

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

d'Alger

EHEC Alger

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences commerciales**

Option : Distribution et Management de la Chaine Logistique

Thème :

**L'impact de la réduction des coûts de distribution
sur la performance logistique de l'entreprise**

Etude de Cas : Nestlé Waters Algérie

Elaboré par :

M. Nazim BENHAFFAF

Encadré par :

Dr. Farah RAHAL

Maître de conférences "A" à l'EHEC Alger

8^{ème} promotion

Juin 2021

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

d'Alger

EHEC Alger

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences commerciales**

Option : Distribution et Management de la Chaine Logistique

Thème :

**L'impact de la réduction des coûts de distribution
sur la performance logistique de l'entreprise**

Etude de Cas : Nestlé Waters Algérie

Elaboré par :

M. Nazim BENHAFFAF

Encadré par :

Dr. Farah RAHAL

Maître de conférences "A" à l'EHEC Alger

8^{ème} promotion

Juin 2021

Remerciements

J'aimerais adresser mes très chaleureux remerciements à Docteure *Farah RAHAL*, mon encadrante, pour sa participation à l'encadrement de ce travail, pour le temps qu'elle m'a consacré, pour sa patience et sa précieuse aide. Merci pour son soutien que Dieu la bénisse.

Je remercie *Rafik Mohamed BELKAS*, mon maître de stage au sein de l'entreprise Nestlé Waters Algérie pour m'avoir accueilli au sein de son département, pour ses explications et recommandations. Il m'a fait bénéficier de son expérience, de ses connaissances et de son savoir-faire.

Je tiens à remercier ma sœur et son mari pour leur participation à distance à la réalisation de ce travail.

Résumé

Avec le développement technologique et la concurrence, les entreprises cherchent à trouver un avantage concurrentiel. Parmi ces avantages la maîtrise des coûts de sa distribution. La maîtrise de cette distribution se fait par la minimisation des coûts et le temps d'exécution de ses activités tels que le transport, le stockage et le délai de livraison et de chargement, en mettant des indicateurs de performance permettant d'évaluer leurs rendements.

A cet effet, nous avons opté pour Nestlé Waters Algérie comme cas d'étude sur terrain, afin de connaître l'influence de réduction des coûts de distribution sur la performance logistique de cette entreprise. Nous avons analysé les indicateurs de performance de la logistique de l'enseigne, tout en nous appuyant d'une enquête qualitative grâce aux entretiens semi-directifs entrepris avec quelques responsables de l'organisme d'accueil.

Effectivement, notre étude empirique reflète le rôle de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de Nestlé Waters Algérie. Dans ce sens, nous avons proposé quelques recommandations dans le cadre du développement de cette pratique.

Mots clés : La logistique, la distribution, les coûts, la performance, le transport, le stockage, la manutention, le chargement.

Abstract

With technological development and competition, companies seek to find a competitive advantage. Among these advantages is the control of the costs of its distribution. The control of this distribution is done by minimizing the costs and the execution time of these activities such as transport, storage and delivery and loading times, by setting performance indicators to assess their returns.

To this end, we opted for Nestlé Waters Algeria as a case study, in order to find out the influence of reducing distribution costs on the logistics performance of this company. We analysed the brand's logistics performance indicators, as well as interviewed few managers.

Indeed, our empirical study reflects the role of the minimization of distribution costs on the logistics performance of Nestlé Waters Algeria. In this sense, we have proposed some recommendations within the framework of the development of this practice.

Keywords: Logistics, distribution, costs, performance, transport, storage, handling, loading.

ملخص

مع التطور التكنولوجي والمنافسة، تسعى الشركات إلى إيجاد ميزة تنافسية. من بين هذه المزايا التحكم في تكاليف توزيعها. يتم التحكم في هذا التوزيع عن طريق تقليل التكاليف ووقت تنفيذ هذه الأنشطة مثل النقل والتخزين والتسليم وأوقات التحميل، من خلال تحديد مؤشرات الأداء لتقييم عوائدها.

تحقيقاً لهذه الغاية، اخترنا نستله ووترز الجزائر كدراسة للحالة، من أجل معرفة تأثير خفض تكاليف التوزيع على الأداء اللوجستي لهذه الشركة. قمنا بتحليل مؤشرات أداء الخدمات اللوجستية للعلامة التجارية، وكذلك أجرينا مقابلات مع عدد قليل من المديرين.

في الواقع، تعكس دراستنا التجريبية دور تقليل تكاليف التوزيع إلى الحد الأدنى على الأداء اللوجستي لشركة نستله ووترز الجزائر. وبهذا المعنى، فقد اقترحنا بعض التوصيات في إطار تطوير هذه الممارسة.

الكلمات المفتاحية: اللوجستيات، التوزيع، التكاليف، الأداء، النقل، التخزين، المناولة، التحميل.

Liste des tableaux

Chapitre01 :

N°	Intitulé	Page
01	Les différentes fonctions de la distribution	17
02	Circuit direct	20
03	Circuit court	20
04	Circuit long	20
05	Principaux incitants utilisés pour motiver un distributeur.	29

Chapitre02 :

N°	Intitulé	Page
01	Liens entre objectifs stratégiques et objectifs logistiques	48
02	Les phases d'un processus de benchmarking	52
03	Les indicateurs de performance	53

Chapitre03 :

N°	Intitulé	Page
01	Profil des interviewés	69
02	Les trois grands axes du guide d'entretien	70
03	Présentation de nombre de palettes produits en mois de Mai	74
04	Présentation du nombre des heures travaillées et de palettes chargées en mois de Mai	75

Liste des figures

Chapitre01 :

N°	Intitulé	Page
01	Schéma de la supply chain	09
02	Le circuit direct	18
03	Le circuit court	19
04	Le circuit long.	19
05	Illustration de l'ensemble des circuits.	19
06	Distribution sans intermédiaires	20
07	Distribution avec intermédiaires	22

Chapitre02 :

N°	Intitulé	Page
01	Evaluation de la performance logistique	47
02	Le Balanced Scorecard : des indicateurs organisés en quatre perspectives	50
03	Les quatre processus de base de SCOR	51

Chapitre03 :

N°	Intitulé	Page
01	Processus de gestion de stocks	60
02	Pyramide des accidents	66

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
SC	Supply Chain
MP	Matière Première
PF	Produits Finis
AMA	American Marketing Association
NCPDM	National Council of Physical Distribution Management
CLM	Council of Logistics Management
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
VAD	Vente à Distance
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
PLV	Publicité sur le Lieu de Vente
CA	Chiffre d'Affaires
AFNOR	Association Française de Normalisation
BSC	Balanced ScoreCard
KPI	Key Performance Indicator
SCOR	Supply Chain Operation Reference
SCC	Supply Chain Council
NWA	Nestlé Waters Algérie
DG	Directeur Général
PET	Polyéthylène Téréphtalate
BL	Bon de Livraison
FEFO	First Expired First Out
NWAMP	Nestlé Waters Algérie Matière première
ERP	Entreprise Ressource Planning
SIM	Système d'Information Marketing
RH	Ressource Humaine
ISO	International Organisation for Standardization
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement
FSSC	Food Safety System Certification
LL	Line Loading
HP	Handling Productivity
PSL	Prestataires de Services Logistiques

GSTD	Go See Think Do
WMS	Warehouse Management System

Sommaire

Introduction générale	1
CHAPITRE01 : Approches théoriques de la distribution	4
Introduction du chapitre :	5
Section 01 : Concept de la chaîne logistique et de distribution	5
Section 02 : Choix et gestion des canaux de distribution	18
Section 03 : Généralités sur les Coûts de distribution	30
Conclusion du chapitre :	33
CHAPITRE02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise	34
Introduction du chapitre :	35
Section 01 : Fondements généraux de la performance	35
Section 02 : Concept de base sur les indicateurs de performance.....	40
Section 03 : Evaluation et amélioration de la performance logistique	44
Conclusion du chapitre :	54
CHAPITRE03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie	55
Introduction du chapitre :	56
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	56
Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche	67
Section 03 : Analyse des résultats de l'enquête qualitative.....	71
Conclusion du chapitre :	83
Conclusion générale.....	84

Introduction générale

Introduction générale

L'industrie agroalimentaire occupe une place importante dans le plan économique national et international. Dans un contexte mondial où la concurrence est rude, le sujet de la logistique représente un élément clé dans la classification des entreprises.

Ces dernières années, la logistique s'est considérablement développée. Elle ne se limite pas à l'organisation du transport, des matières premières et des marchandises, mais c'est tout une chaîne qui gère les flux physiques, d'informations et administratifs d'une organisation depuis la source d'approvisionnement jusqu'au point de consommation. La logistique comprend : la logistique industrielle, la logistique de distribution, la logistique de soutien et la logistique des retours.

La distribution est une variable stratégique, elle garantit l'acheminement des produits du fabricant au client final au bon moment, au bon endroit et à la quantité demandée. Cependant, il est primordial pour l'entreprise de maîtriser et minimiser ses coûts de distribution afin d'améliorer la performance logistique, réaliser des profits, gagner des parts de marché et satisfaire ses clients face à la forte concurrence.

Pour analyser le sujet de la distribution dans notre pays, la filière de l'eau minérale est considérée dans ce travail. Cette filière connaît une concurrence très forte avec près d'une cinquantaine de marques qui sont disponibles à l'échelle nationale. Afin de bien mener ce projet, un stage pratique a été réalisé au sein de l'entreprise Nestlé Waters Algérie, entreprise industrielle spécialisée dans la production de l'eau embouteillée.

Dans ce contexte, l'objectif de ce projet consiste à extraire l'effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise, sous le thème suivant : **L'impact de la réduction des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise.**

Pour développer cette étude, notre choix de l'entreprise Nestlé Waters Algérie a été motivé par sa position au niveau national, et sa grande expérience dans la distribution car c'est une filiale de Nestlé Waters et du groupe Nestlé, le leader mondial du secteur agroalimentaire. Quant au choix de notre thème, nous, habitants de la ville de Blida sommes au courant des contraintes géographiques de NWA, pour cela, notre principal incitant est de connaître comment l'entreprise parvient-elle à distribuer ses produits face à toutes les contraintes dont elle fait face, de plus celui-ci est en concordance étroite avec notre spécialité.

La principale problématique à résoudre est la suivante :

Comment favoriser la performance logistique d'une entreprise à travers la minimisation des coûts de distribution ?

Introduction générale

De cette question principale, découle un ensemble de questions secondaires :

- Quels sont les éléments constitutifs des coûts de distribution ?
- Quelle est l'influence des négociations sur la réduction des coûts de distribution ?
- Existe-il un impact du choix de réseau de distribution sur les coûts de distribution ?
- Quelle est l'influence des délais sur la minimisation des coûts de transport ?

En guise de réponse suggestive à ces questions, nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse01** : La négociation avec les prestataires logistiques joue un rôle très important dans la réduction des coûts de distribution.
- **Hypothèse02** : Le choix des flux logistiques et du réseau logistique a un impact direct sur la minimisation des coûts de distribution.
- **Hypothèse03** : Les délais ont un impact majeur sur la réduction des coûts de transport, de sorte que chaque retard entraîne une augmentation des coûts.

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique et de confirmer ou infirmer nos hypothèses, une méthodologie divisée en deux étapes a été adoptée :

Dans la première étape, nous avons effectué une recherche bibliographique basée sur une compilation d'ouvrages, d'articles, des sites internet, des travaux de recherche universitaires, ainsi que des documents internes de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

Dans la deuxième étape, nous mènerons une étude qualitative auprès du personnel de Nestlé Waters Algérie par le biais d'un guide d'entretien semi-directif pour connaître l'apport de minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique.

Cependant, notre travail se décompose en trois chapitres :

Le premier chapitre aborde principalement la fonction de distribution ainsi que les coûts de distribution tout en passant par les notions de chaîne logistique, logistique et logistique de distribution.

Le second chapitre est consacré à l'évaluation de la performance logistique et les différentes approches d'évaluations.

Enfin, le troisième chapitre traite l'aspect pratique du thème, effectué au cours d'un stage pratique au sein de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

CHAPITRE01 :Approches théoriques de la distribution

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

Introduction du chapitre :

La distribution est sans aucun doute une fonction indispensable dans une entreprise. En effet, il ne suffit pas que les producteurs produisent des biens mais ils doivent être fournis aux consommateurs dans les conditions qui répondent à leurs attentes.

Par ailleurs, les producteurs risquent l'échec. Comme de nombreux chefs d'entreprise l'ont expérimenté, ils ignorent cette idée variable et pensent que les bons produits ne peuvent que réussir, mais il faut encore les distribuer au bon moment, dans les quantités désirées, et avec le plus bas coût.

Le présent chapitre nous permet de comprendre l'importance et la gestion de la distribution. Pour ce faire, nous l'avons subdivisé en trois sections. La première portera sur le concept de la distribution avec son rôle, importance et ses fonctions après avoir évoqué brièvement l'historique et la définition de la logistique et la supply chain. Dans la seconde section, nous nous intéresserons au choix et la gestion des canaux de distribution et enfin la dernière section est consacrée aux coûts de distribution.

Section 01 : Concept de la chaîne logistique et de distribution

Pour toute méthode logistique, il est nécessaire de comprendre au préalable les différents concepts liés à son sujet.

Dans cette section, nous allons nous intéresser sur tous les termes théoriques concernant la distribution, mais avant cela, une définition sera donnée aux termes logistique et supply chain pour passer à la logistique de distribution puis à la distribution.

1 Notions sur la logistique et la supply chain (chaîne logistique) :

La logistique provenait à l'origine de l'armée, ce qui est tout (avec succès) nécessaire à la stratégie et aux tactiques réussies de l'armée : transport, inventaire, production, approvisionnement.

Les entreprises ont ensuite adapté ces concepts à l'environnement industriel. Par conséquent, la définition élargit la portée pour inclure une étude approfondie des problèmes posés par le flux de matériaux et de produits des fournisseurs jusqu'à leur arrivées aux clients.¹

¹ GHEDIRA (K) : *La logistique de la production : approches de modélisation et de résolution*, édition TECHNIP, 2006, p.116.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

1.1 Historique et définitions de la chaîne logistique et la logistique

1.1.1 Historique de la logistique :

L'origine militaire de la logistique est incontestable. Durant des milliers d'années, alors que l'organisation économique était fondée sur un artisanat éclaté, les seules grandes organisations étaient les armées. Or l'efficacité d'une armée dépend de sa mobilité et de la force de ses soldats. Alexandre Le Grand (356 - 323) fut certainement le premier chef de guerre à fournir une réponse novatrice à l'arbitrage mobilité approvisionnements en vivre. Plus tard c'est Alexandre lui-même qui a donné l'ordre de brûler les chariots de son armée, afin de la rendre plus mobile. Le parallèle avec l'entreprise « agile » est immédiat : du fait de niveaux de stocks très faibles, elle peut être réactive et proactive.

Dans une étude passionnante, Xavier Laly¹ indique que « les nombreux ouvrages traitant d'Alexandre Le Grand montrent que celui-ci préparait très en avance ses conquêtes, en sécurisant autant que faire se peut le soutien en vivres, eau, fournitures le long des routes à emprunter. Il y avait une réelle planification des opérations, des points et dates de regroupement avec la flotte, la conception d'un réseau de magasins avancés, des durées de campement prévues sur les territoires selon les saisons, etc. ».

Alexandre Le Grand, comme Jules César puis Napoléon, ont organisé la logistique en lui donnant une certaine forme d'autonomie. Sous Alexandre, le général Parménion avait le commandement d'un corps logistique chargé des activités de soutien ; appartenant à l'état-major, il participait à l'élaboration des plans de bataille. Jules César est connu pour avoir créé la fonction *logista*, à la tête de laquelle un officier devait organiser les campements précédant les mouvements des légions, et prévoir les dépôts d'approvisionnement en territoire soumis². Enfin, Napoléon a créé le train d'artillerie en 1800, le train du génie et le train des équipages en 1807. Face à la taille croissante de l'armée napoléonienne, aux exigences de très forte mobilité imposée par l'Empereur et à l'éloignement des champs de batailles, les compagnies civiles privées ne furent plus jugées assez efficaces. Ainsi, toutes les opérations de transport militaire sont maintenant effectuées par des militaires. En utilisant quelques expressions à la mode, on pourrait dire que l'activité de soutien non stratégique assurée par des prestataires extérieurs devient stratégique et intégrée. Ces changements d'organisation logistique au sein des armées préfigurent de l'évolution qui sera plus tard constatée au sein des entreprises.³

¹LALY (X), *Alexandre Le Grand : précurseur de la logistique moderne*, stratégie logistique, n°54, mars 2003.

²Ph. DOMIER (P), *Recomposition de l'approche logistique dans le secteur des produits de grande diffusion : intégration fonctionnelle, intégration sectorielle, intégration géographique*, thèse de doctorat, École des Mines, avril 1997.

³MEDAN (P) et GRATACAP (A) : *Logistique et supply chain management*, édition DUNOD, Paris, 2008, p.08.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

1.1.2 Définitions de la supply chain :

Avant de proposer une définition au terme supply chain, revenons au sens du mot supply, qui signifie offre, il se traduit par fournir ou approvisionner. Le terme supply chain signifie littéralement la chaîne logistique.

La supply chain est souvent définie comme « *la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients* »¹.

La chaîne logistique ou supply chain est un réseau organisé comprenant les différents acteurs qui participent à la fabrication, la livraison, et la vente d'un produit à un client. On y retrouve l'échange de nombreux flux.²

La chaîne logistique est donc la relation et la planification des flux physique (manutention, livraison, emballage, transport, réception et gestion de stock), des flux d'information (prévision, planification de production et préparation des transport) et des flux administratifs (traitement de commandes et contrôle de livraisons, des commandes et des paiements).

1.1.3 Les fonctions de la supply chain

Les différentes définitions de la chaîne logistique, nous permettent d'avoir un aperçu des fonctions de cette dernière.

a) Achat et approvisionnement :

Ces deux fonctions constituent un rôle très important pour maintenir et développer la compétitivité de l'entreprise dans son marché.

Les deux termes sont souvent confondus, en tant qu'acheteur, il convient de faire les choix optimaux concernant la sélection des fournisseurs, préparer, négocier et gérer les contrats d'achats et assurer le bon déroulement de ces derniers. En tant qu'approvisionneur, il convient de planifier les besoins de la livraison des MP (matière première), la programmation en termes matérielle et administration des produits achetés.

b) Production :

La fonction de production consiste à produire, en temps voulu, les quantités demandées par les clients dans des conditions de coûts de revient et de qualité déterminée

¹PIMOR (Y), FENDER (M) : *logistique : production, distribution, soutien*, 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, p.5.

²LE MOIGNE (R) : *supply chain management*, édition DUNOD, 2017, p.10.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

en optimisant les moyens de l'entreprise de façon à assurer sa pérennité, sa compétitivité et son développement.

La production est au cœur de la SC (supply chain), car il s'agit de transformer les MP en PF (produits finis) ou services. Le savoir-faire est primordial.

c) La gestion de stock

La gestion de stock peut être définie comme un cumul de biens ou services en attente d'être utilisé dans un avenir proche. Il permet aux utilisateurs de les fournir sans leur imposer des délais ou des sanctions de fabrication ou de livraison retard.

d) La distribution

La distribution est l'opération qui suit la production. L'un des objectifs majeurs de la SC est de faire parvenir la quantité demandée de marchandises au bon moment, et en bonne état à l'endroit communiqué par le client.

e) Le transport

Le transport intervient tout au long de la chaîne logistique, le transport des MP, le transport entre les usines, le transport des composants vers les dépôts, et le transport des produits finis.

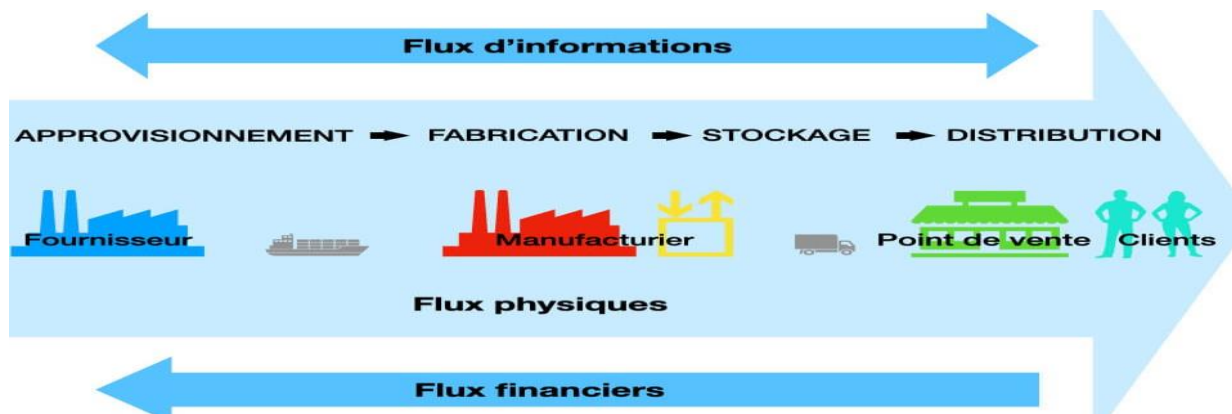
f) La vente

La fonction vente est définitif dans la chaîne logistique, son efficacité dépend des performances des fonctions en amont. Si les actions auparavant on était bien optimisé, la tâche sera plus facile au chargé de vente, car il pourra fixer des prix plus compétitifs par rapport à la concurrence.

La figure ci-dessous schématise les différentes fonctions de la supply chain.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

Figure n°1.1 : schéma de la supply chain



Source : <https://packhelp.fr/supply-chain-management-optimisation/>, consulté le 11/06/2021 à 17h05.

La figure 1 représente les activités d'une supply chain. Les fonctions vont de l'achat à la vente en passant par la production, stockage et la distribution.

1.1.4 Définitions de la logistique :

Le mot logistique a vu sa définition évoluer, depuis sa création en 1836. Jusqu'au début des années 1900, il était surtout utilisé dans le domaine militaire¹. L'American Marketing Association (AMA) proposa en 1935, dans *Marketing Vocabulary*, l'une des premières définitions de la logistique : « La logistique regroupe les différentes activités réalisées par une entreprise, y compris les activités de service, durant le transfert d'un produit du site de production jusqu'au site de consommation »

Le National Council of Physical Distribution Management (NCPDM), qui deviendra en 1985 le Council of Logistics Management (CLM) puis, en 2004 le Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), proposa une définition plus large incluant les approvisionnements et le transport : « Le processus de planification, d'exécution et de contrôle des procédures de transport et de stockage des biens (et des services) efficace et efficient, et des informations associées, du point d'origine au point de consommation dans le but de répondre aux besoins du client.

Quelques organisations ont cherché à normaliser la définition de la logistique. Le Conseil économique et social des Nations unies proposa de définir la logistique comme le « processus de conception et de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le sens le plus large. Cette chaîne peut comprendre la fourniture de matières premières nécessaires la fabrication, en passant par la gestion des matériaux sur le lieu de fabrication, la livraison aux

¹LE MIGNE (R) : *Supply chain management : achat, production, logistique, transport, vente*, 2^{ème} édition DUNOD, p.03.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

entrepôts et aux centres de distribution, le tri, la manutention et la distribution finale au lieu de consommation ». ¹

1.2 Les différents types de la logistique

On peut cependant distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes ² :

a. Une logistique d’approvisionnement :

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

b. Une logistique d’approvisionnement général :

Qui permet d’apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple).

c. Une logistique de production :

Qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production. Cette logistique tend à absorber la gestion de production toute entière.

d. Une logistique de distribution :

Celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VAD par exemple, les produits dont il a besoin.

e. Une logistique militaire :

Qui vise à transporter sur un théâtre d’opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.

f. Une logistique de soutien :

Née chez les militaires mais étendue à d’autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

¹LE MIGNE (R) : *Supply chain management : achat, production, logistique, transport, vente*, 2^{ème} édition DUNOD, p.03.

² PIMOR (Y) et FENDER (M) : *Logistique : production, distribution, soutien*, 5^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008, p.04.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

g. Une activité dite de service après-vente :

Assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits *Third Party Maintenance*.

h. La Logistique des retours :

Parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes. Une distinction commode est celle que l'on fait souvent entre les logistiques de flux, production et distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part. Ces deux catégories de logistique ont en effet des caractéristiques assez différentes, les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et aux techniques de marketing et de ventes, les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechanges, particulièrement développées dans le domaine militaire ou dans celui de la maintenance des équipements techniques. Il y avait donc bien des logistiques différentes jusqu'à ce que le concept de supply chain ne vienne apporter une certaine unité en ce domaine.

2 La logistique de distribution :

2.1 Définitions :

La logistique de distribution est définie comme « *un ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission le transfert physique des produits finis de l'industriel vers ses clients. L'objectif est de faire en sorte que le produit souhaité par le client soit au bon endroit, à l'heure convenue, dans la quantité attendue et au meilleur coût.* »¹

2.2 Les activités de la logistique de distribution :

La logistique de distribution permet l'acheminement de la marchandise e la planification des flux de produits dans toute activité, parmi ses activités on trouve² :

¹ CLIQUET (G), FADY (A) et BASSET (G), *management de la distribution*, 2^{ème} édition DUNOD, p.287.

² ZENATI (M) et KASMI (H), *Impact de l'efficacité de la logistique aval sur la performance commerciale d'une entreprise*, mémoire master, 2019.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

- L'organisation des livraisons des commandes client de porte à porte du fabricant ou distributeur (B to B) ou de distributeur au consommateur (BtoC) et l'inverse.
- La détermination du réseau de distribution (le choix des entrepôts de prélèvement, le choix des moyens de transport etc...)
- La sécurité des colis acheminés (le choix des emballages adéquats à protéger les marchandises à la cour de transfert, surveillance des opérations de chargement, déchargement, des actions de la marchandise sur les véhicules de transport.
- L'organisation des opérations de transport et de livraison, avec le souci d'assurer une utilisation optimale des véhicules.
- La mise en œuvre des stratégies logistiques collaboratrices, afin d'opter à l'emploi des ressources de distribution et réduire les coûts logistiques.
- Le choix du prestataire logistique (transporteur, transitaire).
- La planification, la validation et le déclenchement des opérations auprès des prestataires logistique par transmission d'un ordre de travail.

