École Des Hautes Études Commerciales d'Alger



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

L'apport de la digitalisation dans l'amélioration de la performance processuelle : cas du processus de distribution

ETUDE DE CAS : SPA CEVITAL

Élaboré par :
Mme SALHI Khawla

Encadré par :
Mme OUAHDI BEKHOUCHE Fella
Professeure à EHEC Alger

13ème promotion

Juin 2026

École Des Hautes Études Commerciales d'Alger

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

L'apport de la digitalisation dans l'amélioration de la performance processuelle : cas du processus de distribution

ETUDE DE CAS : SPA CEVITAL

Élaboré par :
Mme SALHI Khawla

Encadré par :
Mme OUAHDI BEKHOUCHE Fella
Professeure à EHEC Alger

13ème promotion

Juin 2026

Résumé

Dans un contexte de transformation digitale croissante, l'amélioration de la performance opérationnelle constitue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises industrielles. Ce mémoire examine l'apport de la digitalisation dans l'amélioration de la performance du processus de distribution au sein de CEVITAL, à travers une analyse des outils digitaux déployés et de leur impact sur le pilotage et l'optimisation des opérations.

L