3 Fondements théoriques de la distribution

3.1 Définitions

Compte tenu de la particularité de la fonction de distribution et de son principal rôle en conjonction avec d'autres activités commerciales, un certain nombre de chercheurs et d'auteurs ont tenté de définir ce concept.

« La distribution consiste à apporter les biens de consommation, fabriqué ou conditionnés dans les usines, jusque dans le logement de chaque consommateur. Elle résulte naturellement de la grande industrie et de son éloignement des consommateurs. ».¹

D'après YVES CHIROUZE, la distribution est « l'ensemble des activités logistique, financières, administratives et commerciales réaliser à partir du moment où les produits sont finis et attendent d'être écoulés jusqu'à celui où ils sont en possession du consommateur final. La distribution est par voie de conséquence, un ensemble de fonctions qui font passer le produit de son état de production à son état de consommateur, chacun d'eux se caractérisant par un état de lieu, un état de lot et état de temps. »²

¹PIMOR (Y) et FENDER (M) : *Logistique : production, distribution, soutien*, 5^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008, p.390.

² CHIROUZE (Y) : *Le marketing études et stratégies*, Ellipses, 2^{ème} édition, 2007, p.628.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

Par conséquent, à partir de ces définitions, la distribution peut être définie comme étant les actions mises en œuvre pour assurer l'acheminement du produit dès sa sortie d'usine jusqu'aux derniers utilisateurs dans les conditions normales.

3.2 L'importance et le rôle de la distribution :

3.2.1 Importance de la distribution :

La distribution est considérée comme une étape indispensable ou une étape intermédiaire entre la fonction de producteur et la fonction de consommation. Elle fournit aux consommateurs des biens et des services dans des conditions de temps, de lieu et d'échelle, et détecte les besoins des consommateurs par la tenue des études de marché.

Lorsqu'il s'agit de produits de grande consommation, l'importance de la distribution est très évidente en raison du degré croissant d'urbanisation, de la complexité croissante des biens et des services et de l'émergence de nouvelles méthodes de vente.

3.2.2 Rôle de la distribution :

La distribution opère de nombreuses fonctions destinées à permettre l'écoulement de la production vers les lieux de consommation dans les meilleures conditions possibles.

Les rôles de la distribution sont donc multiples et bénéfiques pour le producteur comme pour le consommateur.

- **Vis-à-vis du producteur¹ :**

La distribution opère une régulation dans la fabrication, en permettant son étalement sur toute l'année.

Elle participe à l'effort financier du producteur, en payant les biens qu'elle stock, sans avoir la certitude de les revendre.

Elle permet aussi au producteur, d'acheminer partout sa production, et elle participe à des opérations publicitaires destinées à mieux vendre le produit ou le service.

- **Vis-à-vis du consommateur :**

La distribution a un rôle essentiel, qui consiste à mettre à la disposition des consommateurs ou qu'il se trouve, et souvent, qu'elle que soit la saison, les biens qu'ils désirent, dans la qualité voulue. Elle lui évite ainsi, d'avoir à faire de gros achats et d'immobiliser des sommes qu'il n'a peut-être pas ...Ce qui serait le cas, s'il s'adresser directement au producteur.

¹ KOTLER (P) et DUBOIS (B) : *Marketing management*, 3^{ème} édition, Paris, 2001, p.501.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

Enfin, nous pouvons dire que, placer entre le producteur et l'utilisateur, la distribution peut se considérer comme le porte-parole de chacun d'eux auprès de l'autre, et avoir de la sorte un rôle de l'information vis-à-vis des deux partenaires.

4 Les fonctions de la distribution

La distribution doit accomplir plusieurs fonctions à savoir¹ :

a) La fonction physique et logistique

Au sens large, la distribution physique correspond à la l'enchaînement des opérations de : conditionnement, transport, manutention et stockage qui assurent l'écoulement des produits des lieux de production jusqu'aux clients.

Il s'agit de prévoir, posséder, mettre à disposition et gérer des moyens pour amener le produit au lieu précis, dans les temps prévus aux moindres coûts.

La logistique recouvre toutes les méthodes d'organisation et de gestion permettant d'optimiser et de contrôler le système d'approvisionnement, de production et de distribution.

- **Conditionnement** : Le conditionnement est un emballage primaire, c'est-à-dire celui qui est au contact directe avec le produit. Moins orienté vers la protection contre d'éventuels agents extérieurs, le rôle du conditionnement est de :
 - Protéger le contenu afin qu'il conserve toute sa qualité ;
 - Faciliter l'étalage et la reconnaissance du produit dans les points de vente ;
 - Captiver le choix du client parmi plusieurs produits concurrentiels ;
 - Faciliter l'utilisation du produit à près achat (grâce à sa forme, ses options, son marquage...).
- **Transport** : C'est le plus évident, car on ne peut pas raisonnablement envisager de mettre les usines à proximité immédiate de toute la clientèle ou de demander aux clients d'aller eux même chercher les produits dans les entreprises.
- **Manutention** : La manutention des marchandises joue un rôle essentiel dans la gestion de la chaîne logistique. Dans le transport routier de marchandises en particulier la manutention est omniprésente : chargement des camions, stockage transitoire en entrepôt, déchargement des camions à la livraison des produits.

¹ LENDREVIE (J) et LEVY (J) : *Mercator Théories et nouvelles pratiques du marketing*, édition Dalloz, Paris, 2013, p. 320-321.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

- **Stockage** : Les produits doivent arriver au bon moment et en quantités suffisantes pour satisfaire les besoins de consommation. Le stockage effectué à différents niveaux dans le circuit de distribution permet d'ajuster, dans le temps et dans l'espace, la production et la demande. Les intermédiaires ont donc un rôle de régulateur, essentiel au bon fonctionnement de l'économie.

Il s'agit de prévoir, posséder, mettre à disposition et gérer des moyens pour amener un produit au lieu précis, dans les temps prévus à moindre coûts.

b) La fonction marketing

Le magasin durant une longue durée compte des conditions de la production, n'a été qu'un lieu d'écoulement des produits ; la production étant insuffisante, l'offre s'imposait aux consommateurs, le rôle des commerçants était une simple mise à disposition des produits.

Aujourd'hui, le commerçant joue un rôle important, il n'est plus un intermédiaire passif. Il doit notamment sélectionner ses fournisseurs et ses produits, s'il veut rester compétitif proche de son marché.

c) La fonction commerciale

Le but ultime de cette fonction est le contact (ou la vente). Soit la recherche de client potentiels et la rencontre avec ceux-ci afin de les persuader d'acheter le produit.

La vente des produits se fera avec la présence d'un vendeur ou en libre-service c'est la formule la plus répandue dans le réseau de grande distribution.

d) La fonction financière

Le rôle d'intermédiaire joué par le distributeur conduit à assurer une fonction de financement du processus d'écoulement des biens, le commerçant prend le relais et assume le risque à la place du producteur.

e) La fonction de communication

La communication se fait dans les deux sens :

- ✓ D'amont en aval : c'est la communication de distribution vers les clients.

La distribution est un média de première importance : affichage des prix, information sur les caractéristiques des produits, publicité sur le lieu de vente (PLV), action de promotion des ventes dans les magasins, etc.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

- ✓ D'aval en amont : ce sont les remontées d'informations commerciales vers les fournisseurs : Chiffre de vente, appréciations qualitatives des distributeurs, réclamations des clients, etc.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

Tableau n°1.1 : Les différentes fonctions de la distribution

FONCTION	COMMENTAIRES
Acheminement et manutention	<ul style="list-style-type: none">- Opération fondamentale de transport des biens des usines aux points de ventes.- Opérations liées au transport et la livraison, chargement et déchargement des produits.
Stockage	<ul style="list-style-type: none">- Ajustement (trouver l'équilibre) des quantités offertes aux quantités demandées à toutes les étapes du circuit par le stockage des biens.
Assortiment et Allotissement	<ul style="list-style-type: none">- Choix des produits adaptés à la clientèle.- Transformation des lots de production en lots de vente.
Service	<ul style="list-style-type: none">- Présentation et promotion des produits.- Conseil d'utilisation, livraison, installation, service après-vente.
Financement	<ul style="list-style-type: none">- Les distributeurs financent la production en achetant de grandes quantités aux producteurs sans que ceux-ci n'aient à attendre que toute la production soit vendue aux derniers consommateurs finaux. (La vente de la production est assurée).
Information	<ul style="list-style-type: none">- Information du distributeur vers le producteur sur les tendances du marché, les attentes des consommateurs.- Information du distributeur vers le consommateur sur la politique du producteur (produits complémentaires, produits nouveaux...).

Source : AUDIGIERE (G) : *Marketing et action commerciale*, édition GUALINO, Paris, 2001, p.32.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

Le tableau ci-dessus résume les fonctions de distribution et ces différentes tâches dont la manutention, les opérations liés au transport, le transfert des lots de la production à la vente, stockage, assortiment, financement, services et les flux d'informations.

Section 02 : Choix et gestion des canaux de distribution

La distribution comprend l'entité qui fournit des produits aux consommateurs finaux ou aux intermédiaires. Dans la plupart des cas, l'entité n'appartient pas au fabricant. Le trajet du produit au consommateur est parfois appelé canal, et parfois appelé circuit de distribution. Nous allons d'abord définir c'est quoi un canal, et circuit de distribution.

1 Définitions d'un circuit de distribution :

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

2 Définitions d'un canal de distribution :

On appelle canal de distribution l'ensemble des organisations interdépendantes qui interviennent dans le processus par lequel les produits ou services sont mis à disposition des consommateurs et des utilisateurs.

Un canal de distribution est une composante d'un circuit de distributions. Il représente une catégorie d'intermédiaires de même nature qui participent à la distribution du produit.

3 Le réseau de distribution :

C'est l'ensemble des personnes physiques ou morales qui concourent à la vente d'un bien ou d'un service entre les producteurs et le consommateur.

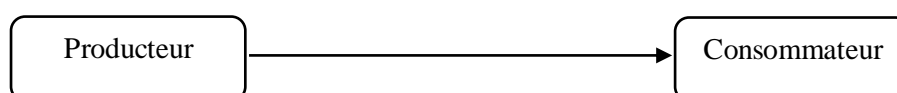
4 Typologies des circuits de distribution :

Les circuits sont le plus souvent classés selon leur longueur, qui se mesure en fonction du nombre de transactions et de canaux intermédiaires. On distingue trois types de circuits.

4.1 Le circuit direct (ultra court) :

Il ne compte aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur.

Figure n°1.2 : Le circuit direct



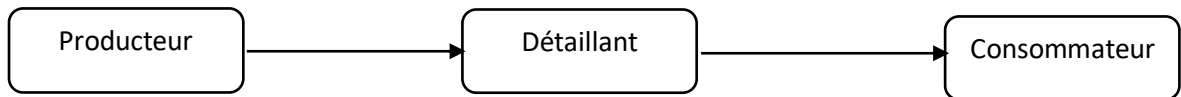
Source : DEMEURE (C) : *Aide-mémoire marketing*, 6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008, p.174.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

4.2 Le circuit court :

Il existe un seul intermédiaire entre producteur et consommateur : le détaillant.

Figure n°1.3 : Le circuit court

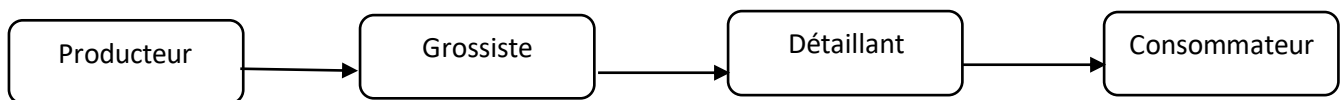


Source : DEMEURE (C) : *Aide-mémoire marketing*, 6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008, p.174.

4.3 Le circuit long :

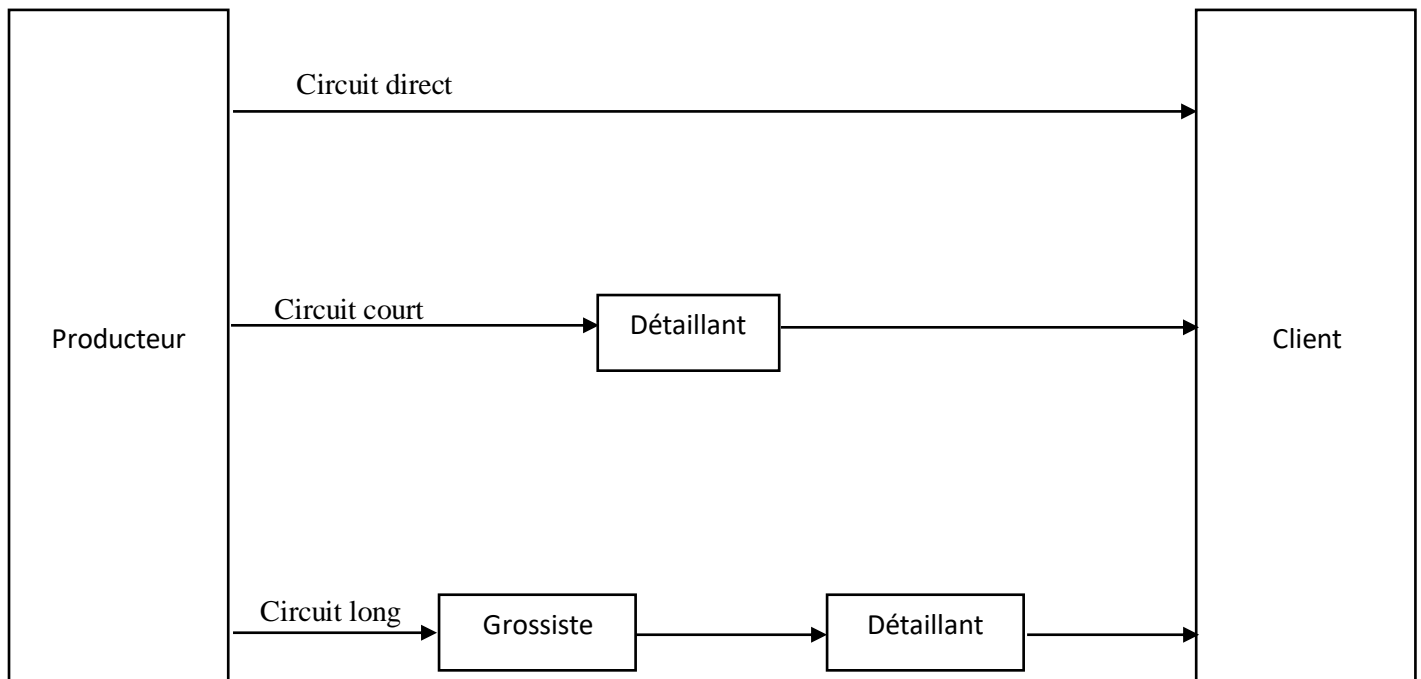
Plusieurs intermédiaires peuvent intervenir entre le producteur et le consommateur.

Figure n°1.4 : Le circuit long.



Source : DEMEURE (C) : *Aide-mémoire marketing*, 6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008, page 175.

Figure n°1.5 : Illustration de l'ensemble des circuits.



Source : DEBOURG (C), CLAVELIN (J) et PERRIER (O) : *Pratique du marketing, le marketing opérationnel savoir gérer, savoir communiquer-savoir-faire*, édition BERTI, p.262.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

4.4 Les avantages et inconvénients de chaque circuit :

Tableau n°1.2 :Les avantages et inconvénient du circuit direct

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none">- Connaissance de fond des besoins de la clientèle ciblé.- Lancement rapide des produits nouveaux services à la carte pour les clients.- Gain partiel de la marge des intermédiaires éliminés (prix concurrentiel).	<ul style="list-style-type: none">- Stockage très important.- Organisations et gestion très lourdes des vendeurs.- Capacité financière importante.- Offre de produits limités à ceux de l'entreprise.

Source : VENDERCAMMEN (M) et JOSPINT-PERNET (N) : *La distribution*, 2^{ème} édition, édition BERTI paris, 2005

Tableau n°1.3 :Les avantages et inconvénient du circuit court

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none">- Economie de la marge du grossiste.- Bonne coopération entre les détaillants.- Diversification des risques d'infidélité.- Bons services après-vente et produits personnalisés	<ul style="list-style-type: none">- Frais de vente très élevés par l'émiettement des commandes.- Insolvabilité des petits détaillants.- Rentabilité douteuse de certains détaillants.- Stockage très important

Source : VENDERCAMMEN (M) et JOSPINT-PERNET (N) : *La distribution*, 2^{ème} édition, édition BERTI, paris, 2005

Tableau n°1.4 : Les avantages et inconvénient du circuit long

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none">- Réduction de son équipe de vente. Couverture géographique plus dense.- Régulation des ventes grâce au stockage des intermédiaires.- Financement plus souple de la production.- Baisse des frais de facturation et de transport.	<ul style="list-style-type: none">- Risque de constitution d'un écran avec le marché cible.- Perte des contacts avec les détaillants.- Infidélité des grossistes.- Dépendance vis-à-vis des grossistes.- Pression sur les prix et les marges en cas de groupement des achats.

Source : VENDERCAMMEN (M) et JOSPINT-PERNET (N) : *La distribution*, 2^{ème} édition, édition BERTI, paris, 2005.

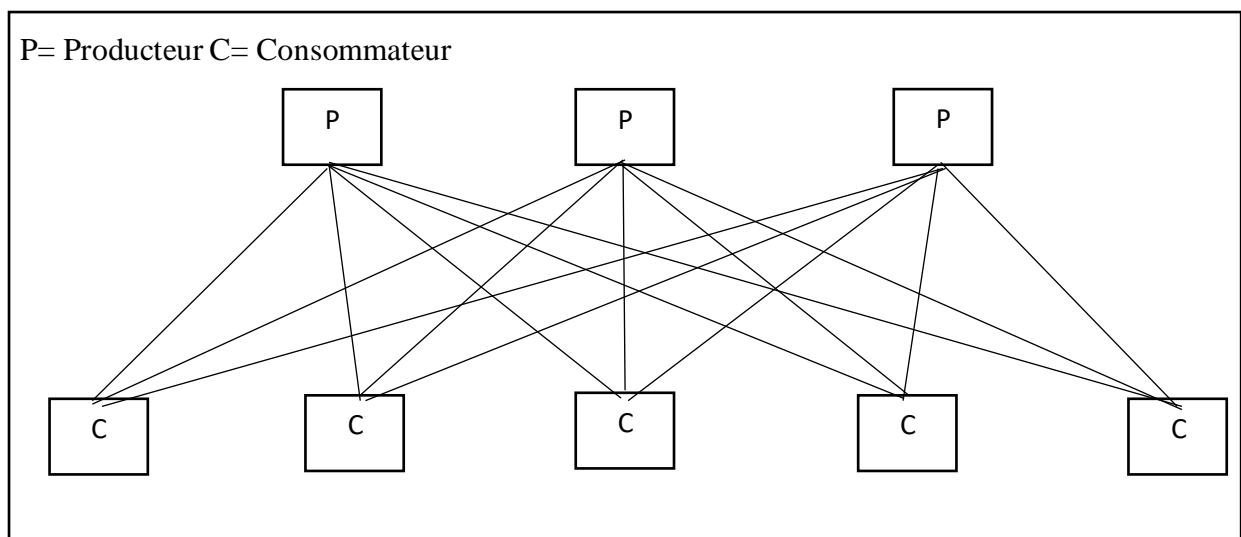
Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

5 Le rôle des intermédiaires :

Les intermédiaires réduisent le nombre de contacts entre les producteurs et leurs consommateurs. De toute évidence, le producteur, à moins qu'il ne crée pas son propre point de vente ne pourra pas couvrir tous les clients dans toutes les régions du pays. L'intermédiaire augmente ainsi la productivité de la distribution. Certains points clés sont énumérés qui déterminent la nécessité de leur intervention. Parmi eux, les suivants :

- a. **La démultiplication des contacts** : La complexité du processus d'échange s'accroît considérablement avec l'augmentation du nombre de partenaires. Le nombre de contacts nécessaires pour organiser une interaction entre tous les partenaires du processus d'échange est beaucoup plus élevé dans un système décentralisé qu'il ne l'est dans un système centralisé.

Figure n°1.6 : Distribution sans intermédiaires.

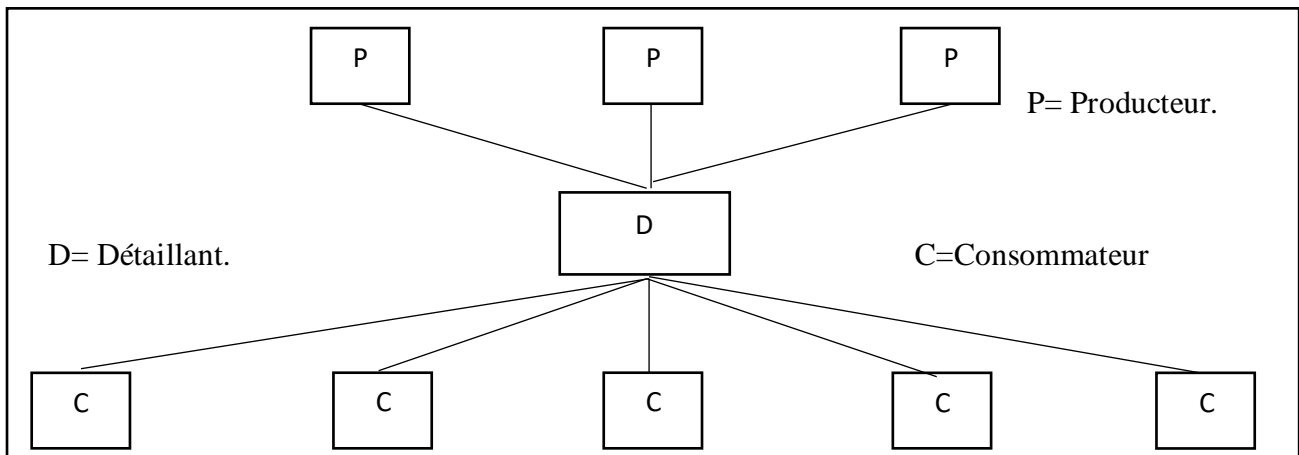


Source : LAMBIN (J.J) et DE MOERLOOSE (C) : *Management stratégique et opérationnel*, 7^{ème} édition
DUNOD, Paris, 2008, p.427.

Nombre de contact : $3 \times 5 = 15$

- Un nombre très important de livraisons avec des quantités moins importantes dans un circuit de distribution sans intermédiaires.

Figure n°1.7 : Distribution avec intermédiaires.



Source : LAMBIN (J.J) et DE MOERLOOSE (C) : *Management stratégique et opérationnel*, 7^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008, p.427.

Nombre de contact : $3*1= 3$

- Un nombre très faible de livraisons avec des quantités importantes dans circuit de distribution avec intermédiaires.
- b. Les économies d'échelle** : En groupant l'offre de plusieurs producteurs, l'intermédiaire est capable d'exercer les fonctions qui lui sont attribuées pour un volume plus grand que si le producteur s'en chargeait lui-même.
- c. La réduction des disparités de fonctionnement** : En achetant de grandes quantités aux fabricants, en assurant le stockage et le fractionnement du volume acheté en plus petites quantités, les distributeurs permettent aux fabricants, ainsi qu'aux clients, d'opérer à un niveau optimal pour eux. Sans intermédiaire assurant les fonctions de stockage et de fractionnement, le fabricant devrait produire par petites séries pour s'adapter aux commandes passées par les clients. De même, les clients devraient conserver des stocks importants.
- d. Le meilleur assortiment offert** : Les clients, et en particulier les consommateurs, recherchent en général une petite quantité d'une très grande variété de produits, alors que les producteurs fabriquent en grande quantité une variété limitée de produits. Le rôle des intermédiaires (distributeurs) est de constituer des assortiments variés, permettant ainsi aux clients d'acheter une grande variété de produits au cours d'une seule et même démarche, ce qui contribuera à réduire le temps et les efforts requis pour trouver les produits dont ils ont besoin.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

- e. **Le meilleur service** : L'intermédiaire se trouve généralement plus près du client ou de l'utilisateur final. De ce fait, il connaît mieux ses besoins, peut accorder des délais de livraison plus courts, un meilleur service après-vente.

6 Le choix des canaux de distribution

Compte tenu du modèle économique de la distribution moderne, Le distributeur doit s'assurer d'une rotation rapide des produits qu'il propose, et limiter ceux qui occupent de l'espace sans générer de chiffre d'affaires. Le fabricant doit donc convaincre les distributeurs de bien vouloir distribuer ses produits ; en grande consommation. Toutefois, certains fabricants peuvent avoir le choix entre plusieurs canaux de distribution qui seront sélectionnés sur la base des critères suivants :

- **Lepoids** actuel du circuit et ses perspectives d'évolutions ;
- **Lacapacité** des intervenants du canal à remplir les fonctions de la distribution : stockage, transport, mise en place des promotions, degré de service souhaité (information préalable à la vente, montage, service après-vente...), conditions de ventes aux consommateurs ;
- **Lecoût** de distribution et la difficulté à pénétrer le canal ;
- Le degré de **contrôle** souhaité, en particulier par rapport au prix de vente final (notion de rapport de force et de conflit) ;
- **Lacompatibilité** entre le positionnement du produit et le circuit (exemple :les produits de luxe).

7 La gestion des canaux de distribution

Une fois déterminé le canal de distribution, l'entreprise doit sélectionner, motiver et évaluer ses intermédiaires, tout en anticipant l'avenir, les étapes d'une bonne gestion des canaux de distribution sont¹ :

a) Choisir les distributeurs :

Le choix des intermédiaires est essentiel car ceux-ci incarnent l'entreprise aux yeux des clients. Pour bien les sélectionner, le fabricant doit déterminer les caractéristiques souhaitées en termes d'expérience, de solvabilité, d'aptitude à coopérer et de service.

¹KOTLER (P) et alii : *Marketingmanagement*, 15ème édition, p.568.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

b) Motiver les distributeurs et les inciter à coopérer :

Les entreprises doivent traiter les intermédiaires comme des clients, en analysant leurs besoins et en construisant à leur intention une politique génératrice de valeur pour les deuxparties. Le fabricant ne doit pas se contenter de vendre par les intermédiaires, mais *aux* intermédiaires.

c) Evaluer les distributeurs :

Un fabricant doit régulièrement évaluer les résultats de ses distributeurs en analysant la réalisation des objectifs de vente, le niveau moyen des stocks, les délais de livraison, la prise en charge des marchandises détériorées ou perdues, la coopération publi promotionnelle et les prestations de services fournies. On peut ainsi découvrir que l'on rémunère de manière excessive certains intermédiaires pour le travail qu'ils accomplissent effectivement. Les fabricants peuvent définir des remises pour récompenser la performance spécifique de certains distributeurs. Il convient alors de conseiller, former, motiver ou d'abandonner les intermédiaires les moins performants.

d) Faire évoluer les canaux de distribution :

Typiquement, une nouvelle entreprise commence ses activités sur un marché limité géographiquement en ayant recours aux intermédiaires existants. Identifier les meilleurs acteurs n'est pas difficile à ce stade ; ce qui est délicat, c'est de les convaincre de collaborer.

e) Changer de canal de distribution :

Tout fabricant doit régulièrement réinterroger et modifier sa structure de distribution et ses accords de partenariat. Il faut tenir compte des résultats obtenus, de l'évolution du marché et des comportements d'achat, de l'arrivée de nouveaux concurrents, de l'émergence de nouveaux canaux de distribution et du cycle de vie du produit. La décision d'inclure ou d'abandonner un intermédiaire repose sur une analyse marginale classique : on détermine les bénéfices potentiels de l'entreprise avec et sans cet intermédiaire. La décision la plus radicale, qui consiste à changer l'ensemble du système, est bien sûr la plus difficile à prendre.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

f) Etablir des canaux de distribution à l'international :

À l'international, le choix d'un système de distribution pose des questions spécifiques, notamment liées aux différences dans les habitudes des clients d'un pays à l'autre et à la nécessité de construire une image et une légitimité locales.

8 Les stratégies et les techniques de la distribution

8.1 Les stratégies de distribution :

Le choix de la stratégie à adopter pour un produit donné dépend des caractéristiques du produit lui-même et de l'objectif poursuivi par l'entreprise dans l'environnement concurrentiel dans lequel elle opère.

D'autres considérations interviennent également. D'une manière générale, les systèmes de distribution sélective ou exclusive impliquent une plus grande coopération de la part des distributeurs, une réduction des coûts de distribution pour le fabricant et un meilleur contrôle des opérations de vente.

Par contre, dans les deux cas, on limite volontairement la disponibilité du produit, ce qui oblige les clients potentiels à le rechercher activement. L'entreprise doit donc garder un équilibre entre les avantages et les inconvénients de chaque système de distribution.

On distingue trois stratégies de distribution¹ :

8.1.1 La distribution intensive :

Dans une distribution intensive, l'entreprise cherche à toucher le plus grand nombre possible de points de vente et à multiplier les centres de stockage afin que soient assurés un chiffre d'affaires élevé ainsi qu'une couverture maximale du territoire de vente. Cette stratégie de couverture est appropriée pour des produits d'achat courant, des matières premières de base et des services à faible implication.

L'avantage d'une distribution intensive est de *maximiser la disponibilité du produit* et de donner une part de marché importante grâce à l'exposition élevée de la marque. Cette augmentation du chiffre d'affaires, du fait de la couverture élevée du marché, peut toutefois présenter des inconvénients non négligeables.

- Le chiffre d'affaires réalisé diffère largement entre les différents distributeurs, alors que le coût du contact est identique par intermédiaire. Si l'entreprise reçoit un grand nombre de petites commandes d'un réseau très étendu de petits détaillants,

¹LAMBIN (J.J) et DE MOERLOOSE (C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, 7^{ème} DUNOD, Paris, 2008, p.433.435.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

l'augmentation du coût de la distribution (gestion des commandes et livraison) risque de compromettre la rentabilité d'ensemble.

- Lorsque le produit est très largement distribué dans des points de vente multiples et différenciés, l'entreprise *risque de perdre le contrôle* de sa politique de commercialisation et de se voir dès lors exposée aux pratiques suivantes : bradage des prix, réduction de la qualité du service, manque de coopération des détaillants...
- Une distribution intensive est souvent incompatible avec le maintien d'une *image de marque cohérente* et d'un positionnement précis dans le marché, en raison du manque de contrôle sur le réseau de distribution.

De telles difficultés incitent les entreprises à évoluer progressivement, une fois les objectifs de notoriété atteints, vers un système de distribution plus sélectif.

8.1.2 La distribution sélective :

On parle de distribution sélective lorsque le producteur recourt à un nombre d'intermédiaires inférieur au nombre d'intermédiaires disponibles. Cette stratégie de couverture est indiquée pour des produits d'achat réfléchi, là où le client compare les prix et les caractéristiques des produits.

Il est à noter qu'une distribution sélective peut également provenir du refus d'un nombre significatif de détaillants d'accepter le produit dans leur assortiment. Pour qu'il y ait distribution sélective voulue par le fabricant, celui-ci doit donc sélectionner ses intermédiaires. Plusieurs critères de choix peuvent être utilisés.

1. **La taille du distributeur**, mesurée par son chiffre d'affaires, est le critère le plus utilisé. Dans la plupart des marchés, un petit nombre de distributeurs réalisent une part très importante du chiffre d'affaires total (loi de concentration). Dans le domaine de l'alimentation, par exemple, le taux de concentration est très élevé en Suède, en Norvège et en Finlande, où les 3 premiers distributeurs dans le secteur alimentaire réalisent respectivement 95, 86 et 80 % du chiffre d'affaires total en alimentation générale. Dans ces conditions, toucher l'ensemble des distributeurs est très coûteux et peu efficace.
2. **La qualité du service offert** est également un critère important. Le distributeur est payé pour exercer un certain nombre de fonctions, et certains distributeurs peuvent exercer ces tâches plus efficacement que d'autres.
3. **La compétence technique** et l'équipement du distributeur sont des critères importants, surtout en ce qui concerne les produits non standardisés pour lesquels la qualité du service après-vente est essentielle.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

En optant pour une distribution sélective, le producteur accepte donc de limiter volontairement la disponibilité du produit, dans le but de réduire ses coûts de distribution et d'obtenir une meilleure coopération de la part de ses distributeurs. Cette coopération peut se manifester de diverses manières :

- Participer aux dépenses de publicité et de promotion ;
- Accepter le référencement de produits nouveaux ou de produits qui se vendent moins facilement ;
- Accepter de tenir des stocks plus importants ;
- Transférer de l'information vers le fabricant ;
- Accorder davantage de services.

Le risque principal d'un système de distribution sélectif est de ne pas assurer une couverture suffisante du marché. Le fabricant doit donc s'assurer que l'acheteur final est capable d'identifier facilement les distributeurs, sinon la faible disponibilité conduira à des pertes trop importantes d'occasions de vente. Il arrive que l'entreprise n'ait pas le choix et soit forcée de pratiquer une certaine sélectivité dans sa distribution. Par exemple :

- Un produit nouveau qui n'a pas fait ses preuves ne sera accepté par un détaillant que si on lui donne des garanties de sélectivité, voire d'exclusivité ;
- Si l'assortiment que le distributeur doit prendre est étendu pour satisfaire les goûts variés du consommateur, la sélectivité sera une condition d'acceptation, sans quoi le chiffre d'affaires risque d'être trop faible pour intéresser le distributeur ;
- Le service après-vente demande une formation longue et coûteuse ; la sélectivité devient dès lors nécessaire pour en limiter le coût.

En adoptant un système de distribution sélectif, il faut bien réaliser que l'entreprise est pratiquement obligée d'adopter un circuit indirect court, et d'exercer elle-même la fonction du grossiste. Il est peu probable en effet que les grossistes acceptent de voir leur champ d'action limité par le producteur.

8.1.3 La distribution exclusive et le franchisage :

Un système de distribution exclusive est la forme extrême de la distribution sélective. Dans une région prédéfinie, un seul distributeur reçoit le droit exclusif de vendre la marque. En retour, le distributeur accepte de ne pas référencer les marques concurrentes dans la même catégorie de produits.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

Une stratégie de couverture exclusive est utile lorsque le fabricant veut différencier son produit par une politique de haute qualité, de prestige ou de qualité du service. La coopération étroite entre fabricant et distributeur facilite la mise en œuvre de ce programme de qualité. Les avantages et inconvénients de ce système sont ceux de la distribution sélective, mais amplifiés. Une forme particulière de distribution exclusive est le *franchisage*.

La franchise est un système marketing vertical contractuel qui organise la distribution de biens ou de services. Il y a accord de franchise lorsque, par contrat, une entreprise, appelée *franchiseur*, concède à une autre le droit d'exploiter un commerce dans un territoire délimité, selon des normes définies et sous une enseigne ou une marque donnée. L'entreprise qui concède offre généralement à ses *franchisés* une aide continue leur permettant de commercer dans les meilleures conditions possibles dans leurs territoires respectifs. C'est donc à la fois pour rémunérer le droit à l'utilisation d'une marque de commerce et pour bénéficier d'un apport continu de savoir-faire que le franchisé s'engage contractuellement à verser au franchiseur des droits initiaux — une redevance forfaitaire — et des redevances sur ses ventes. Le franchisé achète en fait une *formule à succès* dont le franchiseur et peut-être d'autres franchisés ont fait la preuve dans d'autres territoires.

9 Les techniques de distribution :

Deux stratégies s'offrent aux entreprises : une stratégie d'aspiration (*pull*) ou une stratégie de pression (*push*). Une troisième possibilité est celle d'une stratégie mixte (*trade marketing*) qui combine les deux premières.¹

9.1 La stratégie d'aspiration *pull* :

Une stratégie d'aspiration (*pull*) concentre les efforts de communication et de promotion sur la demande finale, c'est-à-dire sur le consommateur ou l'utilisateur final, en court-circuitant les intermédiaires. L'objectif est de créer, au niveau de la demande finale, des attitudes positives vis-à-vis du produit ou de la marque, et de faire en sorte que le client demande, voire idéalement exige, telle marque chez le distributeur qui, de cette manière, sera contraint de la référencer pour rencontrer la demande de ses clients. On tente ici de créer une *coopération forcée* de la part des intermédiaires, les clients jouant en quelque sorte le rôle d'une pompe : la marque est aspirée dans le circuit de distribution par la demande finale.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

9.2 La stratégie de pression *push* :

Une stratégie de pression (*push*) consiste à orienter par priorité les efforts de communication et de promotion vers les intermédiaires, de manière à les inciter à référencer la marque, à stocker le produit en quantités importantes, à lui accorder l'espace de vente adéquat et à inciter les clients à acheter le produit. L'objectif est de *susciter une coopération volontaire du distributeur* qui, en raison des incitants et des conditions de vente qui lui sont proposées (marges élevées, remises sur quantités, publicité sur le lieu de vente, budget promotionnel, distributions gratuites, etc.), va naturellement privilégier le produit chaque fois qu'il le peut.

C'est la force de vente, ou la communication personnelle, qui sera ici le moyen marketing le plus important. Une stratégie de pression implique l'existence de relations harmonieuses avec les distributeurs, et il est évident que ce sont surtout les représentants et les vendeurs qui ont un rôle important à jouer à cet égard.

Tableau n°1.5 : Principaux incitants utilisés pour motiver un distributeur.

Objectifs recherchés	Exemple d'incitants utilisés
- Augmentation des achats et maintien de stocks importants.	Marges élevées, exclusivité territoriale, promotions, réductions pour quantités, engagements de rachat, produits gratuits, programmes de remplissage des rayons.
- Augmentation des efforts de l'équipe de vente.	Formations à la vente, matériel promotionnel ; programmes d'incitants commerciaux, concours de vente.
- Augmentation locale des efforts de promotion : <ul style="list-style-type: none">• Publicité locale ;• Augmentation de l'espace en magasins ;• Promotion en magasins.	Publicité coopérative, budget de publicité, matériel publicitaire (films, imprimés, affiches) pour utilisation locale. Budget promotionnel lié à l'espace accordé aux produits Présentoirs et comptoirs de vente, ventes démonstration, distributions gratuites.
- Amélioration du service clients	Programme de formation au service, matériel pédagogique, marges élevées sur les pièces remplacées, couverture des coûts engendrés par le service de garantie

Source : LAMBIN (J.J) et DE MOERLOOSE (C) : *Management stratégique et opérationnel*, 7^{ème} édition
DUNOD, Paris, 2008, p.440.

Le tableau ci-dessus reprend les principaux incitants que l'entreprise peut utiliser pour favoriser une telle coopération volontaire des intermédiaires. Les incitants sont choisis par

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

rapport aux objectifs recherchés par l'entreprise, par exemple, si l'entreprise vise l'augmentation des achats, elle peut opter pour un programme de remplissage des rayons comme incitant.

9.3 Le trade marketing :

Le *trade marketing* consiste à appliquer la démarche marketing aux distributeurs vus, non pas comme des intermédiaires, mais comme des clients à part entière, avec leurs besoins propres qu'il faut également satisfaire. Le fabricant doit donc également songer à la position de son client-distributeur et s'interroger sur les points suivants : comment puis-je réduire ses frais ? Est-il possible de diminuer les coûts de stocks, d'améliorer son cash-flow, soutenir sa stratégie d'enseigne... ?

Le *trade marketing* implique donc l'application du concept d'orientation-marché aux distributeurs. Dans cette optique, le développement d'une stratégie orientée vers les distributeurs est primordial.

Section 03 : Généralités sur les Coûts de distribution

Qu'elle que soit assurée par le producteur ou par des intermédiaires, la distribution génère de différents types de coûts. C'est ce qu'on essayera de développer et d'analyser à travers cette section.

Les principaux postes de coûts sont les suivant¹ :

- Les coûts de la distribution physique : transport, manutention, stockage, etc. ;
- Les coûts administratifs : facturation, comptabilité, etc. ;
- Les frais commerciaux : la force de vente, les actions de communication ;
- Les frais financiers : immobilisations correspondantes aux produits stockés, aux capitaux investis, etc. ;

1 Importance des coûts de distribution :

Les biens étant produits pour être vendus, leur mise sur le marché entraîne pour l'entreprise des charges entre la fin de la production et l'arrivée des produits chez les clients.

L'ensemble de ces charges liées à la distribution constitue pour l'entreprise le coût de distribution, que nous qualifierons de global lorsqu'il concerne la totalité des opérations de distribution de l'entreprise.

¹ LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : Mercator, *théories et nouvelles pratiques marketing*, p.377.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

Ce coût de distribution voit son importance relative augmenter en raison :

- D'une part, de l'importance croissante donnée dans les entreprises à la fonction distribution ;
- D'autre part, de la réduction des coûts de production au fur et à mesure des gains de productivité.

Cette importance croissante conduit à surveiller ces coûts et, pour cela, diverses analyses peuvent être utiles.

2 Analyse du coût de distribution :

L'analyse des coûts de distribution se fait suivant deux méthodes¹ :

2.1 Analyses verticales :

Le coût de distribution global peut être analysé par répartition entre les différentes phases de la distribution. Dans ce cas, il est établi un centre d'analyse par stade au lieu d'un seul centre de distribution global.

On distingue :

- a. Le stade antérieur à la vente : étude de marché, publicité, expositions, etc.
- b. Le stade de la vente proprement dite : commissions des représentants, charges afférentes aux locaux affectés à la vente, etc. ;
- c. Le stade postérieur à la vente : livraisons, facturation, etc.

Remarque : le service après-vente entraîne des charges qui peuvent être incluses dans le coût de distribution au stade postérieur à la vente (notamment pendant la période de garantie).

Toutefois les services après-vente payants peuvent :

- Soit venir en diminution des coûts de distribution,
- Soit être considérés comme une prestation de service pour laquelle on détermine un coût de production et un résultat.

2.2 Analyses horizontales :

Les calculs étant faits par période, souvent mensuelle, les récapitulatifs des périodes sont déjà une première analyse dans le temps.

¹GOUJET (C) et RAULET (C) : *comptabilité de gestion : Manuel*, 7^{ème} édition DUNOD, 2007, p.84.

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

D'autres analyses des coûts de distribution sont possibles et sont souvent pratiquées en même temps que celles des ventes.

a) Par secteur géographique :

Suivant les secteurs dans lesquels la production est écoulee, les charges de distribution sont différentes : transports, charges du réseau de distribution... et une analyse sur ce critère peut fournir des informations intéressantes.

b) Par canal de distribution :

Si toute la production est écoulee par le même canal, le problème ne se pose pas (par exemple, si tout est vendu à des grossistes).

En revanche, si plusieurs canaux interviennent, une analyse s'avère intéressante. Suivant que l'entreprise vend ses produits à des grossistes, à des détaillants, à des grands magasins ou au détail, les charges de transport, de conditionnement... sont différentes.

c) Par produit ou par commande :

L'analyse par produit ou par commande est indispensable si l'on veut ensuite déterminer un coût de revient par produit ou par commande.

C'est un problème de répartition des centres de distribution en fonction des unités d'œuvre ou des assiettes de frais.

Plusieurs des analyses précédentes peuvent être combinées, par exemple par produit et par canal de distribution, ce qui conduit à calculer des coûts de revient en fonction de cette double analyse.

3 Les autres charges directes :

Ce sont des charges qui peuvent être rattachées à un produit déterminé : certains transports ou manutentions, publicité ou promotion des ventes spécifiques à un produit.

En comptabilité financière, ces charges figurent en charges de personnel ou en services extérieurs.

4 Les charges indirectes :

Ces charges qui ne concernent pas un produit déterminé sont regroupées dans les centres de distribution. Généralement plus importantes que les charges directes, elles constituent souvent l'ensemble du coût de distribution. Dans ce cas, il est inutile de déterminer

Chapitre 01 : Approches théoriques sur la distribution

un coût de distribution ; le centre de distribution est alors directement réparti entre les coûts de revient.

Les types d'analyses évoqués ci-dessus peuvent guider le choix des centres d'analyse. Outre la direction commerciale, ils doivent couvrir les fonctions :

- de préparation des ventes (analyse des marchés, publicité, tarifs et catalogues, devis, notices, formation du personnel commercial...).
- d'exécution des ventes (prise de commandes, facturation, surveillance des délais de livraison et de paiement...).
- de stockage et de livraison (magasin, conditionnement, acheminement).
- de service après-vente (entretien, réparations, gestion des pièces de rechange, garantie).

Quant à l'imputation aux coûts de distribution, s'ils sont calculés, ou directement aux coûts de revient, elle se fait le plus généralement, en l'absence d'unités d'œuvre, en retenant pour assiette de frais le coût de production des produits vendus (ou éventuellement des produits fabriqués). Lorsque l'entreprise dispose de plusieurs canaux de distribution, il est souhaitable de différencier les charges de distribution par catégories de clientèle.¹

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre nous avons essayé de couvrir toutes les bases concernant la distribution. Nous pouvons constater que la distribution n'est pas une simple fonction qui assure la disponibilité des biens et services des fabricants. Elle joue également un rôle principal pour les producteurs comme pour les consommateurs.

Une intervention des intermédiaires est nécessaire pour assurer l'optimisation de la fonction de distribution, car les fabricants ne peuvent exercer seuls.

Nous nous proposons dans le chapitre suivant le positionnement et le détail des différentes approches de mesure de la performance logistique d'une entreprise.

¹GOUJET (C) et RAULET (C), op.cit., p.85.

CHAPITRE02 :Introduction à la performance logistique de l'entreprise

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

Introduction du chapitre :

La performance est au cœur des préoccupations logistiques, car elle doit répondre à des objectifs comme l'amélioration des niveaux de service, de réduction des coûts et de création de valeur.

Pour assimiler le concept de performance, nous avons consacré la première section de ce chapitre à exposer quelques définitions sur cette notion. La deuxième est centrée sur les types d'indicateurs et ses caractéristiques, enfin la troisième et dernière section sera consacrée essentiellement à la performance logistique et aux différents référentiels d'évaluation.

Section 01 : Fondements généraux de la performance

La notion de performance occupe une place capitale dans une entreprise. Dans la présente section, nous allons essayer de cerner ce concept à travers les titres qui viennent.

1 Définitions de la performance :

La notion de performance peut être définie par plusieurs définitions, car cette dernière a évolué avec le temps.

D'après WEISS, « *La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* ». ¹

De sa part MARMUS a défini la performance, « *la performance prend des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés, dans une logique plus globale, que la seule application de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire* ». ²

Pour LORINO, « *la performance dans l'entreprise est tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût a contrario n'est pas performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément* ». ³

Selon l'AFNOR (Association française de normalisation), « *la performance est une donnée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* ». ⁴

¹ WEISS (D) : *La fonction RH*, édition d'organisation, Paris, 1988, p.275.

²MARMUS (K) : *Performance : encyclopédie de gestion*, édition Economica, Tome2, 1997, p.2195.

³ LORINO (F) : *Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage*, édition de l'organisation, 1997, p.18.

⁴BERRAH (L) : *L'indicateur de performance : concepts et applications*, Cépadués-éditions, 2002, p.34.

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

2 Notions voisines de la performance :

Le mot performance est souvent confondu avec les termes efficacité, efficience et effectivité malgré les différences entre leurs concepts.

2.1 L'efficacité :

Elle consiste à atteindre les objectifs fixés, et donc l'aptitude à faire ce qu'il faut, « *c'est le degré de réalisation maximale des objectifs fixés à l'entreprise* »¹. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis. D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs}$$

2.2 L'efficience :

Elle évalue la capacité à obtenir un résultat donné à partir des ressources minimales. « C'est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité »². La notion d'efficience se rapproche de celle de productivité. Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultat atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

2.3 L'effectivité :

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

Selon LE MOIGNE, « il s'agit de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »³. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenu} / \text{Résultats}$$

3 La mesure de performance :

La mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnelle. Elle est aussi destinée à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise.⁴

¹ BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M.G) : *Gestion de la relation commerciale*, Dunod, Paris, 2006, p.142.

²BARRAUX (J), *Entreprise et performance globale*, édition Economica, Paris, 1997, p.33.

³ LE MOIGNE : *L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance*, Harvard expansion, 1999, p.203.

⁴ KHEMAKHEM (A) : *La dynamique du contrôle de gestion*, édition DUNOD, 1992, p.343.

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

La mesure de la performance peut être :

- ✓ Financière : exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier (ex. profit, croissance des ventes) ;
- ✓ Non financière : exprimée en unités autre que financières et ne provenant pas de transformations ayant comme origine des unités monétaires, par exemple : nombre de réclamation des clients, taux d'absentéisme, ...

La performance peut s'opérer sur deux axes¹ :

➤ **La performance externe :**

C'est la capacité de l'entreprise à satisfaire les objectifs de ses partenaires qui sont en relation contractuelle avec l'entreprise.

Ces partenaires peuvent être :

- Les actionnaires : capacité à générer des bénéfices et à distribuer des dividendes (Performance financière).
- Les acteurs économiques (fournisseurs, banques, l'Etat, salariés) : capacité à créer des revenus et de la Valeur ajoutée (performance économique).
- La société : capacité à créer des emplois, à innover et à respecter l'environnement...etc.

➤ **La performance interne :**

Elle concerne l'ensemble du personnel de l'entreprise et toutes les activités de l'entreprise (approvisionnement, production, ...).

La mesure de la performance interne suppose la fixation d'un grand nombre d'objectifs et la mise en place d'un ensemble de procédures et d'outils qui permettent de comparer les objectifs fixés avec les résultats atteints.

Dans un environnement concurrentiel, la mesure de la performance est devenue un élément indispensable, faisant partie du champ d'intervention du manager pour que ce dernier puisse prendre des mesures correctives pour réaliser et améliorer la performance de son entreprise.

4 Pourquoi mesurer la performance ?

De nombreux facteurs motivent et amènent les gestionnaires à se positionner sur la notion de performance, et surtout à la mesurer. Ces facteurs sont :

¹LALLALI (I) : *Essai d'analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'une entreprise pharmaceutique MEDICENTRE*, mémoire de master en Distribution et Supply Chain Management, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2015, p.35.

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

4.1 Mesurer pour améliorer :

La littérature reconnaît un lien de cause à effet quasiment direct entre le développement d'un système de mesure de la performance et l'amélioration de celle-ci pour l'organisation. L'introduction de la performance doit permettre d'identifier ces facteurs internes ou externes à l'organisation qui influencent son activité, et les systèmes de mesure doivent permettre de mettre en lumière les zones critiques d'opportunités et de menaces, d'identifier les leviers d'amélioration.

4.2 Mesurer pour apprendre et innover :

On mesure la performance pour apprendre, au sens de l'apprentissage organisationnel du *Balanced Scorecard* : dans le but d'identifier les menaces, les opportunités et de développer une maîtrise des processus et de capitaliser un avantage compétitif durable.

4.3 Mesurer pour communiquer :

Enfin, la performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles. C'est essentiellement en des termes qui traduisent cette notion que celles-ci échangent entre elles, aussi la mesure de la performance a pour objectif de leur fournir des outils d'aide à la décision pour renouveler, ou rompre, leur engagement auprès de la structure.

5 Les caractéristiques de la performance :

Selon DORIATH et GOUJET¹ la performance regroupe un ensemble de caractéristiques :

- **La performance se traduit par une réalisation** (ou un résultat) : la performance est mesurée grâce à certaine réalisation, résultant par la mobilisation des moyens (personnel, financier, ...etc.) dont dispose l'entreprise.
- **Elle s'apprécie par une comparaison** : la réalisation est comparée aux objectifs, chaque entreprise vise à faire mieux que la période précédente, pour réaliser cet objectif elle doit comparer ce qui est réalisé avec ce qui est fixé comme objectif, cette comparaison se diffère d'un acteur à l'autre.
- **La comparaison traduit le succès de l'action** : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propre à chaque individu ou à chaque établissement, elle permet d'apprécier la réussite des actions mise en œuvre pour atteindre les résultats, c'est-à-dire un processus.

¹DORIATH (B) ET GOUJET (C) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Edition Dunod, Paris, 2002, p.179.

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

6 Les types de performance :

Appréhendée généralement à un niveau financier strict. La performance de l'entreprise a été développée au vingtième siècle¹ pour prendre en compte d'autres aspects, tels que les aspects économiques, commerciaux, sociales et humaines. Parmi ces aspects on peut distinguer :

- **La performance financière** : Elle se mesure par des ratios permettant de décomposer la rentabilité des capitaux investis. Pendant longtemps, cette performance fut considérée comme l'unique représentant de la performance globale de l'entreprise. On a estimé qu'elle reflète l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers de l'entreprise. Cette primauté de l'utilisation est justifiée par le fait que les critères retenus, qui sont principalement la rentabilité et l'effet de levier, constituent à la fois des moyens de contrôle et de communication avec les partenaires externes.
- **La performance économique** : La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement, des soldes intermédiaires de gestion et qui se trouve étroitement liée à la performance financière.
- **La performance sociale** : Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer.

La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation².

- **La performance humaine** : Est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise d'aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien, du côté des dirigeants d'entreprises, que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.
- **La performance managériale** : Est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés.

¹GERMAIN (C), TREBUCQ (S), 2004 : *la performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions*, Semaine sociale Lamy, n°1186, p.34-41.

² BEKKI (R) : *La performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques*, mémoire de magistère en management stratégique, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, Oran Es Senia, 2012, p.22.

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

- **La performance technologique** : Elle peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production, ainsi que, les biens et services produits par l'entreprise.
- **La performance commerciale** : Elle peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en offrant des produits et des services de qualité, répondant aux attentes des consommateurs.
- **La performance stratégique** : Elle peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

Section 02 : Concept de base sur les indicateurs de performance

Les indicateurs de performance servent à mesurer, contrôler et vérifier l'attente des objectifs fixé, il est donc primordial de savoir choisir ces indicateurs. Dans ce stade de travail, nous allons présenter toutes les notions liées aux indicateurs de performance.

1 Définition d'indicateur :

Un indicateur de performance, souvent appelé **K.P.I** (*key performance Indicator*) « est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif qui aura été déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble ».¹

Une autre définition est donnée par LORINO, « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».²

Ces indicateurs doivent permettre, non seulement de mesurer la performance passée, mais encore d'anticiper celle à venir. Ils doivent remplir, selon MACQUIN³ quatre conditions :

- Présenter une certaine élasticité, ou une marge de progrès : ceux pour lesquels aucune amélioration n'est à attendre ne peuvent contribuer aux résultats financiers.
- Se trouver sous le contrôle direct du management, qui leur apportera en cas de besoin des améliorations.

¹COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONNEFOUS (C) : *Gestion de production*, 4ème édition, éditions d'organisation, 2003, p.361.

² PESQUEX (Y) : *la notion de performance globale*, 5ème forum international ETHICS, Tunisie, 2004, p11.

³ MACQUIN (A) : *Vendre, Stratégies, Hommes, Négociations*, édition Public-union, Paris, 1998, p.226,227.

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

- Être corrélés aux résultats financiers, afin que les progrès réalisés se respectent des uns aux autres.
- Enfin, ils doivent présenter entre eux des corrélations modérées, pour éviter que des avancées sur un critère ne puissent se faire qu'au prix de reculs sur tous les autres.

2 Les types d'indicateurs de performance :

Les 4 principaux types d'indicateurs clé de performance ¹ :

- 1. Indicateurs de performance de productivité :** Cet indicateur met en relation l'utilisation des ressources de l'entreprise et le nombre de livraisons effectuées par le processus au cours d'une période donnée. Il est essentiel que les indicateurs de performance de la productivité soient accompagnés d'indicateurs de performance de la qualité. Après tout, il est inutile de produire beaucoup, si la qualité du produit en fin de processus est en dessous des besoins et des désirs des clients.
- 2. Indicateurs de performance de qualité :** Ils sont utilisés pour détecter rapidement les produits ou services livrés ne correspondant pas au standard de qualité ou, pour identifier les écarts subis par le processus lors de son déroulement. Ils sont obtenus en comparant le nombre total de produits en fin de processus avec le total de produits en fin de processus sur lesquels aucun écart ou défauts ne peut être relevé. Il est donc important ici de mesurer la perception des clients finaux sur les produits ou services livrés et de déterminer s'ils sont satisfaits ou non.
- 3. Indicateurs de performance de capacité :** Chaque processus a une limite et notamment temporelle. Il existe, en effet, une quantité maximale de produits ou de services pouvant être livrés sur une période donnée.
- 4. Indicateurs de performance stratégiques :** Ces indicateurs renvoient à des objectifs plus larges et notamment liés à la planification stratégique des activités. Ils montrent la vision de l'entreprise sur son activité dans le futur et sont ainsi liés à des facteurs clés de succès.

On distingue une autre classification de catégories d'indicateurs² :

- **Les indicateurs de résultat** indiquent le résultat auquel on peut parvenir. Exemple : la quantité produite d'un élément fabriqué par l'entreprise.
- **Les indicateurs de processus** permettent d'exprimer la manière d'obtenir un résultat. (Exemple : pour un indicateur de résultat comme la quantité produite, on aura des

¹<https://www.heflo.com/fr/blog/kpi/indicateurs-de-performance-kpis/>. (02/05/2021 à 00h45).

²COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONNEFOUS (C) : op.cit., p.362.

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

indicateurs de processus comme le nombre d'incidents, le nombre de pièces rebutées, le niveau de qualité des composants utilisés...).

2.1 Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs :

2.1.1 Les indicateurs quantitatifs :

Ce sont des outils de mesure ou des normes pour évaluer la performance de l'entreprise à un moment donné. Ils sont sous forme quantitative afin de pouvoir suivre les paramètres dans la méthode de gestion.

- **Chiffre d'affaires :**

Le chiffre d'affaires est le montant réalisé par l'entreprise et les tiers dans l'exercice de son activité normale et actuel.

- **Part de marché :**

« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents ».¹

Cet indicateur est très important « Il exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force »², il permet de faire connaître la position concurrentielle de l'entreprise par rapport aux autres concurrents.

- **Nombre de client :**

Tous les clients naissent, vivent et meurent. Afin de compenser la perte inévitable de clients, nous devons remplacer les clients disparus (concurrence, faillite, retraite) par de nouveaux clients.

2.1.2 Les indicateurs qualitatifs :

Les indicateurs qualitatifs sont les suivants

- **La satisfaction des clients :**

La satisfaction exprime « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable »³.

¹DEBOISLANDELLE (H) : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, Edition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1998, p.313.

²KAPALAN (D) : *optimiser la performance*, Edition Dunod, Paris, 2001, p.139.

³KOTLER (P) B. DUBOIS et Autres : *Marketing management*, 14^{ème} édition, Paris, 2012, p.401.

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

Par l'achat, ou l'achat, le client est le plus haut juge des produits et services de l'entreprise. A travers la commande, il approuve l'insistance sur le produit, le service ou la méthode commercialement disponible pour lui.

Les clients exigeants sont la source du progrès de l'entreprise, la mesure de sa satisfaction par l'enquête et l'évaluation est une méthode pour maintenir une relation forte et durable.

- **L'image de l'entreprise :**

« *L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au non d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes* ». ¹

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

3 Les caractéristiques d'un indicateur de performance :

Un indicateur de performance regroupe de nombreuses caractéristiques à savoir ² :

- Être faciles à comprendre, mesurer, représenter, puisqu'ils vont être utilisés par tous dans l'entreprise et surtout par les opérateurs dans les ateliers. Si ces caractéristiques ne sont pas respectées, on a peu de chance de parvenir à mobiliser les hommes et les femmes de l'entreprise autour d'éléments qu'ils ne comprennent pas.
- Couvrir toute l'activité de l'entreprise pour aller dans le sens de la stratégie globale de l'entreprise, parce que l'entreprise est un ensemble d'éléments interdépendants les uns des autres et interactifs, et que la non-prise en considération d'un seul de ces éléments peut conduire à l'échec du projet.
- Être en nombre limité, sinon, il est impossible de les utiliser comme outils d'aide à la décision pertinents. Un décideur ne peut pas prendre en considération plus de cinq ou six indicateurs. Or, chacun des acteurs de l'entreprise est à son poste un décideur en puissance. On doit donc apprendre à synthétiser l'information pour la rendre utilisable.

¹MOULINIER (R) : *Les techniques de ventes, les éditions d'organisation*, 5^{ème} édition, 1998, p.158.

²COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONNEFOUS (C) : *Gestion de production*, 4^{ème} édition, éditions d'organisation, 2003, p.370-371.

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

- Être mis en place et généralisés rapidement. Tous les secteurs de l'entreprise sont concernés par les indicateurs pour améliorer la situation globale de l'entreprise.
- Avoir une fréquence de mesure liée aux possibilités d'amélioration. Il est par exemple inutile de mesurer un temps de changement de série sur une machine toutes les semaines, si on ne se donne pas les moyens de l'améliorer durant cette durée.
- Avoir une permanence relative à l'existence du besoin. Quand un indicateur atteint son objectif maximal ou quand on change d'objectif, il ne faut pas hésiter à changer d'indicateur. On peut par exemple définir un indicateur plus sévère que le précédent, pour continuer à améliorer une situation ou supprimer un indicateur quand un besoin disparaît. Parfois, il est cependant nécessaire de maintenir certains indicateurs pour vérifier que le système ne dérive pas. Quand une entreprise a par exemple effectué une action d'amélioration de ses gammes de fabrication et parvient à un niveau de fiabilité de 100 %, elle doit maintenir l'indicateur et effectuer périodiquement un contrôle de ses gammes pour vérifier que le niveau de fiabilité reste bien à 100 %.
- Permettre une information largement diffusée, mais seulement aux personnes directement concernées par celle-ci et sous une forme accessible aux personnes concernées. À cet égard, le mode de représentation, d'affichage, de l'information est essentiel.

Section 03 : Evaluation et amélioration de la performance logistique

Cette section introduit la notion de performance logistique ainsi que l'évaluation et la mesure de cette dernière, en donnant un aperçu sur les méthodes les plus connues de mesure.

1 Définitions de la performance logistique :

La performance logistique est définie comme « *la contribution des activités logistiques au chiffre d'affaires et à la rentabilité de l'entreprise ; à la satisfaction des clients et à la motivation des employés, c'est la capacité des logisticiens de répondre et anticiper les attentes des clients et sa contribution à la création de valeur pour l'entreprise* »¹.

¹ MOSTFAI SARAH : *impact de la logistique collaborative sur la performance de la supply chain*, mémoire master, école des hautes études commerciales, option distribution et SCM, Alger, 2015.

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

La performance logistique est fortement associée à la capacité de la logistique à satisfaire les besoins de ses clients en créant de la valeur.

Selon *LANGLEY* et *HOLCOMB* (1992) la performance logistique est synonyme de « *la création de valeur à travers la productivité, l'efficacité et la différenciation du service au client* ». Les auteurs concluent que la performance logistique globale passe par la poursuite d'objectifs au sein de chacune de ces trois dimensions¹.

Par conséquent, la performance logistique est mesure de la relation entre les services fournis aux clients et les moyens mis en œuvre.

2 La mesure et l'évaluation de la performance logistique :

2.1 Mesure de la performance logistique :

Pendant longtemps, la mesure de la performance visait uniquement à maîtriser et réduire les coûts.

Les performances d'aujourd'hui peuvent également être mesurées par le service client. Par conséquent, pour les objectifs de qualité de service déterminés en fonction des objectifs de l'entreprise, la performance sera jugée sur la base du meilleur rapport coût de service / taux de service.²

On entend par « coût du service » tous les éléments et toutes les opérations contribuant à obtenir un taux de service déterminé :

- Les coûts liés à la possession du stock :
 - Intérêts et couverture des risques de détérioration, vol, obsolescence, assurance des produits ;
 - Location et entretien des magasins, et leur assurance.
- Les coûts liés au transport et à la manutention de la marchandise :
 - Transport proprement dit et assurance du matériel pendant le transport ;
 - Activités liées au transport international, douane.
- Les coûts d'administration et de gestion de la distribution et du transport :
 - Suivi des stocks, inventaires ;
 - Gestion des mouvements de marchandise ;
 - Planification et programmation des opérations logistiques ;
 - Création, exploitation, mise à jour et maintenance des systèmes de traitement de l'information.

¹ PETIT (N) : *le contrôle de gestion logistique hospitalier. Pratiques de performance et modélisation des coûts en TDABC*, thèse de doctorat, Université de Rennes 1, Rennes, 2013, p.77.

² LAURENTIE (J) et alii : *Processus et méthodes logistiques, supply chain management*, 2^{ème} édition AFNOR, 2013, p.234.

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

On entend par « taux de service » tous les éléments qui permettent à une marchandise d'arriver :

- A l'heure voulue ;
- Dans les quantités voulues ;
- Dans l'état voulu ;
- Au prix convenu.

Ce sont donc aussi bien les éléments composant le « coût du service » que ceux qui composent le « taux de service » qui doivent faire l'objet d'un suivi.

L'utilisation que l'on fera des mesures des performances aura pour objectifs :

- La détection et la correction des erreurs ;
- Leur prévention.

2.2 Evaluation de la performance logistique :

L'un des objectifs majeurs d'une démarche stratégique et d'une stratégie logistique est d'améliorer la performance du système ou de l'organisation sur laquelle elle s'applique. L'évaluation de la performance représente non seulement un élément de validation des choix effectués mais aussi un moyen de tirer profit de l'expérience acquise.

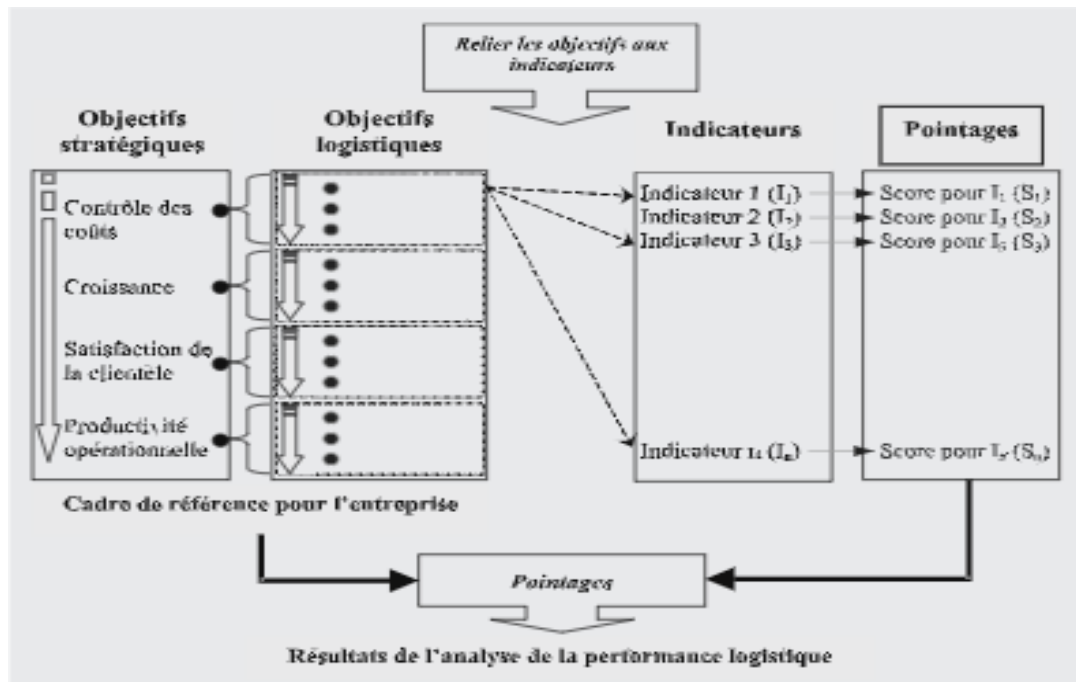
La performance logistique doit être évaluée par rapport à son rôle au sein de l'entreprise, mais surtout par rapport aux objectifs qui lui permettent de se positionner au sein de cette organisation.

L'approche d'évaluation de la performance logistique est basée sur trois étapes :

- ✓ La première consiste à classer les objectifs stratégiques, afin, de fixer les priorités qui déterminent la manière dont l'entreprise souhaite maintenir ou améliorer sa position concurrentielle.
- ✓ La deuxième étape consiste, pour chacun des objectifs stratégiques, à classer les objectifs logistiques pour constituer leur priorité en tant que coefficient assistant à l'atteinte des objectifs stratégiques.
- ✓ Pour la troisième étape, une fiche d'évaluation est utilisée, permettant de représenter les résultats logistiques à partir d'indicateurs clés associés à chacun des objectifs logistiques.

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

Figure n°2.1 : Evaluation de la performance logistique



Source : GÉLINAS (R) et BIGRAS (Y), *Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques*, revue logistique & management, p.66.

La figure présente un cadre de travail pour évaluer la performance logistique. Cette approche consiste à répartir l'évaluation en trois étapes. La première, elle s'intéresse à classer les objectifs stratégiques dont lesquels l'entreprise compte maintenir ou améliorer sa position concurrentielle.

La deuxième étape consiste, pour chacun des objectifs stratégiques, à classer des objectifs logistiques qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques. Dans la dernière étape, une Scorecard est utilisée, qui permet de représenter les résultats logistiques à partir des indicateurs associés à chacun d'eux.

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

Tableau n°2.1 : Liens entre objectifs stratégiques et objectifs logistiques

Objectifs stratégiques	Objectifs logistiques
1. Contrôle des coûts	<ol style="list-style-type: none">1. Minimisation des coûts de maintien et inventaire2. Minimisation de la valeur globale des stocks3. Minimisation des coûts en distribution4. Minimisation des coûts d'approvisionnement5. Minimisation des coûts de production6. Minimisation des coûts de traitement de l'information7. Minimisation des coûts de transport
2. Croissance	<ol style="list-style-type: none">1. Développement des canaux de distribution2. Développement des réseaux d'approvisionnement3. Développement des compétences de base4. Développement de la capacité de production
3. Satisfaction des clients	<ol style="list-style-type: none">1. Respect des dates de livraison2. Minimisation des délais3. Maximisation de la qualité du service4. Maximisation de la qualité des produits
4. Productivité opérationnelle	<ol style="list-style-type: none">1. Maximisation de la flexibilité2. Optimisation dans l'utilisation des ressources3. Concentration sur le développement des compétences de base4. Minimisations des défaillances de processus

Source : GÉLINAS (R) et BIGRAS (Y), Op.cit, p.67.

Ce tableau présente les priorités premières d'une entreprise, en termes d'objectif. Au niveau stratégique, le contrôle des coûts occupe la première place suivie par la croissance en second, tandis que la satisfaction des clients et la productivité opérationnelle sont en troisième et quatrième positions respectivement. En portant attention au deuxième objectif stratégique (la croissance), la priorité en termes logistique est le développement des canaux de distribution, en second lieu l'importance est accordée au développement des réseaux d'approvisionnement, suivie par le développement des compétences de base et la capacité de production.

3 Quelques approches d'évaluation de la performance logistique :

3.1 Tableau de bord prospectif Balanced Scorecard :

Le BSC (Balanced Scorecard) est la méthode la plus connue et la plus répandue. Ses concepteurs, Norton et Kaplan¹, ont posé la question du pilotage stratégique en postulant que celui-ci était plus important que la formulation de la stratégie en elle-même. Ils ont pointé les faiblesses des outils budgétaires – en particulier leur périodicité annuelle et la focalisation sur

¹ KAPLAN (R) et NORTON (D), *The Balanced Scorecard: Translating strategy Into Action*, Harvard Business School, 1996.

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

l'utilisation des ressources – qui ne permettaient plus la réactivité nécessaire aux évolutions du marché¹.

C'est un ensemble de mesures de coûts, de résultats, de produits et de retour sur investissement qui permettent d'évaluer la création de valeur monétaire de l'entreprise et sa capacité à optimiser cette dernière.

Cette approche repose sur quatre catégories d'indicateur :

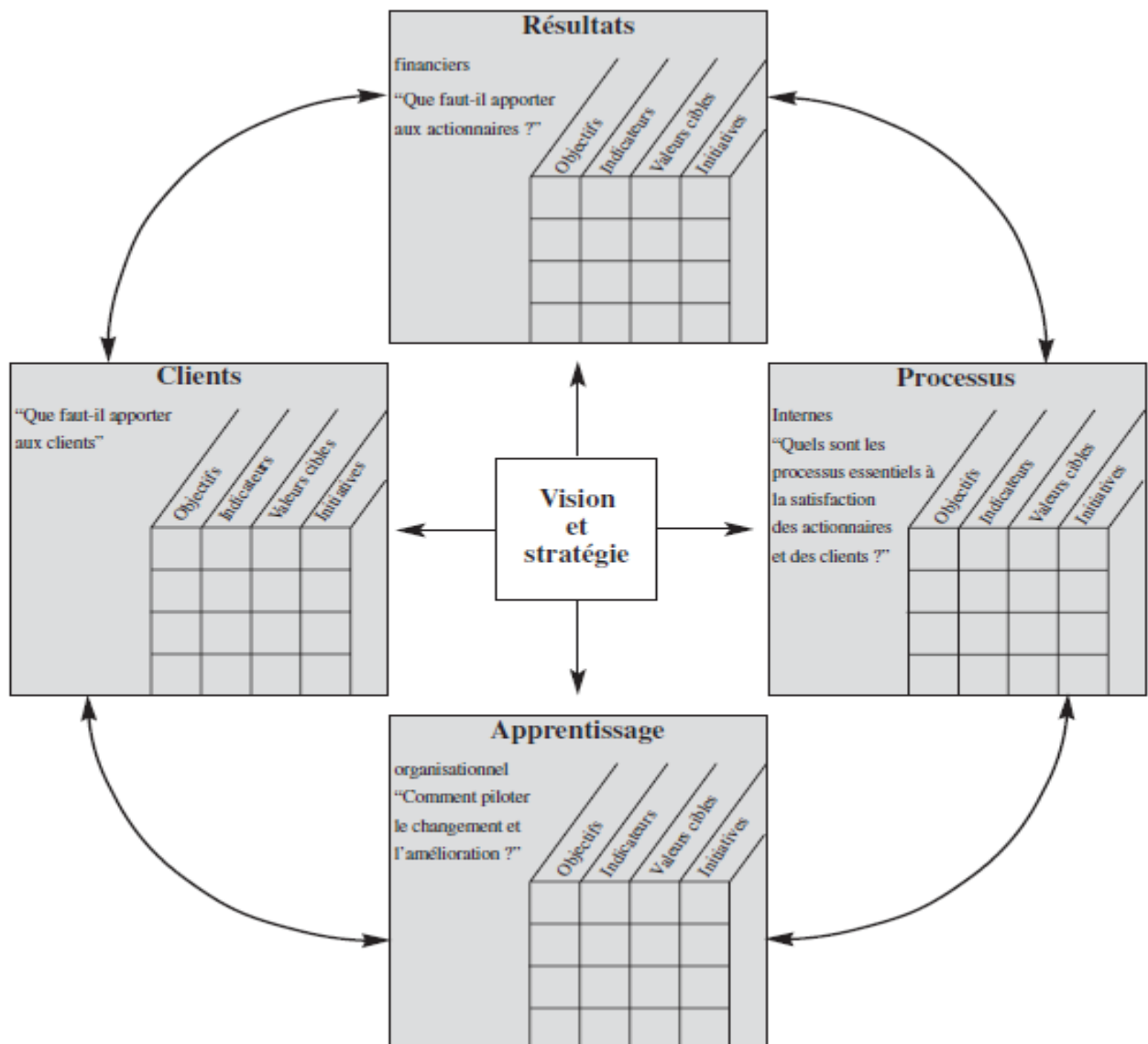
- Indicateurs de résultats financiers : définissent les indicateurs de rentabilité, de marge, de chiffre d'affaires et d'utilisation des actifs en fonction des phases du cycle de vie des produits (développement, croissance, maturité, déclin).
- Indicateurs de satisfaction clients : évaluent l'appréciation des prestations par le client et la capacité des processus commerciaux à satisfaire les attentes et besoins du client. Cet axe mesure également l'évolution de la demande des clients et le comportement d'achat de ces derniers.
- Indicateurs liés aux processus internes : mesurent la performance de tous les processus contributifs (soutien, production, commercialisation, recherche et développement, etc.). Des indicateurs d'efficience et d'efficacité sont calculés pour les activités, produits et structures contributives. Pour des raisons de coût et de faisabilité, les auteurs préconisent de faire porter l'effort sur les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et la réalisation de la stratégie.
- Indicateurs d'apprentissage : traitent la dimension humaine. Ils s'intéressent principalement au potentiel d'implication des salariés et des conditions de travail en traitant :
 - Le niveau de satisfaction des salariés ;
 - Le niveau de compétences des salariés ;
 - La qualité du management et de l'organisation ;
 - La capacité du système d'information à fournir les bonnes informations au bon moment.

La figure ci-dessous schématise les quatre axes de la Balanced Scorecard.

¹LE GOFF (J) et BENSEBAA (F), *Mesurer la performance de la fonction logistique*, éditions d'organisation, 2009, p.35.

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

Figure n°2.2 : Le **Balanced Scorecard** : des indicateurs organisés en quatre perspectives



Source : GIRAUD (F) et alii, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^{ème} édition, p.101.

La figure 2 montre la relation entre les différentes perspectives et comment elles sont liées à la vision et à la stratégie. En utilisant le BSC, la stratégie et la vision de l'entreprise peuvent être converties en mesure de performance qui incluent à la fois des mesures de résultats et les moyens de ces mesures. Pour qu'une stratégie réussisse, elle doit prendre en considération quatre perspective : les résultats financiers, le processus interne, l'apprentissage organisationnel et les clients. Chaque perspective doit contenir quatre sections différentes : objectifs, indicateurs, cibles et initiatives.

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

3.2 Le modèle SCOR: Supply Chain Operation Reference Model

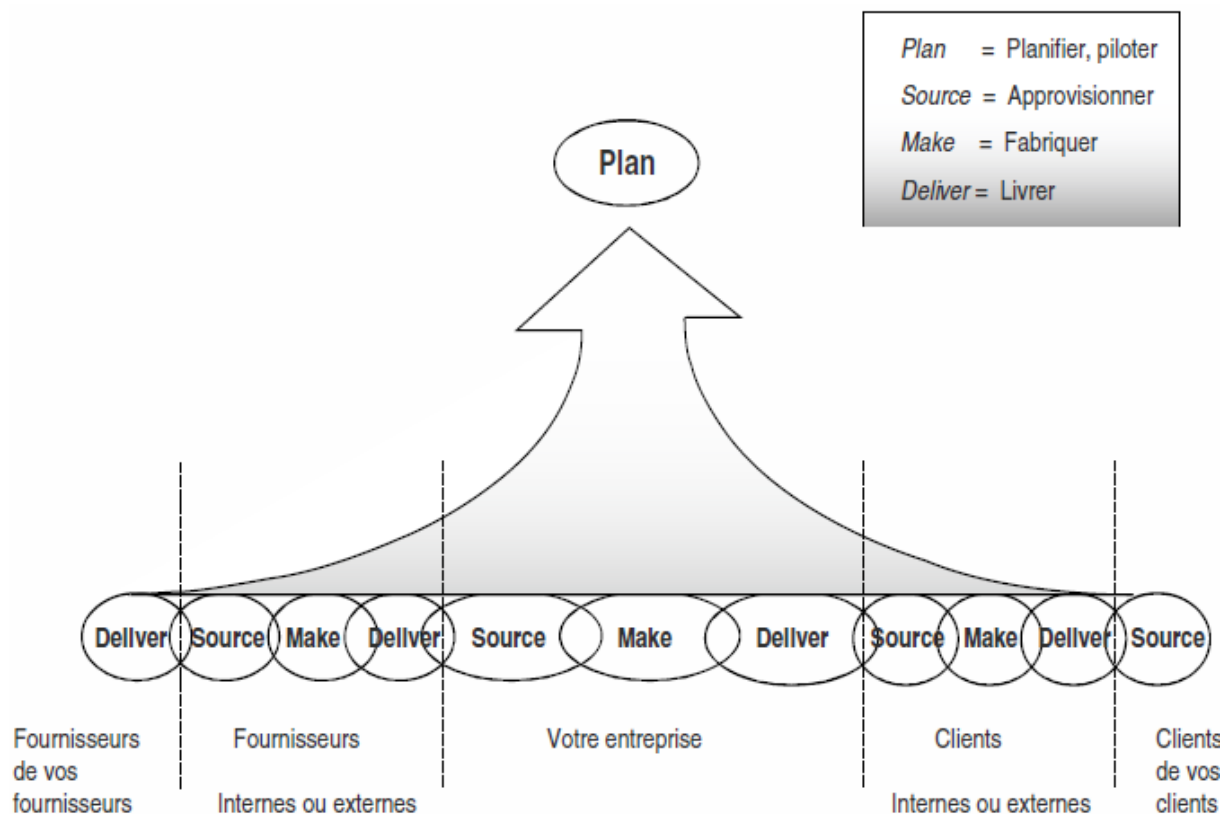
La méthode SCOR (Supply chain Operations Reference model) est une méthode d'analyse de la logistique de l'entreprise, créée en 1996 par le SCC (Supply Chain Council)¹.

Le modèle SCOR doit permettre de modéliser les systèmes logistiques et de définir des indicateurs standardisés susceptibles de faciliter le pilotage logistique et de permettre des comparaisons entre entreprises ou au sein des grandes entreprises.

Quatre processus de management constituent le cœur de SCOR :

- *Plan* : planifier ou piloter.
- *Source* : approvisionner depuis un fournisseur interne ou externe.
- *Make* : fabriquer, assembler, produire.
- *Deliver* : livrer, fournir, opération inverse de *Source*.

Figure n°2.3 : Les quatre processus de base de SCOR.



Source : PIMOR (Y) et FENDER (M), *Logistique : production, distribution, soutien*, 5^{ème} édition DUNOD, p.705.

Cette figure décrit les quatre processus pour un déroulement efficace d'une logistique qui sont : la planification, l'approvisionnement, la fabrication et la livraison.

¹BLONDEL (F), *Aide-mémoire : Gestion industrielle*, 2^{ème} édition DUNOD, 2006, p.211.

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

3.3 Le benchmarking :

Le benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation¹.

Le benchmarking implique d'être assez modeste pour admettre que quelqu'un d'autre est meilleur dans un domaine, et assez sage pour essayer d'apprendre comment l'égaliser et même le surpasser.

Le benchmarking n'est pas la simple identification des « *best practices* ». Il va bien au-delà, car il suppose un travail approfondi de mesure de ses propres performances, puis de celles du partenaire, et la mise en œuvre dans son organisation.

Tableau n°2.2 : Les phases d'un processus de benchmarking

Etapes	Actions
1. Planification	1- Identifier l'objet des recherches. 2- Identifier les entreprises à comparer. 3- Choisir la méthode de collecte des données.
2. Analyse	4- Déterminer l'écart de performance. 5- Fixer les futurs seuils de performance.
3. Intégration	6- Communiquer les résultats du benchmarking et les faire accepter. 7- Etablir des objectifs fonctionnels.
4. Action	8- Elaborer des plans d'actions. 9- Démarrer des actions spécifiques et assurer le suivi de la progression. 10- Redéfinir les « benchmarks ».
5. Maturité	<ul style="list-style-type: none">• Position de leadership.• Méthodes totalement intégrées.

Source : BRILMAN (J) et HERARD (J), op.cit., p.340.

Le tableau précédent classe par ordre les cinq étapes pour mettre en place un processus de benchmarking et les différentes actions à adopter pour chaque une. En premier lieu, il y a place à une planification pour but de choisir la bonne méthode de collecte de données, en second lieu une analyse qui sert à déterminer l'écart de performance et à fixer les futurs seuils de performance. La troisième étape est l'intégration, son objet est de communiquer les

¹BRILMAN (J) et HERARD (J), *Les meilleurs pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial*, 6^{ème} édition, édition d'organisation, 2006, p.336.

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

résultats et d'établir des objectifs, suivie par l'action qui est en quatrième position, dans cette étape, une élaboration des plans d'actions et l'assurance de suivi de la progression sont primordial. La dernière étape est la maturité là où le processus est totalement intégré.

4 Les principaux indicateurs de performance logistique :

Le tableau suivant met en évidence les principaux indicateurs de performance.

Tableau n°2.3 : Les indicateurs de performance

Nature	Mesure	Description
Mesures Qualitatives	Satisfaction client	Elle comprend trois éléments : la satisfaction pré-transaction (précède l'obtention du bien), la satisfaction de la transaction (directement liée à la distribution du produit) et la satisfaction poste-transaction (liée à l'utilisation du produit).
	Flexibilité	Mesure la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande.
	Intégration des flux	Mesure l'étendu selon laquelle les flux d'informations et les flux physiques sont échangés entre les fonctions
	« <i>Effective Risk Management</i> »	Le degré de minimisation des risques de la CL.
	Performance du fournisseur	Mesure sous quelles proportions les produits livrés par le FO sont de bonne qualité et livrés à temps.
Mesures Quantitatives	Indicateurs coûts	<ul style="list-style-type: none"> - Minimisations des coûts. - Maximisation des ventes. - Maximisation des profits. - Minimisation des coûts de stockage. - Maximisation du retour sur investissement.
	Indicateurs clients	<ul style="list-style-type: none"> - Maximisation du Fill Rate. - Minimisation des retards. - Minimisation du temps de réponse. - Minimisation des temps de production.

Source: BEAMON et BENITA (M), *Measuring Supply Chain Performance*, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 19, n°3 (1989), p.275.

Ce tableau classe les indicateurs en deux, des indicateurs en terme qualitative et en terme quantitative. Pour les types quantitatifs on trouve des indicateurs de mesure des coûts et des clients, notamment, la minimisation des coûts de stockage, maximisation des profits, Maximisation des ventes, minimisation des retards, du temps de réponse et des temps de production. Concernant les indicateurs de mesure qualitative, la satisfaction des clients,

Chapitre 02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise.

mesurer la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande, intégration des flux, le degré de minimisation des risques de la chaîne logistique et la mesure de performance des fournisseurs sont les principaux indicateurs qualitatifs.

Conclusion du chapitre :

De ce chapitre, nous pouvons conclure que l'évaluation de la performance logistique est un élément pertinent dans une entreprise, elle permet de créer de la valeur économique et contribue à la réalisation des objectifs de cette dernière.

Cette performance est mesurée à l'aide d'indicateurs interdépendants et reflétant l'impact de différentes actions menées tout au long de l'activité, sur les différents niveaux stratégiques, tactique et opérationnel. Toutes ces actions sont exécutées grâce à la maîtrise des approches d'évaluations de la performance logistique.

Le chapitre suivant va nous permettre de démontrer, tester l'impact de minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique à travers une étude effectuée au sein de Nestlé Waters Algérie.

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

CHAPITRE03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

Introduction du chapitre :

Ce chapitre s'articule autour de notre problématique de recherche, qui est de connaître dans quelle mesure nous pouvons promouvoir la performance logistique à travers la minimisation des coûts de distribution.

Pour cela, nous avons divisé ce chapitre en trois sections, la première section est dédiée à la présentation de Nestlé Waters Algérie. Ensuite, la deuxième portera sur la méthodologie de travail poursuivie pour réaliser notre recherche. Enfin, la troisième section comprendra l'analyse des résultats de l'enquête effectuée et les recommandations.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous allons présenter Nestlé Waters Algérie, ses objectifs, missions et un aperçu sur sa structure organisationnelle.

1 Présentation du groupe Nestlé :

Créée en 1867 par Henri Nestlé, et est aujourd'hui la plus grande entreprise de nutrition, de santé et de bien-être au monde, non seulement en termes de chiffre d'affaires, mais également en termes de gamme de produits et de présence géographique. Nestlé couvre presque tous les domaines de la nutrition et de l'alimentation : préparations pour nourrissons, aliments pour bébés, produits laitiers, chocolat et confiserie, café instantané, glaces, produits culinaires, plats cuisinés surgelés, eaux minérales, etc.

Dirigée par Paul Bulcke (président) et Mark Schneider (CEO), Nestlé est présent dans le monde entier, sur tous les continents, avec un effectif de 273000 employés présent dans 186 pays¹.

L'évolution de Nestlé a été marquée par les dates suivantes² :

- 1867 Henri Nestlé a fondé l'entreprise à Vevey, en Suisse.
- 1898 Nestlé achète sa première usine en dehors de la Suisse, Viking Milk Factory en Norvège.
- 1938 Nestlé lance Nescafé, le premier café instantané au monde.
- 1992 Nestlé rachète la société d'eau minérale Perrier.
- 1998 Lancement de Nestlé Pure Life.

¹ Revue annuel 2020 de Nestlé p.03.

² Nestlé, site d'actualités dates clés, <https://www.nestle.com/aboutus/overview/keydates>, consulté le 13/06/2021 à 19h54.

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

- 2006 Création de la division des affaires stratégiques FoodServices (2009 : Nestlé Professional).
- 2011 Création de Nestlé Health Science et Nestlé Institute of Health Sciences.
- 2014 Création de Nestlé Skin Health.

Les objectifs de Nestlé sont de fournir la meilleure qualité dans tout ce qu'ils produisent, allant du produit primaire au choix des fournisseurs et du transport, en passant par les recettes et les matériaux d'emballage. Les opérations et la collaboration dans les pays nordiques leurs offrent de plus grandes opportunités leur permettant d'être efficaces et stratégiques et de bien fonctionner en tant qu'organisation, à la fois en ce qui concerne la chaîne de distribution. La concentration sur le lancement de produits et les compagnes conjointes est également un objectif dont le groupe Nestlé accorde beaucoup d'importance.

2 Présentation de Nestlé waters :

Nestlé a commencé son entrée dans le secteur de l'eau en 1969 avec une participation de 30% dans les propriétaires de la Société Générale des Eaux Minérales de Vittel. En Mai 1992, elle rachète l'intégralité du groupe Perrier.

Nestlé devient la première entreprise à oser lancer l'eau minérale dans cinq pays différents à la fois. Son originalité résidait dans l'utilisation d'un tout nouveau plastique, le P.E.T. (polyéthylène téréphtalate), plus résistant et plus élastique que le PVC utilisé depuis 1968. De plus, P.E.T. est recyclable.

Fin 1997, le Groupe est présent sur tous les continents, en 1998, pour la première fois de son histoire, Nestlé associe son nom à l'eau en bouteille : Nestlé Pure Life. La marque a été lancée au Pakistan et est rapidement apparue au Brésil, suivie par l'Argentine, la Thaïlande, les Philippines, la Chine et le Mexique en 2000. En 2001, l'Inde, la Jordanie et le Liban ont suivi, et en 2002, l'Égypte, l'Ouzbékistan et les États-Unis. Nestlé Pure Life est une eau potable traitée et rematérialisée selon un procédé industriel standardisé garantissant pureté et qualité et commercialisée dans les pays émergents.

3 Nestlé Waters Algérie NWA :

Nestlé waters, le leader mondial de l'eau en bouteille, s'installe en 2005 au Maghreb en construisant sa première usine en Algérie par l'intermédiaire d'un partenariat avec le groupe national boissons gazeuses des frères Zahaf l'un des premiers acteurs de secteurs des boissons en Algérie.

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

Cette usine de Nestlé waters exploite la source de TABERKACHNET, qui est située à 1 Km du village Sidi El Kbir, d'une altitude de 440 mètres au niveau de la mer, à la périphérie sud-est de Blida et produit de l'eau minérale de marque Pure Life (marque globale de Nestlé)

L'unité de production s'étale sur une superficie de 2500 m², dotée d'une technologie moderne pour répondre aux normes internationales.

4 Domaines d'activité :

Nestlé Waters Algérie est une entreprise spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de l'eau minérale « Nestlé Pure Life » sous trois formats différents, qui sont¹ :

- Le format 1.5 litres qui représente 85% du volume total de production.
- Le format 5 litres qui représente 10% du volume total de production.
- Le format 0.5 litres qui représente 5% du volume total de production.

Sa capacité de production annuelle est d'environ 300 millions litres par an, grâce à une usine qui fonctionne 24h/24h et 7j/7j.

L'entreprise emploie un nombre de salariés qui tourne vers personnes divisées entre la direction et l'usine. En plus, d'une quarantaine de personnes externes qui assurent la sécurité et l'entretien des bureaux. Quant au transport, il est confié à des compagnies de transport.

Par ailleurs, l'entreprise vend ses produits à des distributeurs indépendants, chargés ensuite de les revendre à des grossistes, qui les acheminent à leur tour vers les points de vente.

5 Missions et objectifs de NWA :

5.1 Les missions de NWA :

La mission de NWA est tournée vers l'engagement en matière de santé, d'environnement, et de création de valeur, et ceci à travers :

- La mise à disposition d'un maximum de consommateurs un produit sain, une hydratation saine, et une valeur nutritive pure.
- Assurer un produit final consommable de haute qualité, en concordance avec la législation algérienne, et conforme aux normes du groupe Nestlé.
- Respecter l'environnement par l'utilisation rationnelle des ressources selon trois principes, gérer, protéger et sensibiliser durablement.

¹Documents interne de l'entreprise, département de production.

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

- Soutenir le développement durable et contribuer au développement économique global et régional.

5.2 Les objectifs de NWA :

Malgré la concurrence accrue, et la dominance du marché par les entreprises locales, NWA s'est fixée l'objectif de prendre une place parmi les cinq premiers acteurs du marché Algérien de l'eau en bouteille.

Actuellement, elle est classée troisième après GUEDILLA et IFRI deux principaux producteurs locaux algériens.

NWA a connu ces cinq dernières années une évolution perpétuelle en termes de parts de marché, ce qui l'a encouragé à se projeter dans un nouvel objectif, qui consiste à devenir le leader du marché Algérien de l'eau d'ici l'année 2025¹.

6 La structure organisationnelle de Nestlé :

Aujourd'hui, la structure de l'entreprise diffère en fonction de l'historique de l'entreprise, sa taille et son domaine d'activité.

Le management de NWA se compose de plusieurs départements interconnectés tendues vers un objectif commun de rentabilité, structurées de la manière suivante (voir annexe n°3.1).

6.1 La direction générale :

L'entreprise Nestlé Waters Algérie est gérée par un PDG assisté par des managers dans les différents domaines d'activités à savoir : la Supply chain, vente et marketing, finances et ressources humaines. Elle a pour missions :

- De concevoir et conduire la politique générale à court, moyen et long terme ;
- D'assurer le respect et la concrétisation des principes de management et des standards mondiaux du groupe Nestlé ;
- D'assurer la pérennité de l'entreprise ;
- D'assurer le renforcement de l'image de l'entreprise et de son positionnement sur le marché.

A ce titre elle doit tout mettre en œuvre pour garantir :

- ✓ A l'entreprise, une croissance rentable (définie par des objectifs chiffrés).

¹ Document interne de l'entreprise.

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

- ✓ Au personnel, une rémunération au moins conforme aux pratiques de la profession, des conditions de travail reconnues satisfaisantes et des possibilités d'évolution de carrière.
- ✓ Aux actionnaires, la juste rémunération des capitaux investis.
- ✓ Aux clients, une satisfaction durable de besoins par une qualité maîtrisée des produits et des services dans le respect des délais et des coûts annoncés.
- ✓ A son environnement, le respect des contraintes légales, fiscales, civiques et écologiques.

6.2 La Supply Chain :

Le SC manager supervise les différentes structures qui composent la chaîne logistique de l'entreprise.

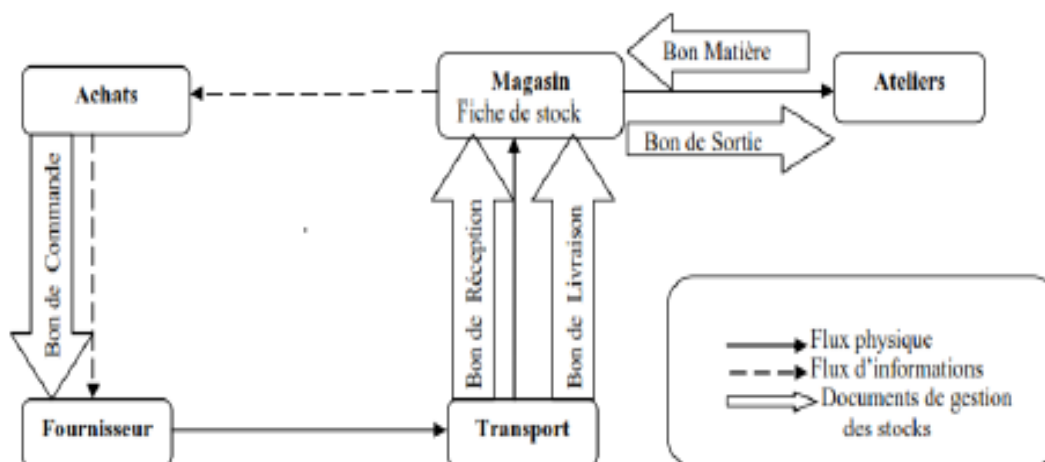
6.2.1 Département logistique :

Cette structure s'organise de la manière suivante (voir annexe n°3.2)

a) Service matières premières :

La figure ci-dessous illustre les différentes étapes de l'achat de la MP jusqu'au transfert vers la production.

Figure n°3.1 : Processus de gestion de stocks



Source : Document interne de l'entreprise, service Matières premières.

Le processus de gestion de stock est subdivisé en quatre étape :

1. Réception de la matière première

Après la vérification qualitative et quantitative à la réception, si la marchandise est conforme, et si la quantité reçus remplit la demande négocié. Le magasinier renseigne une fiche de réception (voir annexe n°3.3) qui sera transmise au responsable du magasin pour valider cette dernière en plus du BL (voir annexe n°3.4).

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

2. Stockage des matières premières

Le stockage de la matière première se fait en se basant sur la méthode FEFO (First Expired First Out) au niveau de :

- Magasin externe située à la zone Zaouïa, Beni-Tamou, avec une superficie de 1000 m² consacré au stockage de certaines matières premières (la préforme, le bouchon) ayant une cadence de livraison très élevée avec des quantités importantes.
- Magasin central (NWMP) intégré dans l'usine permettant d'assurer une couverture minimale des stocks de matières premières et d'alimenter la ligne de production.

3. Transfert de matières première du magasin central NWMP à la salle de production

Ce transfert est effectué selon une demande de matières (voir annexe n°3.5) de la part du département production au responsable de matières premières.

4. Le suivi des mouvements de stocks

Les états des stocks des matières premières sont mis à jour après chaque opération affectant ses derniers à travers l'intégration des variations (réception, non-conformité, transfert vers la production) dans le système Microsoft Dynamics AX (une solution de planification des ressources d'entreprise ERP).

b) Service logistique Produit Finis

Cette structure doit assurer la réalisation des tâches suivantes :

- Planning de l'objectif de production aux expéditions mensuelles et journalière.
- Le suivi et la coordination des opérations d'expéditions journalières et la rédaction des rapports associés.

Le dépôt du PF est d'une superficie de 3500m² et est soutenu de 5 chariots élévateurs, quatre quais de chargement.

- Mener l'inventaire mensuel et suivi de la traçabilité des transferts production/magasin produits.
- La gestion et le suivi des commandes & gratuité, Destructions de Produits finis (distributeur & autre).
- Veiller sur l'application des normes SIM et le respect des conditions d'hygiène Nestlé au niveau du magasin et lors du chargement du produit Nestlé Vie Pure sur les camions.

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

6.2.2 Département Purchasing

Cette organisation doit assurer la réalisation de multiples missions, notamment¹ :

- Élaboration de la politique d'achat globale (objectifs, stratégies et budgets).
- Assurer un modèle de gouvernance efficace aligné sur la direction générale de l'organisation en favorisant la connectivité à cette dernière.
- Assurer en continue la couverture des besoins exprimés par les demandeurs de l'entreprise afin de contribuer à la continuité du bon fonctionnement de cette dernière (matières premières, matériel et équipement, pièces de rechange, service...).
- Veiller à la fiabilité des sources d'approvisionnement sur le plan des délais, de la qualité, des quantités et des prix en prenant en considération les types de produits achetés, les enjeux stratégiques, l'importance et les caractéristiques des marchés fournisseurs.
- Contribuer à l'amélioration de la productivité et contribuer à la rentabilité financière de l'entreprise.
- Assurer le bon fonctionnement du processus achat ainsi que sa conformité aux KPI de l'évaluation des fournisseurs (voir annexe n°3.6) et soutenir Nestlé Continuous Excellence.

6.2.3 Département Production

Le département est responsable de la salle de production. Cette dernière est équipée de deux lignes de production : la ligne SIDEL responsable à la réalisation des produits 1.5 L et celle responsable de la réalisation des produits 5L.

La réalisation du processus de production (voir annexe n°3.7) est assurée par quatre équipes de superviseurs organisées comme suit : trois équipes couvrant les trois shifts pendant une journée pendant que le quatrième est en repos pendant deux (02) jours successifs, et vice versa.

6.3 Département finance et contrôle

Cette structure s'organise de la manière suivante (voir annexe n°3.8) :

6.3.1 Service comptabilité : délégué pour

- Fournir des enregistrements reflétant la situation financière réelle de l'entreprise.
- Répondre aux obligations comptables, fiscales et sociales de l'unité.
- Chargé de faire les clôtures mensuelles, trimestrielles et annuelles et reporter les résultats au directeur financier.

¹ La politique Purchasing NWA, département Purchasing, p.8.

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

6.3.2 Service finance

Ce service est considéré comme un copilote de la direction général et aux autres fonctions concernant les orientations dans la prise de décisions financières selon les objectifs de l'entreprise. Il doit :

- Effectuer le suivi comptable de toutes les opérations de banque et des autres opérations de caisse.
- Procéder à l'imputation de l'encaissement sur la base du bordereau de remise en banque ou l'avis de crédit de la banque.

Contrôleur de gestion ayant pour mission de :

- Développer les procédures de calcul des coûts et de gestion prévisionnelle.
- Assurer la performance globale, le respect des obligations légales et des procédures internes.
- Participe au pilotage ainsi qu'à la prise de décision pour les dirigeants de l'entreprise.

6.3.3 Service IS/IT

Le rôle principal du service IS/IT est d'assurer l'atteinte des objectifs fixés à l'aide des systèmes informatiques en planifiant les activités, animant son équipe et en mettant des projets d'évolution en fonction des besoins des utilisateurs. Ainsi, il est chargé de régler les problèmes informatiques à moindre coûts et dans les plus brefs délais et proposer des solutions informatiques améliorant la rentabilité de l'entreprise, ses principales missions sont d'effectuer :

- La participation à la mise en forme et à l'actualisation du schéma directeur informatique des systèmes d'information.
- Superviser l'exploitation informatique des données et garantir la qualité, la fiabilité et l'intégrité des informations diffusées dans les ERP.
- Assurer la sauvegarde de toutes les procédures, traitements et données informatiques en respectant les contraintes légales.

En tenant compte :

- De l'évolution de la technologie.
- Des nécessités de l'organisation du travail.
- De la situation financière de l'entreprise.

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

6.4 Département RH

Cette structure s'organise de la manière suivante (voir annexe n°3.9) :

a) Le service administratif : doit assurer

- La veille au respect de la législation sociale, de la convention d'entreprise, du règlement intérieur et des procédures internes ;
- Créer un environnement de travail sécurisé en influant sur les dirigeants et les employés de première ligne, la formation et le respect des normes et réglementations ;

b) Le service développement assure la gestion de l'évolution des ressources humaines notamment par des politiques appropriées en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la formation étant le moyen privilégié pour assurer la promotion et la gestion de carrière.

c) Le service sécurité assure la sécurité du site et le respect du règlement interne.

6.5 Département Moyens Généraux : qui doit assurer

- L'approvisionnement en matière de fournitures, consommables et mobiliers de bureau et assurer le suivi des prestataires (Société de nettoyage /transport/ catering ...)
- Assurer l'approvisionnement de l'usine en carburant pour groupe électrogène et chariots GPL et la gestion des moyens matériels et du parc roulant ;
- La tenue des livres d'inventaires ;

6.6 Département management qualité :

Il s'organise de la manière suivante :

D'un responsable laboratoire, ingénieur chimiste & Leader Sensory, ingénieur qualité, technicien qualité, technicien laboratoire, technicien laboratoire et CIP, Chef équipe, factotum.

Le département a pour missions :

- Être garante de la politique qualité et environnementale de l'organisme. S'assurer qu'elle est comprise, mise en œuvre et entretenue à tous les niveaux de l'organisation.
- Animer la démarche de management qualité et environnementale au sein de l'organisme.
- Être interlocuteur des organismes de certification et d'accréditation.
- Assurer l'application du système qualité intégrée et conduire les audits internes.
- Chercher à concilier les impératifs de qualité, la maîtrise des coûts de revient et L'amélioration des performances environnementales.

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

- Contribuer à inculquer l'esprit « qualité » et « développement durable » à L'ensemble du personnel de l'organisme.

Les normes de conformité de Nestlé Waters Algérie sont :

- ISO 9001 : système de management de qualité.
- ISO 22000 : sécurité et denrées alimentaires.
- ISO 22002-1 : programmes de maîtrise des dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires.
- FSSC 22000 : exigences mutualisées des distributeurs et des industriels en matière de sécurité des aliments.

6.7 Département sécurité hygiène et environnement (HSE)

Responsable de l'ensemble des activités de protection du patrimoine de l'entreprise et des travailleurs en milieu professionnel, le rôle principal est d'évaluer les risques au sein de l'usine et de les réduire dans la moindre des choses en appliquant la politique de zéro accident. Il s'organise de la manière suivante :

Deux agents HSE quai de chargement, deux factotums usine, un superviseur HSE et un assistant HSE, chapoter par un Manager HSE qui doit rendre compte directement au directeur d'usine.

Ce département doit :

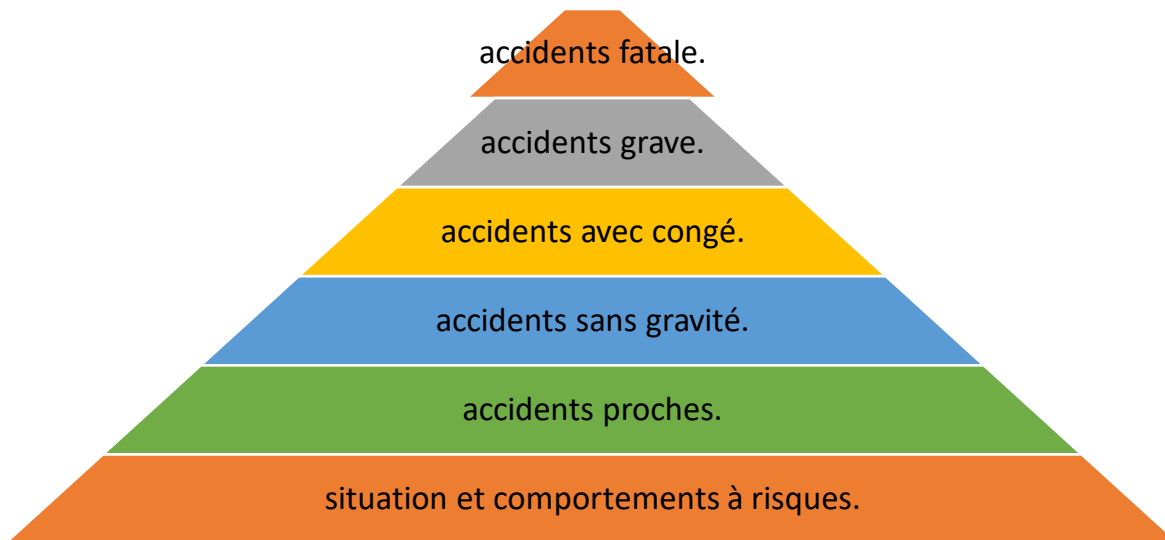
- Organiser les relations avec les services de sécurité préventive et de la protection civile.
- Promouvoir une culture de protection et de sauf gardage du patrimoine et des personnels.
- Veiller au respect des instructions et bonnes pratiques de Sécurité Environnement à travers.
- Effectuer des simulations des plans de mesures d'urgence, Contrôler le port des EPI.
- Analyser, identifier et évaluer les risques environnementaux ensuite Proposer le plan Sécurité et Environnement cohérent avec le système de management tout en respectant la législation locale et les procédures Nestlé.

Les normes correspondantes à ce service sont :

- ISO 14001 : les systèmes de management environnemental.
- OHSAS 18001 : management de la santé et de la sécurité au travail.

La figure suivante est une pyramide des accidents dont classe ce département.

Figure n°3.2 : Pyramide des accidents



Source : Document interne de l'entreprise, service sécurité, hygiène et environnement.

Cette pyramide représente les différents dangers qui opposent l'entreprise du moins importants au plus grave. La mort d'un personnel est le plus grand danger que l'entreprise risque et place la sécurité des employés comme objectif principale au sein de NWA.

6.8 Département maintenance

Cette structure doit assurer la réalisation de plusieurs tâches, on distingue :

- L'établissement et la révision des plans de maintenance des machines et des équipements ainsi que le suivi de l'exécution de ces derniers ;
- La gestion des interventions sur tous les équipements en réduisant le temps consacré pour ces derniers ;
- Suivre l'évolution technologique des équipements et des processus de fabrication ;
- La gestion des achats pièces techniques et leur magasinage ;
- La gestion et l'élimination de la maintenance corrective des machines et des équipements ;
- Veiller au respect des dispositions en matière d'hygiène, de sécurité industrielle, de médecine du travail et des bonnes pratiques au sein de l'usine, cela a une relation avec :

-

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

- Les modifications sur ligne de production ;
- La maintenance planifiée ;
- Food safety, quality, HSE et compliance engineering.

6.9 Département commerciale : Il se charge de

- L'élaboration de la politique commerciale en concordance avec la politique générale.
- Assurer l'écoulement du produit sur le marché à travers les différentes techniques de promotion et de commercialisation.
- Contribuer dans l'amélioration de la rentabilité commerciale en termes de CA et du développement du panier clients de son entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche

Afin de collecter des données fiables et pertinentes pour répondre à notre problématique, et afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses. Pour cela nous allons d'abord présenter l'objectif et l'approche de la recherche, puis une définition sur l'étude qualitative, et enfin la méthode de collecte et d'analyse des données.

1 Objectif de la recherche :

L'objectif principal de notre recherche est de comprendre comment la minimisation des coûts de distribution peut influencer sur l'amélioration de la performance logistique.

2 L'approche de recherche :

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une étude qualitative, cette approche sera argumentée par le calcul de certains KPI, afin d'évaluer l'efficacité et prouver nos résultats. Cette décision a été prise pour mettre en relation ce que nous avons abordé dans la partie théorique, et ce qu'on a observé durant notre stage pratique, pour essentiellement répondre à notre objectif de recherche.

3 Présentation de la méthode qualitative :

Par définition, les études qualitatives sont « fondées sur des interrogations non quantifiables, individuelle, peuvent être sous forme d'un entretien directif ou non, des

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

réunions de groupes, etc. Elles se caractérisent essentiellement par une finalité plus explicative et interprétative, voire créative que descriptive »¹.

Cette méthode de collecte d'informations est réalisée par le biais d'entretiens oraux, individuels ou collectifs avec des personnes sélectionnées pour obtenir des données sur des faits que nous l'utilisons pour constater la fiabilité de ces informations.

Notre étude se limite au fait d'étudier selon dans quelle mesure peut-on améliorer la performance logistique en minimisant les coûts de distribution, ceci nécessite de se rapprocher des cadres dirigeants, ce qui nous offre un échantillon réduit, l'étude qualitative est donc la plus convenable à notre recherche.

Dans les études qualitatives, l'entretien individuel est la technique la plus utilisée. Par ailleurs, il existe trois types d'entretiens, qui sont² :

- **L'entretien directif** : les questions de cet entretien sont souvent spécifiques et fermées, et nécessite des réponses avec oui ou non.
- **L'entretien semi-directif** : ce second type, se base sur des interrogations assez généralement formulées et ouvertes. Il est possible de poser de nouvelles questions si la personne interviewée soulève un aspect encore inconnu.
- **L'entretien non directif** : ce dernier type, ne comporte pas de questions pré-écrites. L'étudiant propose un thème général et n'intervient que pour relancer la conversation et encourager la personne interviewée à aller plus loin dans l'explication de sa pensée.

4 Méthode de collecte de données :

Concernant le recueil des données nous avons opté pour un entretien semi directif avec le calcul de quelques KPI, afin de bien cerner notre recherche.

4.1 L'entretien :

L'entretien est « *un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé. Alors, l'entretien consiste à une séance de questionnement adressé à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche* »³.

¹LAURENT (F) : *les études de marché, comprendre le client*, éditions d'organisation, France, 2001, p.51.

² Site d'actualité sur les types d'entretiens, <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/>, consulté le 15/06/2021 à 23h23.

³ CHABANI (S) et OUACHERINE (H) : *Guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1 ère édition Taleb impression, 2013, p.72.

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

4.2 Les indicateurs de performance KPI :

Afin de compléter notre travail, et de rendre les résultats obtenus par la recherche qualitative, nous allons procéder au calcul de certains KPI.

Les KPI logistiques permettent de mesurer avec précision la performance globale de la logistique et de ses activités. Nous avons trouvé que cette démarche est importante pour découvrir les points à améliorer et pour déterminer si les actions d'amélioration ont bel et bien un impact significatif.

4.3 Construction du guide d'entretien :

Comme première étape, nous avons d'abord réalisé un guide d'entretien (voir annexe n°3.10), les questions ont choisi de façon qu'elles répondent à tous les aspects de ce mémoire de recherche. Par la suite, nous pouvons confirmer ou infirmer certains faits.

Ainsi, le guide d'entretien est défini comme « un document qui synthétise les thèmes à aborder au cours de l'entretien et permet au chercheur de suivre la progression de l'entretien »¹.

4.4 La population de l'enquête :

La sélection des interviewés a été basée sur le poste qu'ils occupent au sein de l'entreprise et leurs expériences, et qui sont en relation direct avec notre sujet de recherche d'où leur capacité à répondre à nos questions. En raison de notre étude nous avons limité notre échantillon à 3 personnes.

Le tableau ci-dessous montre le choix des cadres interrogés, le poste qu'ils occupent et leurs expériences.

Tableau n°3.1 : Profil des interviewés

Cadres	Poste occupé	Expérience
1	Responsable Logistique.	14 ans
2	Directeur des ventes.	10 ans
3	Responsable de la performance industrielle.	11 ans

Source : élaboré par nos propres soins.

¹ LEGER-JARINOU (C) : *réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise*, éditions Dunod, France, 2001, p. 115.

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

Pour cela, nous avons regroupés nos questions du guide d'entretien dans trois grands axes, chaque axe a été posé à un cadre, comme l'indique le tableau suivant avec la précision du date et lieux des entretiens :

Tableau n°3.2 :Les trois grands axes du guide d'entretien

Axe	Titre	Cadre interrogé	Date/Lieu/Durée de l'entretien
1	L'optimisation des coûts de distribution au sein de la logistique.	Responsable Logistique.	Le 10/06/2021 de 14h25 à 14h55, dans son bureau au sein de l'entreprise.
2	L'optimisation de la fonction de distribution au sein de NWA.	Directeur des ventes.	Le 16/06/2021 de 10h10 à 10h40, dans son bureau au sein de l'entreprise.
3	Le rôle des indicateurs dans la mesure de performance logistique.	Responsable de la performance industrielle.	Le 23/06/2021 de 11h à 11h25, dans son bureau au sein de l'entreprise.

Source :Elaboré par nos propres soins.

5 La démarche d'analyse des données :

Après avoir fait nos entretiens avec les cadres dirigeants de NWA, nous nous sommes retrouvés face à un ensemble des réponses riches en informations qualitative.

A cet effet, nous avons choisi la méthode d'analyse de contenu, « *cette méthode a pour objectif de réduire les informations collectées en faisant une synthèse utile par rapport au problème posé, ce travail vise à analyser le sens des paroles, à découvrir la logique des acteurs et à les interpréter* »¹.

Pour effectuer cette analyse, nous avons suivi les étapes suivantes :

D'abord, nous avons retranscrit tout ce qui a été dit, mots par mots, par les répondants au cours des entretiens. Ensuite, nous avons regroupé les réponses rassemblées dans nos grands axes. Enfin, nous avons procédé à l'analyse des réponses que nous avons jugées marquante pour répondre à notre objectif de recherche.

¹LEGER-JARINOU, (C) : *réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise*, éditions Dunod, France, 2001, p.118.

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

Section 03 : Analyse des résultats de l'enquête qualitative

Après l'analyse de contenu, nous allons présenter dans cette section l'essentiel des réponses obtenues à travers le guide d'entretien (voir annexe n°3.10).

1 Discussion et analyse des résultats :

Pour commencer, nous avons regroupé les réponses de la première question des axes 01, 02 et 03. Ensuite, nous avons regroupé les réponses des questions 03 et 04 de l'Axe 01 et les questions 02 et 03 de l'Axe 03 car les réponses des responsables ont convergé vers la même idée.

- **Pourriez-vous me présenter NWA ? Quel est son positionnement sur le marché ?**

Selon les responsables interviewés, NWA est une société multinationale qui a lancé la première bouteille d'eau pure life en Avril 2008 avec le format 1.5L. Elle a pénétré le marché avec une seule ligne de production d'une capacité de 500 palettes par jour, et en vendant à un seul distributeur.

Le développement de NWA était sur l'investissement sur une 2^{ème} et 3^{ème} ligne, avec l'extension de la première ligne à capacité de 28000 bouteilles par heure et la deuxième ligne avec une capacité de 20000 bouteilles par heure équivalent à 41 et 30 palettes par heure respectivement.

L'entreprise fait des progressions en termes aux chiffres d'affaires et gagne des parts de marché chaque année. Parmi 54 marques d'eau, Nestlé est parmi les 5 premières qui détiennent 70% de parts de marché à eux seuls. NWA est en 3^{ème} position avec 13% de part de marché, après Guedila et Ifri. NWA est leader sur l'Ouest, et est en train de développer un plan d'actions pour devenir leader sur le centre et l'est, puis au sud.

- **Quelle est la place qu'occupe la logistique au sein de NWA ?**

Concernant cette question, les cadres interrogés ont précisé que la fonction logistique est affectée directement au DG, malgré que la logistique c'est l'opérationnel. Le DG c'est lui qui décide et donne l'objectif annuel en communiquant avec le département logistique pour connaître les capacités et les contraintes. Du coup, la logistique est une fonction support et le processus qui exerce et s'assure de réaliser et atteindre les objectifs fixés par le DG.

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

Analyse : D'après les réponses des responsables nous concluons que le département logistique occupe une place stratégique qui est directement lié à la direction générale afin de déterminer les objectifs de l'entreprise principalement la satisfaction du client.

- **Selon vous, qu'est-ce qu'une logistique performante ? Et quels sont les critères d'évaluation de cette performance ?**

Les interviewés ont répondu que c'est une affaire de numéros, nous avons des objectifs qui sont communiqué au début de chaque année que nous vérifions chaque mois, chaque semaine et chaque jour pour estimer leur atteinte dans la période communiquée. Un objectif est une mesure, si je l'atteins je suis performant. Ils indiquent aussi que le principal critère d'évaluation est le nombre de camions expédiés dans la journée, suivie par le profit qu'a pu la logistique négocier avec les prestataires de transport.

Analyse : Dans le langage logistique, on parle du nombre de camions chargé et livré quotidiennement, par semaine et mensuellement. Une logistique performante est celle qui réalise le maximum nombre d'expédition et celle qui arrive à maintenir ou à augmenter le nombre chaque période.

Maintenant, nous allons procéder à présenter les réponses de la part de nos intervenants par axes et questions chronologiques.

Axe01 : L'optimisation des coûts de distribution au sein de la logistique

- **Question 02 : Quelles sont les activités et opérations que votre département exécute ?**

« Les principales activités opérées par le département logistique est la planification de la matière première, la planification de chargement et d'expédition de la marchandise, la négociation et la recherche des meilleures compagnes de transport, ainsi que le retour des palettes. »

- **Question 05 : Quels sont les principaux coûts de distribution supportés par votre activité ? Est-il Possible de maîtriser ces coûts ?**

« La réponse apportée par le responsable, est que le transport représente le principal coût. Pour le maîtriser, le département logistique réalise un plan d'action chaque année appelé Opex. L'Opex est une négociation gagnant-gagnant avec les prestataires de transport, dont la logistique tire profit, en essayant d'augmenter le nombre de palette chargée mais pas

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

avec le même prix que ceux des autres puisque le camion va faire la livraison de toute façon. »

Analyse : L'entreprise utilise une méthode appelée Opex dans le but de maîtriser les coûts et pour tirer de profit carrément avec les compagnes de transport.

- **Question 06 :** Quels sont les moyens et outils adoptés pour minimiser le coût de stockage ?

« Dans cette question, le responsable nous a donné un aperçu sur la capacité de stockage de l'entreprise. NWA dispose d'un dépôt de produit finis avec une capacité de 2500 palettes sur la production qui est d'une journée et demie, et elle dispose aussi d'un dépôt externe capable à couvrir une journée de production.

L'entreprise dispose également de 5 chariots élévateurs et 32 personnels dans le dépôt. Donc, pour minimiser le coût de stockage tout en respectant sa capacité, l'entreprise dispose d'un monte-charge qui transfère le produit fini ou la palette vers le dépôt, de l'usine au premier étage vers le dépôt qui se situe au rez-de-chaussée. A cet effet, la logistique adopte une méthode d'évacuation de ces palettes transférées au chargement direct vers les camions qui sont déjà en quai. »

Analyse : Cette méthode de chargement permet de minimiser les coûts de stockage, augmenter le nombre de chargement de camions en minimisant le temps car au lieu que les caristes s'occupent de stocker les palettes de la ligne, ils les chargent directement aux camions, cette méthode permet aussi d'éviter la double manutention. Pour vérifier cela nous avons créé un *KPI* dont nous avons appelé *LINE LOADING (LL)*, qui va me permettre de trouver le taux dont cette méthode permet à l'entreprise de réduire le coût de stockage, tout en respectant les contraintes géographiques de l'entreprise. Les contraintes géographiques de l'entreprise sont : la livraison des camions se fait de 6h à 18h chaque jour sauf les vendredis, donc il faut calculer le taux du 6h à 18h du samedi au jeudi. Pour cela nous nous sommes intéressés au mois de Mai.

Le chargement pour livraison se fait de 6h à 18h, donc on a $LL=50\%$ de la production, maintenant il faut éliminer les vendredis car il n'y a pas de chargement.

Le tableau suivant présente la production du mois de Mai en palette, et le nombre de palette produites les vendredis.

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

Tableau n°3.3 :Présentation de nombre de palettes produits en mois de Mai

La journée	Nombre de palettes
Vendredi 7/05/2021	444
Vendredi 14/05/2021	389
Vendredi 21/05/2021	555
Vendredi 28/05/2021	610
La somme des vendredis.	1998
Production du mois de Mai en nombre de palettes.	22 207

Source : Document interne de l'entreprise.

On a :

LL= 50%

Pour éliminer les vendredis il faut diviser la somme de palettes produites chaque vendredi dans le mois de Mai sur le total de production du mois de Mai * 100, puis le soustraire de 50%.

LL= 50% - ((1998/22207) *100)

LL= 50% - (0,09 *100)

LL= 50% - 9%

LL= 41%.

Interprétation du résultat :41% représente la production mensuelle qui est chargé directement aux camions prêts pour livrer, ce 41% représente aussi le coût de stockage minimisé par l'entreprise au cours du mois de Mai.

• **Question 07 : Comment procédez-vous pour maîtriser les manipulations ?**

« Pour maîtriser les manipulations, le responsable a exprimé que le chargement de la ligne de production constitue un levier pour maîtriser les ruptures de charges, en évitant de stocker les palettes puis les chargés dans les semi-remorques. Il a aussi précisé qu'ils

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

possèdent 5 chariots élévateurs dans le dépôt, ce qui permet le chargement des palettes stocker d'une meilleure façon, 2 chariots sont concernés par le chargement de la ligne de production et 2 chariots leurs missions est de chargé les palettes stocker et le chariot qui reste assiste les autres dans les deux taches, un nombre élevé de chariots élévateurs pourra causer des accidents. »

Analyse : le *line loading*, et un nombre étudié de chariots élévateurs sont considérés comme outils pour maîtriser les manipulations. Pour ma part, j'ai calculé un KPI dont je l'ai appelé le *HANDLING PRODUCTIVITY* (HP), cet indicateur va permettre de calculer le nombre de palettes chargées par caristes et par heure, cela va nous permettre de mesurer deux choses, premièrement nous pourrons connaître si le nombre de chariots élévateurs suffit pour atteindre l'objectif de chargement par jour, deuxièmement il nous permet d'optimiser la manutention, si le nombre est trop élevé ce n'est pas bon car ça va accroître les ruptures de charge, et si le nombre est inférieur, ceci veut dire que nous nous sommes pas rentable.

Méthode de calcul : $HP = \text{nombre de palettes livrées par mois} / \text{la sommes des heures travaillées par chaque cariste durant le mois}$.

Le tableau suivant présente le nombre d'heures travaillées et le nombre de palettes livré dans le mois de Mai.

Tableau n°3.4 : Présentation du nombre des heures travaillées et de palettes chargées en mois de Mai

Nombre de palettes chargées	La somme des heures travaillées par cariste et par heure
22 207	1476

Source : Document interne de l'entreprise.

On a :

$$HP = 22\,207 / 1476$$

HP = 15.

Interprétation de résultat : le 15 représente le nombre de palettes chargées par heure et par cariste. Pour déterminer si ce chiffre est rentable ou pas, il suffit de voir en fin de journée s'il est possible d'atteindre l'objectif de chargement pour maintenir le travail ou d'appliquer des actions correctives.

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

- **Question 08 : Est-il possible de réduire le temps de chargement des camions ?**

« Concernant cette question, le responsable interrogé confirme que c'est possible de réduire le temps de chargement des camions. La réduction peut être effectuée en choisissant la meilleure façon de stockage des palettes, ainsi que la minimisation des tournées des chariots élévateurs joue un rôle significatif dans la réduction du temps de chargement. L'interviewé a indiqué que NWA stock ces produits par lots en fonction du numéro de la semaine dont le produit a été fabriqué, pour cela, le cariste concerné par le chargement, le numéro de lot lui est communiqué et il se rend directement au lieu de prélèvement. La réduction peut aussi être prise en considération en faisant recours à des compagnies de transport dont ils ont des semi-remorques moderne, cependant, ces derniers sont sécurisés par des portes là où il suffit de les fermer et décoller. Le responsable précise aussi que ces semi-remorques ont généralement une capacité de chargement qui s'élève à 26 palettes par camions qui est bénéfique aussi en termes de volume, ceci coûte cher, mais il y a une possibilité de commencer avec un certain nombre puis négocier avec plus de camions. »

Analyse : Selon les réponses données par le responsable, nous pouvons dire que le système de gestion et d'organisation de dépôt ainsi que, le traçage du chemin optimal de déplacement des chariots permet de réduire le temps de chargement des camions. Aussi, Faire appel de travail avec des prestataires de transport moderne peut être considéré comme un atout pour minimiser le délai de chargement.

- **Question 09 : Pensez-vous que la négociation avec les prestataires est l'un des atouts pour minimiser les coûts de transport ? Détaillez votre réponse.**

« L'interviewé a souligné lors de son intervention que la négociation avec les prestataires de transport est obligatoire, et elle est réalisée chaque début d'années avec ces derniers. Le responsable précise également que la négociation ne concerne pas seulement le prix, mais en effet elle concerne tout d'abord des critères de quantité possible à charger dans les camions, de qualité des camions, de qualité de prestation, de respect des délais de livraison et l'expérience des chauffeurs, quand tout ça est présent on passe au prix. Ces conditions, assure l'arrivée des produits en très bon état et dans les délais souhaités par le client, qui implique l'élimination des erreurs et implique à son tour la minimisation des coûts de transport. »

Analyse : D'après la réponse du cadre interrogé, nous constatons que la négociation est primordiale pour la minimisation des coûts de transport. Nous concluons aussi que la

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

négociation ne touche pas le prix seulement, mais elle concerne la qualité de prestation offerte par la compagnie et sa capacité de remplissage des camions afin de savoir si elle est capable de satisfaire la demande de l'entreprise.

- **Question 10 : A votre avis, comment ces actions de réduction des coûts de distribution peuvent enregistrer des évolutions sur la performance de la logistique ?**

« Le cadre interviewé, nous a indiqué que grâce aux actions de réduction des coûts de distribution que nous avons discuté auparavant, notamment, le line loading, l'augmentation de nombre de palettes chargées par heure par cariste, la minimisation du délai de chargement et l'optimisation de la manutention, participent à l'évolution de la performance logistique en réalisant les objectifs souhaités par ce département et communiqués par le DG, et pourquoi ne pas les dépasser. Logistiquement parlant ces objectifs se traduisent, en nombre de semi-remorques expédiés par jour par semaine et par mois. »

Analyse : L'évolution de la performance logistique est déterminée par l'atteinte du nombre de livraisons réalisées, ce chiffre est mesuré chaque jour, chaque semaine et chaque mois, afin de savoir si les leviers mis en place pour la minimisation des coûts de distribution sont en faveur de la logistique.

Axe02 : L'optimisation de la fonction de distribution au sein de NWA

- **Question 02 : Quelle est votre stratégie de distribution de vos produits ?**

« L'interviewé mentionne qu'il ne faut pas oublier que l'eau suit la saisonnalité, donc nous on appelle ça road to market, c'est-à-dire comment on est en train de voir le marché afin de l'aborder de la meilleure manière. Pour cela, par rapport à la stratégie pull ou push, cela dépend de la saisonnalité, si c'est l'été on adopte la stratégie push, et pull pour le reste de l'année. »

Analyse : L'entreprise opte pour deux stratégies de distribution qui sont *push* et *pull* suivant la saison.

- **Question 03 : Quels sont les types de circuits de distribution adoptés dans votre stratégie de commercialisation ?**

« Le responsable interrogé précise que le marché algérien est un marché traditionnel, c'est des petits magasins ou superette dans les quartiers. Ce qui fait, le type de circuit est le

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

circuit direct, la vente aux distributeurs, qui assurent eux-mêmes le direct vers les grossistes et les détaillants. »

Analyse : Le circuit dont l'entreprise se réfère pour distribuer ses produits est le circuit direct.

- **Question 04 :** Quels sont les critères de choix de vos distributeurs ? et comment voyez-vous le rôle de ces derniers ?

« Le responsable a souligné que quand ils veulent pénétrer une région X, ils doivent choisir le bon distributeur, pour cela, il existe une charte de critères à suivre. Comme l'Algérie est vaste, les mentalités changent d'une ville à l'autre, donc il faut s'adapter avec la mentalité de la région, du coup le premier critère du choix du distributeur est qu'il doit être de la région, puis viennent les autres critères, il fait du commerce, connaît le métier et qui a les besoins humaines et matérielles pour exercer le travail. L'interviewé précise aussi que les distributeurs sont considérés comme des partenaires, c'est grâce à eux que l'entreprise réalise des profits, donc il existe une communication entre l'entreprise et ces derniers afin que les best practice de Nestlé se traduisent chez eux. »

Analyse : D'après la réponse du responsable, nous constatons que les critères de sélections des distributeurs sont : qu'il soit de la région dont l'entreprise souhaite pénétrer, qu'il fait du commerce, qui a de l'expérience dans le domaine de distribution et qui a les ressources humaines et matérielles pour exercer ce métier. Nous concluons également que le rôle des distributeurs est significatif, ils sont considérés comme des partenaires qui participent à la rentabilité de l'entreprise.

- **Question 05 :** Quels sont vos ressources ou moyens de transport (interne ou externe) ?

« Le cadre a répondu que 100% de moyens de transport sont en sous-traitance, nous travaillons avec des PSL (Prestataires de Service Logistique) qui est leurs métier le transport de marchandises, par exemple : Bejaia logistique. »

Analyse : Les moyens de transport des produits de l'entreprise sont externes.

- **Question 06 :** Quel est le délai moyen pour effectuer une transaction complète (de la commande à la réception) ?

« Si le client passe sa commande en j-1, le chargement est effectué en jour j et la marchandise arrive à sa destination en j+1 à j+2 dépendent du lieu de livraison. »

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

Analyse : Le délai moyen pour effectuer une transaction complète est de 2 jours.

- **Question 07 : Quelle est l'influence des délais sur les coûts de transport ?**

« Concernant cette question, le responsable confirme qu'il existe sans doute un impact sur les coûts, mais comme l'entreprise travaille avec des compagnes de transport nous n'avons pas d'influence, le transporteur est payer à la rotation. Néanmoins, à cause des contraintes géographiques, le chargement se fait de 6h à 18h, de ce fait, ils arrivent des erreurs entraînant des retards où le chargement ne s'effectue pas dans les heures de travail, du coup les camions restent garés et c'est l'entreprise qui supporte ces coûts. Cependant, le responsable interrogé rajoute qu'il existe aussi une influence sur la vente chez nos clients, le produit le mieux arrivé et dans les meilleurs délais, c'est lui qui va être vendu rapidement et le client va faire une autre commande. »

Analyse : D'après la réponse du responsable, nous confirmons qu'il existe un impact des délais sur le coût de transport même si l'entreprise repose sur des transporteurs totalement externes. Par conséquent, il y a un impact sur la performance vente et sur la logistique en raison de la mobilité des camions qui sont en attente.

- **Question 08 : Quels sont les principaux problèmes rencontrés lors de la distribution des produits ?**

« Le responsable a précisé que le principal problème rencontré est un problème de stockage chez les distributeurs. Une palette pèse une tonne et elle est grande, du coup c'est difficile à la déplacer et occupe une place importante dans le dépôt. Cependant, l'entreprise ne peut pas effectuer un nombre de livraison élevé, sous contrainte d'espace. »

Analyse : L'espace de stockage chez les distributeurs est le principal problème que l'entreprise rencontre car il ne permet pas de livrer des quantités importantes.

- **Question 09 : Quels sont les principaux coûts supportés par votre activité ? Sont-ils maîtrisables ?**

« Le cadre interrogé a souligné que le coût majeur est le coût de transport, suivi par les coûts de chargement déchargement et des chariots élévateur. Les coûts de chargement et déchargement sont maîtrisables, en choisissant les meilleurs pratiques de manutention. Par rapport aux transports, c'est en pénétrant le marché le plus proche avec des quantités importantes allant vers le plus loin. »

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

Analyse : D'après la réponse du responsable, le transport représente le principal coût de distribution, le coût de manutention est en deuxième position. Le *line loading* et le *handling productivity* sont considérés comme des outils pour maîtriser et minimiser ces coûts.

- **Question 10 :** Le choix du réseau de distribution impact-il sur les coûts de distribution ? Comment ?

« Le responsable confirme qu'il y a un impact à 100%, comme nous faisons de la vente directe, nous avons les camions, le personnels et les coûts qui impact les distributeurs, nous on les gagne, c'est tout à fait logique, c'est le métier des distributeurs, ils le maîtrisent mieux que nous. Par contre, nous sommes des régulateurs, nous devons les former et leurs transférer les best practice de Nestlé pour augmenter le volume de vente. »

Analyse : Nous confirmons que le choix du réseau de distribution joue un rôle significatif dans la maîtrise des coûts de distribution, dans le cas d'un circuit de distribution direct, les coûts tombent sur l'intermédiaires, et éviter par le producteur.

- **Question 11 :** Comment peut-on améliorer la performance logistique à travers la réduction des coûts de distribution ?

« Pour répondre à cette question le responsable interviewé a mentionné que nous pouvons améliorer la performance logistique à travers la minimisation des coûts de distribution selon deux aspects. En termes de volume et en termes de temps. Par rapport à l'aspect volume, c'est d'augmenter le remplissage des camions, c'est-à-dire le nombre de palette chargé par camions, en négociant avec des campagnes de transport dont leurs camions ont une capacité de volume plus élevée. Par rapport à l'aspect temps, nous devons améliorer la rapidité de chargement et le délai de chargement. La rapidité c'est de tracer le meilleur chemin pour charger et décharger une palette, et le délai de chargement c'est d'augmenter le nombre de palette chargé par cariste par heure, et de faire travail avec des PSL qui ont des camions sophistiqués, qu'ils n'ont pas besoin de bâcher leurs camions quand la marchandise est chargée parce que ça prend du temps, mais plutôt des camions avec des portes, tu fermes et tu décolles. »

Analyse : L'entreprise travaille actuellement avec un mix de transports qui ont une capacité de remplissage à 22, 24 et 26 palettes. Le passage de 22 palettes aux 24 et 26 palettes permet une augmentation de volume. L'objectif de d'expédition journalier est de 62 camions, disons qu'on a réussi à livrer 50 camions en une journée :

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

On a :

Le taux de volume gagné = $((26-22)/22) * 100 = 18\%$

L'augmentation du volume génère logiquement une augmentation des coûts qui est estimée à 5% (donnée par le responsable logistique).

Donc : 18% - 5% = 13%

Par conséquent on a réussi à augmenter le remplissage des camions de 13% gratuitement.

L'amélioration de la performance logistique se mesure en termes de volume dont le but est de charger les camions le maximum possible, et en termes de temps, qui dit temps dit rapidité de chargement et délai de chargement. La minimisation de chargement est assistée par le handling productivity, le line loading et par un traçage du chemin optimal de déplacement des chariots qui est le chemin droit.

Axe03 : Le rôle des indicateurs dans la mesure de performance logistique

- **Question 04 : Quelles sont les étapes à suivre pour créer ou appliquer un indicateur de performance ? Et sur quelle base définissez-vous ses objectifs ?**

« Chaque début d'années, NWA distribue des priorités pour chaque département de l'entreprise, à partir de ces priorités, des drivers sont déterminés, qui représentent les objectifs majeurs de chaque département. Ensuite, depuis ces drivers, nous faisons sortir les activités ou outils dont il faut adapter pour atteindre ces drivers, pour mesurer ces activités il nous faut des KPI. Le responsable interviewé a souligné que l'entreprise dispose d'une bibliothèque numérique qui contient des centaines d'indicateurs. La vérification et le suivi de ces indicateurs se fait dans des réunions où tous les responsables sont présents, néanmoins, ces KPI sont traqués par les départements chaque jour, chaque mois et chaque 3 mois. »

Analyse : Le processus pour mettre en place un indicateur de performance est d'une méthode pyramidale, en commençant par les priorités fixées par le DG, puis les drivers de chaque département en prenant considération des capacités et contraintes de chacun, ensuite les activités à développer pour réaliser les drivers et enfin la mise en place des KPI.

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

- **Question 05 :** Quel est le rôle et l'importance des KPI au sein de la logistique ?

« D'après l'interviewé, les KPI sert à vérifier l'atteinte des objectifs et a détecté les centres de dysfonctionnement dont ils ne permettent pas la réalisation des objectifs, en déclenchant des outils de résolution de problèmes, notamment, le GSTD (Go, See, Think et Do) une méthode de détection et résolution de problème utilisé au sein de NWA. Par la suite, cette mesure permet à son tour de prendre des actions correctives et préventives dans le but de maintenir la stabilité et l'amélioration continue de la fonction logistique.

Le responsable a précisé aussi que les KPI permettent ainsi d'établir des standards de résolution de problème, quand le même problème se répète. »

Analyse : Les indicateurs de performance occupent une place très sensible dans la logistique, ils contribuent à la mesure de l'atteinte des objectifs, et de déterminer les causes de défaillance dans le cas contraire.

2 Synthèse des résultats :

A travers l'analyse des réponses collectées des trois cadres interrogés par le biais d'un guide d'entretien, nous sommes arrivés à conclure les points suivants :

- La logistique est une fonction opérationnelle et stratégique.
- Le coût de transport représente le coût majeur du coût de distribution, le coût de manutention et d'entreposage constitue aussi les coûts de distribution.
- Le recours à des prestataires de transport permet de minimiser les coûts de transport.
- Le chargement direct de la ligne de production est considéré comme un levier pour minimiser le coût de stockage, réduire les ruptures de charge et d'améliorer la rapidité de chargement des camions.
- La réduction des délais de chargement aide à la minimisation des coûts de distribution.
- Le circuit direct permet de minimiser les coûts de distribution.
- La performance logistique est mesurée à l'aide des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.
- Les indicateurs de performance jouent un rôle de grande portée pour contrôler l'atteinte des objectifs et de déterminer les activités qui constituent un obstacle.

Chapitre 03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

3 Suggestions et recommandations :

Afin d'apporter des solutions et des améliorations aux limites et contraintes géographiques qui empêchent l'entreprise Nestlé waters d'augmenter son volume de vente, nous allons proposer quelques suggestions pour permettre à l'entreprise gagner de nouvelles parts de marché et satisfaire ses clients.

Sur la base des informations que nous avons collectées et traitées, nos recommandations sont :

- L'acquisition d'un système de gestion d'entrepôt WMS (*Warehouse Management System*). Ce logiciel vise à observer la marchandise stockée sans se déplacer grâce à des outils de traçabilité, le WMS participe aussi à réduire le délai de chargement et de déplacement à l'aide des outils de communication exacte et rapide.
- Développer les outils de manutention, en utilisant des chariots élévateurs à double fourche, ceci permet de déplacer deux palettes l'une à côté de l'autre, du coup ça minimise le délai de chargement et d'augmenter le pouvoir de négociation avec les campagnes de transport, car cette méthode nécessite des camions modernes qui sont plus large, et ces derniers ont une capacité de chargement à 26 palettes. Donc, c'est une négociation gagnant-gagnant, un délai minimal est avantageux pour la campagne de transport et l'entreprise en plus de l'augmentation du volume de remplissage.
- Etablir un plan d'actions à court et moyen termes pour augmenter le volume des ventes est devenir leader au centre puisque ça coute moins cher.

Conclusion du chapitre :

Le but de ce dernier chapitre était de voir l'impact de la minimisation des coûts de distribution sur la performance de la logistique à travers un cas pratique effectuer au sein de l'entreprise Nestlé Waters Algérie. Par ailleurs, cette recherche a fait l'objet d'une étude qualitative réalisée par la méthode d'analyse de contenu soutenue par des calculs pour argumenter les résultats obtenus.

Cependant, il s'est avéré qu'il est possible de réduire les coûts de distribution tout en améliorant la performance à travers plusieurs leviers et outils, notamment le chargement de la ligne de production et le transport externe.

Enfin, malgré les obstacles géographiques que font face l'entreprise, elle a réussi à prouver sa place dans le marché en 3^{ème} position, et est en train de développer des plans d'actions pour devenir leader.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objectif central de ce projet est d'étudier et d'analyser l'impact de la réduction des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise.

Les principales conclusions tirées de ce travail sont :

- ▶ Les méthodes de recherche suivies durant notre enquête (entretiens semi-directifs avec les responsables de l'entreprise, et calculs des indicateurs de performance) ont permis de bien cerner l'étude bibliographique et à déterminer, d'une part, les variables de la distribution, et d'autre part, les variables de la performance logistique, ce qui a permis de déduire l'impact majeur des coûts de distribution sur la performance logistique.
- ▶ Les données qualitatives collectées, ont permis de confirmer l'ensemble des hypothèses posées au début de ce travail :

- **H01 : *La négociation avec les prestataires logistiques joue un rôle très important dans la réduction des coûts de distribution***

Les résultats obtenus lors de l'analyse des entretiens que nous avons effectués **confirment** cette hypothèse. Cela apparaît lors de notre 8^{ème} et 9^{ème} question de l'Axe 01 et la 11^{ème} question de l'Axe n°02. La négociation avec les prestataires concerne la qualité de prestation, assurer la sécurité du produit, la capacité de remplissage des camions et le respect des délais. Ceci garantit l'acheminement de marchandises aux clients en bon état, dans les meilleurs délais, en lieu et quantité souhaité par les clients. De plus, la négociation avec les prestataires permet de minimiser les délais de chargement en transportant avec des camions modernes, et d'augmenter le volume des quantités chargées avec un moindre coût.

- **H02 : *Le choix des flux logistiques et du réseau logistique a un impact direct sur la minimisation des coûts de distribution***

Cette deuxième hypothèse est bel et bien **confirmée** lors de la question 10 de l'Axe n°02. Le circuit ultracourt permet à l'entreprise de fuir/d'éviter certains coûts qui ont un impact significatif sur son activité, notamment, les coûts de tournées, de personnels et les camions, effectivement c'est le métier des distributeurs, donc c'est à eux dont les coûts retombent, et il n'y a pas mieux qu'eux de les maîtriser.

Conclusion générale

- **H03 : Les délais ont un impact majeur sur les coûts de transport, de sorte que chaque retard entraîne une augmentation des coûts**

Cette question a été confirmée lors de la question 07 de l'Axe n°02. En effet, il existe certainement une influence des délais sur le coût de transport, même si une entreprise repose sur des moyens de transport externes, comme dans notre cas de NWA, il existe un impact quand il arrive des erreurs impliquant des retards de chargement ou un problème dans la ligne de production. Pour cette raison l'entreprise assume les coûts générés par ce phénomène.

Enfin, notre étude empirique que nous avons effectuée au sein de l'entreprise NWA, nous a permis de déterminer les principaux leviers de minimisation des coûts de distribution et leurs effets sur l'amélioration de la performance logistique.

Les principaux leviers de minimisation des coûts de distribution sont :

- La négociation avec les prestataires de transport car ce coût représente le coût majeur de la distribution.
- Le chargement de la ligne de production directement aux camions, un moyen qui permet de minimiser les coûts de stockage, les coûts de manutention et de réduire les délais de chargement.
- Le *Handling Productivity* nous a permis de déterminer le nombre optimal de palettes qu'il faut charger par heure et par cariste. Ce concept vise à réduire les manipulations et le délai de chargement de camions.

Donc l'impact de ces actions de minimisation des coûts de distribution sur la performance logistique sont principalement :

- L'augmentation du volume des ventes.
- La réduction des délais de chargement des camions.
- L'atteinte des objectifs d'expédition des produits par jour, par semaine et par mois.

La collecte des données tout au long de l'élaboration de cette recherche n'a pas toujours été facile étant donné la difficulté d'obtenir certaines informations confidentielles au niveau de l'entreprise. Néanmoins nous espérons avoir pu atteindre les objectifs académiques attendus dans ce travail. Quant au sujet de minimisation des coûts de distribution, ce sujet reste d'actualité mais très vaste à explorer, pour cela nous recommandons de nouveaux thèmes de recherche afin de compléter la nôtre, qui sont :

- L'impact de la maîtrise des coûts de distribution sur la performance de l'entreprise.
- L'impact de la maîtrise des coûts de distribution sur la performance commerciale.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. Ouvrages :

- AUDIGIERE (G) : *Marketing et action commerciale*, édition GUALINO, Paris, 2001.
- DORIATH B) ET GOUJET (C) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, EditionDunod, Paris, 2002.
- BARRAUX (J), *Entreprise et performance globale*, édition Economica, Paris, 1997.
- BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M.G) : *Gestion de la relation commerciale*, Dunod, Paris, 2006.
- BERRAH (L) : *L'indicateur de performance : concepts et applications*, Cepadues-éditions, 2002.
- BLONDEL (F), *Aide-mémoire : Gestion industrielle*, 2^{ème} édition DUNOD, 2006.
- BRILMAN (J) et HERARD (J), *Les meilleurs pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial*, 6^{ème} édition, édition d'organisation, 2006.
- CHABANI (S) et OUACHERINE (H) : *Guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1 ère édition Taleb impression, 2013.
- CHIROUZE (Y) : *Le marketing études et stratégies*, Ellipses, 2^{ème} édition, 2007.
- CLIQUET (G), FADY (A) et BASSET (G), *management de la distribution*, 2^{ème} édition DUNOD.
- COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONNEFOUS (C) : *Gestion de production*, 4ème édition, éditions d'organisation,2003.
- DEBOISLANDELLE (H) : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, Edition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1998.
- DEBOURG (C), CLAVELIN (J) et PERRIER (O) : *Pratique du marketing, le marketing opérationnel savoir gérer, savoir communiquer-savoir-faire*, édition BERTI.
- DEMEURE (C) : *Aide-mémoire marketing*,6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008.
Dunod, Paris, 2002.
- GÉLINAS (R) et BIGRAS (Y), *Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques*, revue logistique & management.

- GHEDIRA (K) : *La logistique de la production : approches de modélisation et de résolution*, édition TECHNIP, 20060
- GIRAUD (F) et alii, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2^{ème} édition.
- GOUJET (C) et RAULET (C) : *comptabilité de gestion : Manuel*, 7^{ème} édition DUNOD, 2007.
- KAPALAN (D) : *optimiser la performance*, Edition Dunod, Paris, 2001.
- KAPLAN (R) et NORTON (D), *The Balanced Scorecard: Translating strategy Into Action*, Harvard Business School, 1996.
- KHEMAKHEM (A) : *La dynamique du contrôle de gestion*, édition DUNOD, 1992.
- KOTLER (P) B. DUBOIS et Autres : *Marketing management*, 14^{ème} édition, Paris, 2012.
- KOTLER (P) et alii : *Marketingmanagement*, 15^{ème} édition.
- KOTLER (P) et DUBOIS (B) : *Marketing management*, 3^{ème} édition, Paris, 2001.
- LAMBIN (J.J) et DE MOERLOOSE (C) : *Management stratégique et opérationnel*, 7^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008.
- LAURENT (F) : *les études de marché, comprendre le client*, éditions d'organisation, France, 2001.
- LAURENTIE (J) et alii : *Processus et méthodes logistiques, supply chain management*, 2^{ème} édition AFNOR, 2013.
- LE GOFF (J) et BENSEBAA (F), *Mesurer la performance de la fonction logistique*, éditions d'organisation, 2009.
- LE MOIGNE (R) : *supply chain management*, édition DUNOD, 2017, p.10.
- LE MOIGNE : *L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance*, Harvard expansion, 1999.
- LEGER-JARINOU (C) : *réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise*, éditions Dunod, France, 2001.
- LENDREVIE (J) et LEVY (J) : *Mercator Théories et nouvelles pratiques du marketing*, édition Dalloz, Paris, 2013.
- LORINO (F) : *Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage*, édition de l'organisation, 1997.
- MACQUIN (A) : *Vendre, Stratégies, Hommes, Négociations*, édition Public-union, Paris, 1998.

- MEDAN (P) et GRATACAP (A) : *Logistique et supply chain management*, édition DUNOD, Paris, 2008.
- MOULINIER (R) : *Les techniques de ventes, les éditions d'organisation*, 5^{ème} édition, 1998.
- PIMOR (Y), FENDER (M) : *logistique : production, distribution, soutien*, 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.
- VENDERCAMMEN (M) et JOSPINT-PERNET (N) : *La distribution*, 2^{ème} édition, édition BERTI paris.
- WEISS (D) : *La fonction RH*, édition d'organisation, Paris, 1988, p.275.

2. Encyclopédie :

- MARMUS (K) : *Performance : encyclopédie de gestion*, édition Economica, Tome2, 1997.

3. Reuves :

- BEAMON et BENITA (M), *Measuring Supply Chain Performance*, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 19, n°3 (1989).
- GERMAIN (C), TREBUCQ (S), 2004 : *la performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions*, Semaine sociale Lamy, n°1186.
- LALY (X), *Alexandre Le Grand : précurseur de la logistique moderne*, stratégie logistique, n°54, mars 2003.
- PESQUEX (Y) : *la notion de performance globale*, 5^{ème} forum international ETHICS, Tunisie, 2004.

4. Travaux universitaires :

- Ph. DOMIER (P), *Recomposition de l'approche logistique dans le secteur des produits de grande diffusion : intégration fonctionnelle, intégration sectorielle, intégration géographique*, thèse de doctorat, École des Mines, avril 1997.
- PETIT (N) : *le contrôle de gestion logistique hospitalier. Pratiques de performance et modélisation des coûts en TDABC*, thèse de doctorat, Université de Rennes 1, Rennes, 2013.

- BEKKI (R) : *La performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques*, mémoire de Magistère en management stratégique, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, Oran Es Senia, 2012.
- LALLALI (I) : *Essai d'analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'une entreprise pharmaceutique MEDICENTRE*, mémoire de Master en Distribution et Supply Chain Management, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2015.
- MOSTFAI SARAH : *Impact de la logistique collaborative sur la performance de la supply chain*, mémoire Master, école des hautes études commerciales, option distribution et SCM, Alger, 2015.
- ZENATI (M) et KASMI (H), *Impact de l'efficacité de la logistique aval sur la performance commerciale d'une entreprise*, mémoire Master, 2019.

5. Rapports :

- Revue annuel 2020 de Nestlé.

6. Webographie :

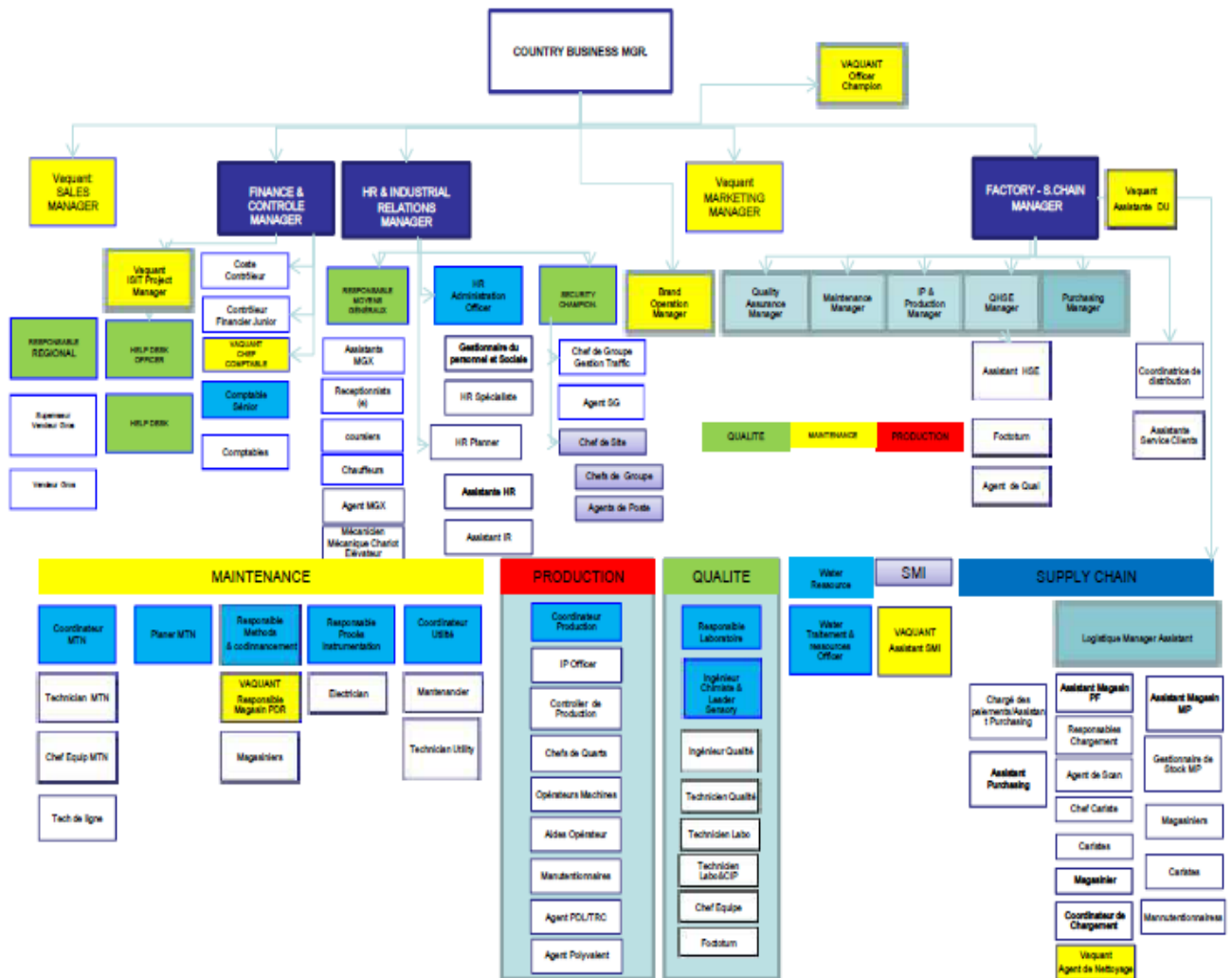
- <https://packhelp.fr/supply-chain-management-optimisation/>, consulté le 11/06/2021 à 17h05.
- <https://www.heflo.com/fr/blog/kpi/indicateurs-de-performance-kpis/>. Consulté le 02/05/2021 à 00h45.
- Nestlé, site d'actualités dates clés, <https://www.nestle.com/aboutus/overview/keydates>, consulté le 13/06/2021 à 19h54.
- Site d'actualité sur les types d'entretiens, <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/>, consulté le 15/06/2021 à 23h23.

ANNEXES

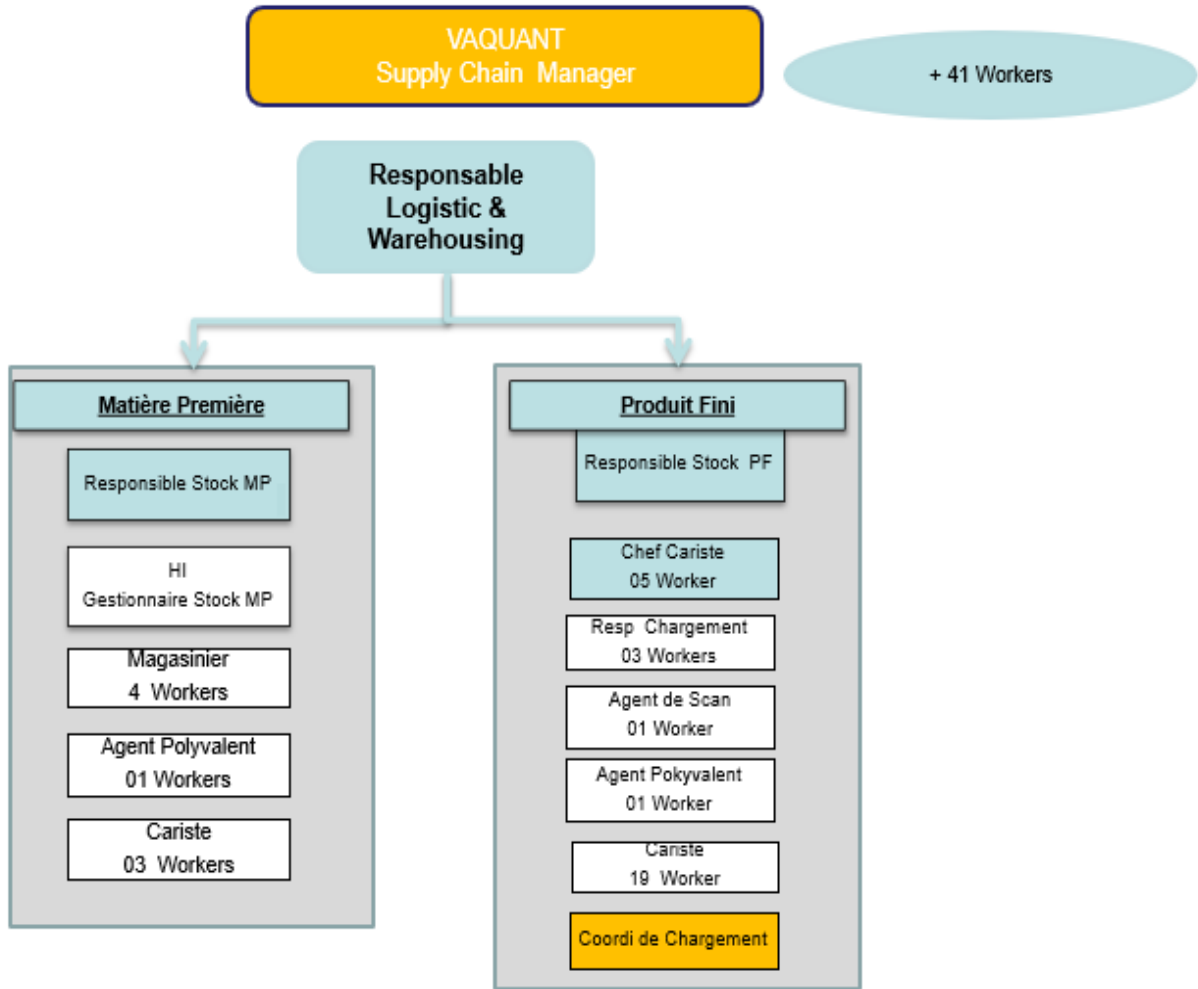
Liste des annexes

N°	Titre	Page
3.1	Organigramme générale de Nestlé Waters Algérie	I
3.2	Organigramme du département logistique	II
3.3	Fiche de réception de matières premières	III
3.4	Bon de livraison	IV
3.5	Fiche demande matières premières	V
3.6	Fiche d'évaluation des fournisseurs	VI
3.7	Processus de la ligne de production	VII
3.8	Organigramme du département finance et contrôle	VIII
3.9	Organigramme du département RH	IX
3.10	Guide d'entretien	X

Annexe n°3.1 : Organigramme générale de Nestlé Waters Algérie



Annexe 3.2 : Organigramme du département logistique



Annexe 3.4 : Bon de livraison

SARL AGRO-FILM PACKAGING ZONE D'ACTIVITE LOT N° 7 SETIF 19000 ALGERIE TEL: 00 213 36 93 09 09/10 FAX: 00 213 36 93 84 68 CPA 00 400364 400 0023 111 38	N° RC: 01/B/0084103-19/00 MAT FISCAL: 000 11901 0250760 N° ARTICLE: 19018044041 NIF: 000119008410316										
<h2 style="margin: 0;">BON DE LIVRAISON N° BL134844 DU: 11/12/2013</h2> <p style="margin: 0;">Adresse de Livraison PAGE: 01</p>											
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>CL000185 NESTLE WATERS ALGERIE SPA HAI CITE SIDI EL KEDIR BLIDA 09000 ALGERIE ALGERIE</p> <p>Telephone : 0770323947 Fax : 025430847 Mode de Livraison : DU Commande N° : CC135626 Date BC : 12/12/2013 Commande Client :</p> </div>											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">LN</th> <th style="width: 20%;">ARTICLE</th> <th style="width: 55%;">DESCRIPTION</th> <th style="width: 10%;">QUANTITE</th> <th style="width: 10%;">UM</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01</td> <td>PT001080</td> <td>FILM THERMO RETRACTABLENESTLE VIL175086</td> <td style="text-align: right;">1142.86</td> <td style="text-align: center;">KG</td> </tr> </tbody> </table>		LN	ARTICLE	DESCRIPTION	QUANTITE	UM	01	PT001080	FILM THERMO RETRACTABLENESTLE VIL175086	1142.86	KG
LN	ARTICLE	DESCRIPTION	QUANTITE	UM							
01	PT001080	FILM THERMO RETRACTABLENESTLE VIL175086	1142.86	KG							

Annexe 3.5 : Fiche demande matières premières



Nestlé Waters Algérie

Demande Matières premières

Date:


N° Demande : /11

Designation	Unite	Qt.demande	Qt.sortie	Observation
Préformes 30g	Box			
Préformes 18g	Box			
Bouchons	U			
Etiquettes 1,5L	U			
Etiquettes 0,5L	U			
Colle chaude	carton			
Film rétractable imprimé	Kg			
Film rétractable transparent	Kg			
Film étirable	Kg			
Cartonnettes poignées	carton			
Ruban adhésifs	m			
Cartons intercalaires 1,5L	U			
Cartons intercalaires 0,5L	U			
Solvant dateur	cartouche			
Lubrifiant tapis	fut			

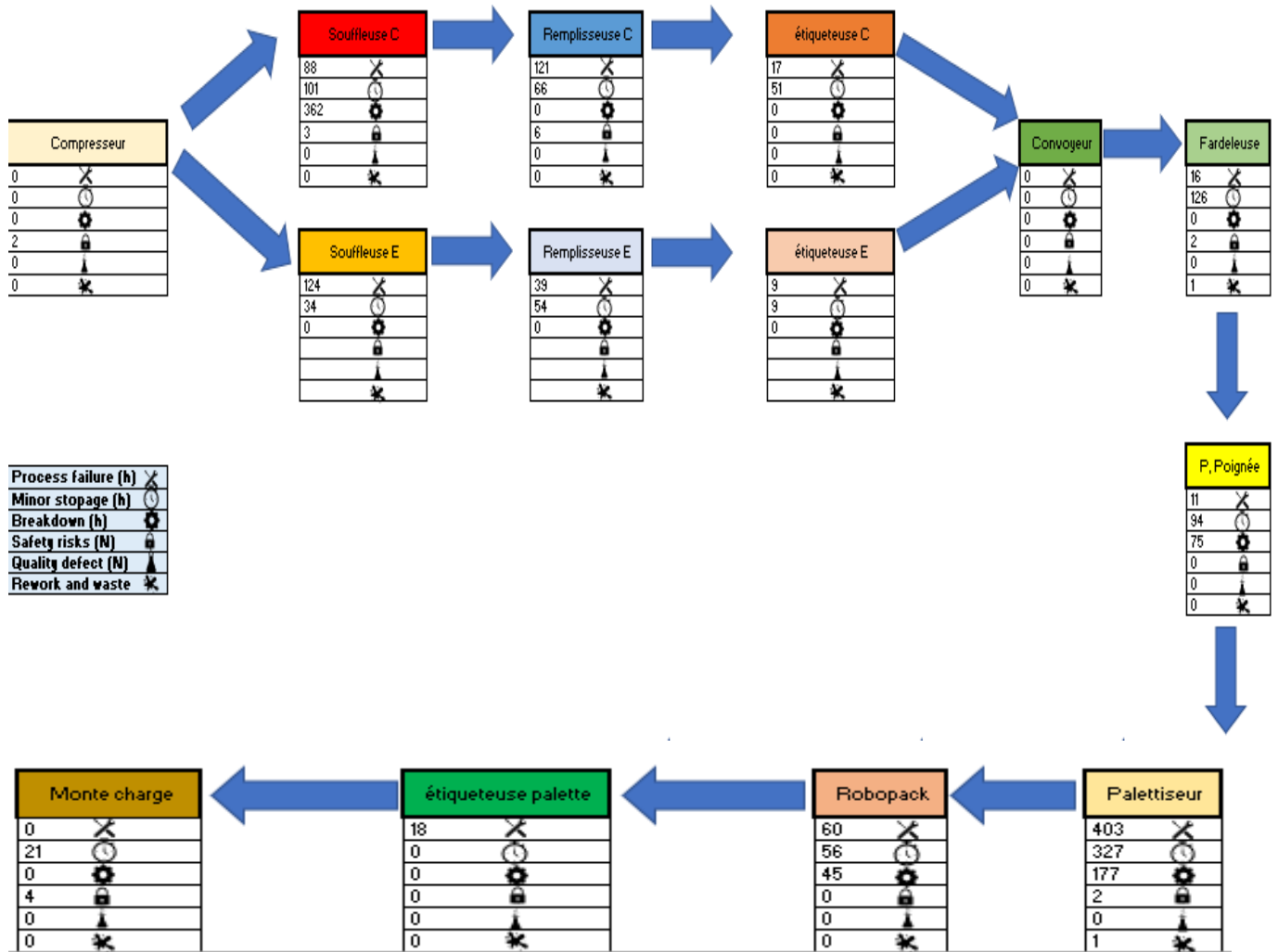
Magasinier matière 1er

Superviseur de productio

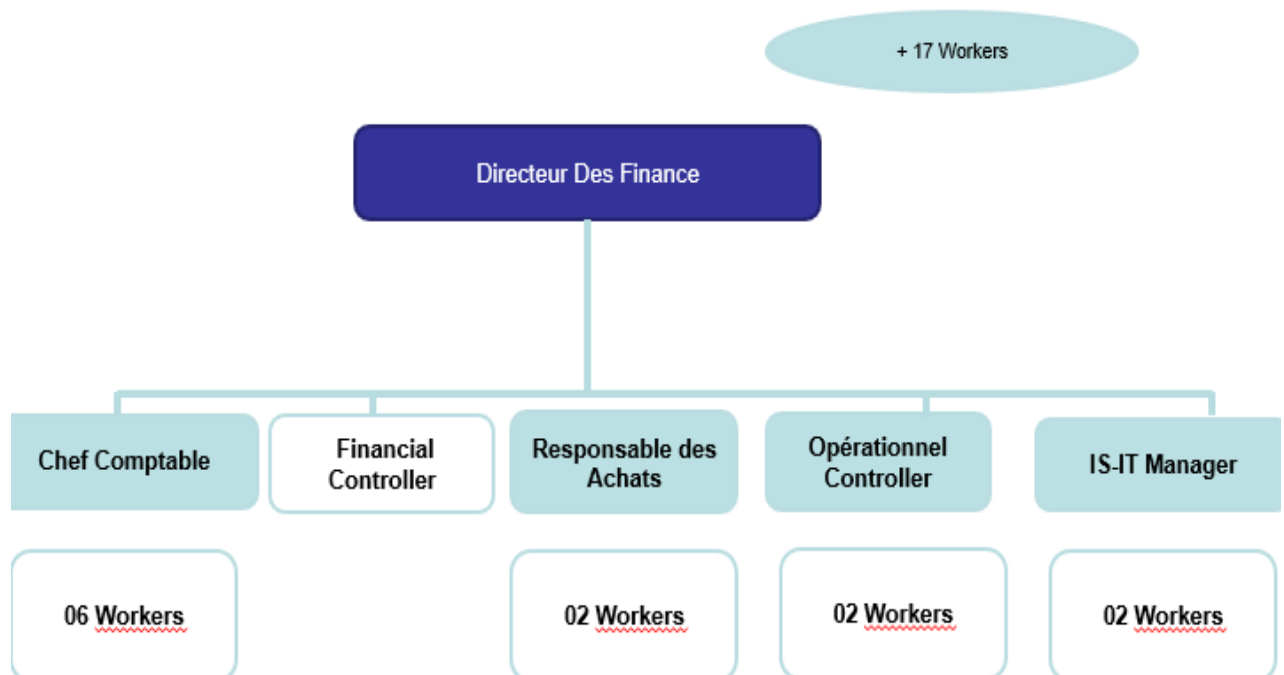
Annexe 3.6 : Fiche d'évaluation des fournisseurs

 <small>The Healthy Hydration Company™</small>	Nestlé Waters Algérie Spa Fiche Evaluations des Fournisseurs MP	Document N° : AC-GI-01-F01 Issue Date : 17/10 /2009 Revision N°: 3 Date revesion: 05/01/2020	
Etablie a la date du:		Departements :	
Nom du fournisseur :			
Type de MP			
EVALUATION :			
1) Respect de la commande selon demande ou cahier de charge NESTLE		Note de 1 à 5	
2) Respect des delais des livraisons et plannings			
3) Conditions de paiement			
4) Capacité à reagir rapidement / et communication			
5) Niveau Qualité du Produit & Emb. MP reçu			
6) Respect des exigences HSE / Livraison			
7) Stabilité Financiere et renommée du fournisseur			
8) La prise en charge de la MP Non conforme			
total des notes de 1 à 5			
Nombre de non-conformité enregistré semestre :			
Details des non conformités			
*			
*			
*			
*			
La note 3 et moins implique une prise de decision et de l'action a prendre envers ce fournisseur/ produit			
NIVEAU FOURNISSEUR :		Faible Moyen Bon	
Validation :			
Achat	Qualité	Responsable MP	Factory Manager
Decison / action :			

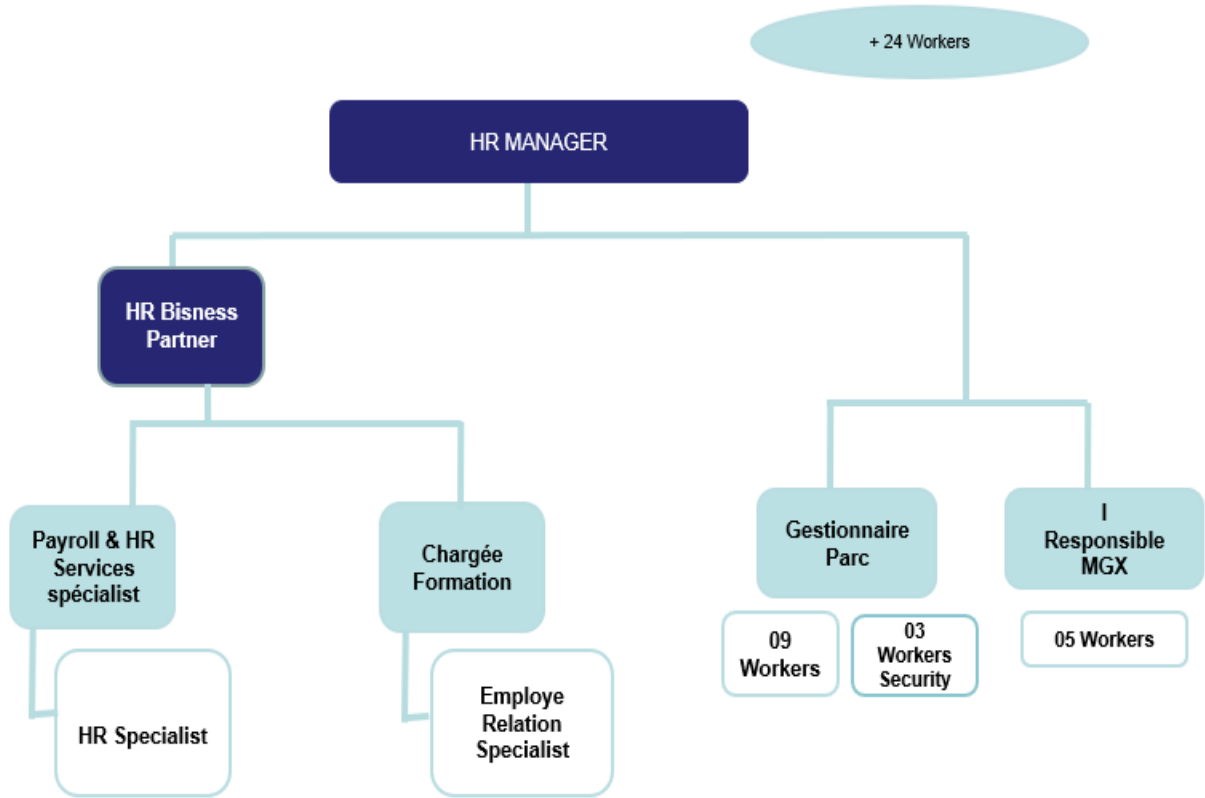
Annexe 3.7 : Processus de la ligne de production



Annexe 3.8 : Organigramme du département finance et contrôle



Annexe 3.9 : Organigramme du département RH



Annexe n°3.10 : Guide d'entretien

Le 06/2021 à Sidi El Kbir, Blida.

Bonjour Mr, Mme,

En vue de préparation du mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences commerciales option Distribution et Management de la Chaîne Logistique. Sous le thème « L'impact de réduction des coûts de distribution sur la performance logistique de l'entreprise », je réalise actuellement une étude au sein de Nestlé Waters Algérie, pour la rédaction de mon mémoire de fin d'études. Celle-ci vise à étudier l'effet des coûts de distribution sur l'amélioration de la performance logistique.

Afin de bien cerner l'étude et faire des recommandations en vue d'une amélioration possible, ce guide d'entretien a été bâti. Nous souhaitons avoir votre opinion sur certains aspects ayant une relation avec les coûts de distribution et la performance logistique.

Axe01 : L'optimisation des coûts de distribution au sein de la logistique.

1. Pourriez-vous me présenter NWA ? Quel est son positionnement sur le marché ?
2. Quelles sont les activités/ opérations principales que votre département exécute ?
3. Quelle est la place qu'occupe la SC au sein de NWA ?
4. Selon vous, qu'est-ce qu'une SC/logistique performante ? Et quels sont les critères d'évaluation de cette performance ?
5. Quels sont les principaux coûts de distribution engendrés par votre activité ? Est-il possible de maîtriser ces coûts ?
6. Quels sont les moyens et outils adoptés pour minimiser le coût de stockage ?
7. Comment procédez-vous pour maîtriser les manipulations ?
8. Est-il possible de réduire le temps de chargement des camions ?
9. Pensez-vous que la négociation avec les prestataires est un atout pour minimiser les coûts de transport ? Détaillez votre réponse.
10. A votre avis, comment ces actions de réduction des coûts de distribution peuvent enregistrer des évolutions sur la performance de la logistique ?

Axe02 : L'optimisation de la fonction de distribution au sein de NWA.

1. Pourriez-vous me présenter NWA ? Quel est son positionnement sur le marché ?
2. Quelle est votre stratégie de distribution de vos produits ?

3. Quels sont les types de circuits de distribution adoptés dans votre stratégie de commercialisation ?
4. Quels sont les critères de choix de vos distributeurs ? et comment voyez-vous le rôle de ces derniers ?
5. Quels sont vos ressources ou moyens de transport (interne ou externe) ?
6. Quel est le délai moyen pour effectuer une transaction complète (de la commande à la réception) ?
7. Quelle est l'influence des délais sur les coûts de transport ?
8. Quels sont les principaux problèmes rencontrés lors de la distribution des produits ?
9. Quels sont les principaux coûts engendrés par votre activité ? Sont-ils maîtrisables ?
10. Le choix du réseau de distribution impacte-il sur les coûts de distribution ? Comment ?
11. Comment peut-on améliorer la performance logistique à travers la réduction des coûts de distribution ?

Axe03 : Le rôle des indicateurs dans la mesure de performance logistique.

1. Pourriez-vous me présenter NWA ? Quel est son positionnement sur le marché ?
2. Quelle est la place qu'occupe la SC au sein de NWA ?
3. Selon vous, qu'est-ce qu'une SC performante ? Et quels sont les critères d'évaluation de cette performance ?
4. Quelles sont les étapes à suivre pour créer ou appliquer un indicateur de performance ? Et sur quelle base définissez-vous ses objectifs ?
5. Quel est le rôle et l'importance des KPI au sein de la logistique ?

Table des matières

Introduction générale	1
CHAPITRE01 : Approches théoriques de la distribution	4
Introduction du chapitre :	5
Section 01 : Concept de la chaîne logistique et de distribution	5
1 Notions sur la logistique et la supply chain (chaîne logistique) :	5
1.1 Historique et définitions de la chaîne logistique et la logistique	6
1.1.1 Historique de la logistique :	6
1.1.2 Définitions de la supply chain :	7
1.1.3 Les fonctions de la supply chain	7
1.1.4 Définitions de la logistique :	9
1.2 Les différents types de la logistique	10
2 La logistique de distribution :	11
2.1 Définitions :	11
2.2 Les activités de la logistique de distribution :	11
3 Fondements théoriques de la distribution	12
3.1 Définitions	12
3.2 L'importance et le rôle de la distribution :	13
3.2.1 Importance de la distribution :	13
3.2.2 Rôle de la distribution :	13
4 Les fonctions de la distribution	14
Section 02 : Choix et gestion des canaux de distribution	18
1 Définitions d'un circuit de distribution :	18
2 Définitions d'un canal de distribution :	18
3 Le réseau de distribution :	18
4 Typologies des circuits de distribution :	18
4.1 Le circuit direct (ultra court) :	18
4.2 Le circuit court :	19
4.3 Le circuit long :	19
4.4 Les avantages et inconvénients de chaque circuit :	20
5 Le rôle des intermédiaires :	21

6	Le choix des canaux de distribution	23
7	La gestion des canaux de distribution	23
8	Les stratégies et les techniques de la distribution.....	25
8.1	Les stratégies de distribution :.....	25
8.1.1	La distribution intensive :.....	25
8.1.2	La distribution sélective :	26
8.1.3	La distribution exclusive et le franchisage :.....	27
9	Les techniques de distribution :	28
9.1	La stratégie d'aspiration <i>pull</i> :.....	28
9.2	La stratégie de pression <i>push</i> :.....	29
9.3	Le trade marketing :	30
Section 03 : Généralités sur les Coûts de distribution		30
1	Importance des coûts de distribution :	30
2	Analyse du coût de distribution :.....	31
2.1	Analyses verticales :.....	31
2.2	Analyses horizontales :	31
3	Les autres charges directes :	32
4	Les charges indirectes :	32
Conclusion du chapitre :		33
CHAPITRE02 : Introduction à la performance logistique de l'entreprise		34
Introduction du chapitre :		35
Section 01 : Fondements généraux de la performance		35
1	Définitions de la performance :	35
2	Notions voisines de la performance :.....	36
2.1	L'efficacité :.....	36
2.2	L'efficience :	36
2.3	L'effectivité :.....	36
3	La mesure de performance :.....	36
4	Pourquoi mesurer la performance ?.....	37
4.1	Mesurer pour améliorer :	38
4.2	Mesurer pour apprendre et innover :	38

4.3	Mesurer pour communiquer :	38
5	Les caractéristiques de la performance :	38
6	Les types de performance	39
Section 02 : Concept de base sur les indicateurs de performance.....		40
1	Définition d'indicateur :	40
2	Les types d'indicateurs de performance :	41
2.1	Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs :	42
2.1.1	Les indicateurs quantitatifs :	42
2.1.2	Les indicateurs qualitatifs :	42
3	Les caractéristiques d'un indicateur de performance :	43
Section 03 : Evaluation et amélioration de la performance logistique		44
1	Définitions de la performance logistique	44
2	La mesure et l'évaluation de la performance logistique :	45
2.1	Mesure de la performance logistique :	45
2.2	Evaluation de la performance logistique :	46
3	Quelques approches d'évaluation de la performance logistique :	48
3.1	Tableau de bord prospectif Balanced Scorecard :	48
3.2	Le modèle SCOR: Supply Chain Operation Reference Model	51
3.3	Le benchmarking :	52
4	Les principaux indicateurs de performance logistique :	53
Conclusion du chapitre :		54
CHAPITRE03 : Effet de la minimisation des coûts de distribution sur la performance		
logistique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie		55
Introduction du chapitre :		56
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil		56
1	Présentation du groupe Nestlé :	56
2	Présentation de Nestlé waters :	57
3	Nestlé Waters Algérie NWA :	57
4	Domaines d'activité :	58
5	Missions et objectifs de NWA :	58

5.1	Les missions de NWA :	58
5.2	Les objectifs de NWA :	59
6	La structure organisationnelle de Nestlé :	59
6.1	La direction générale :	59
6.2	La Supply Chain :	60
6.2.1	Département logistique :	60
6.2.2	Département Purchasing	62
6.2.3	Département Production	62
6.3	Département finance et contrôle.....	62
6.3.1	Service comptabilité : délégué pour	62
6.3.2	Service finance.....	63
6.3.3	Service IS/IT	63
6.4	Département RH.....	64
6.5	Département Moyens Généraux : qui doit assurer.....	64
6.6	Département management qualité :	64
6.7	Département sécurité hygiène et environnement (HSE)	65
6.8	Département maintenance.....	66
6.9	Département commerciale : Il se charge de	67
	Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche	67
1	Objectif de la recherche :	67
2	L'approche de recherche :	67
3	Présentation de la méthode qualitative :	67
4	Méthode de collecte de données :	68
4.1	L'entretien :	68
4.2	Les indicateurs de performance KPI :	69
4.3	Construction du guide d'entretien :	69
4.4	La population de l'enquête :	69
5	La démarche d'analyse des données :	70
	Section 03 : Analyse des résultats de l'enquête qualitative.....	71
1	Discussion et analyse des résultat :	71
2	Synthèse des résultats :	82
3	Suggestions et recommandations :	83
	Conclusion du chapitre :	83

Conclusion générale.....	84
BIBLIOGRAPHIE	87
ANNEXES	92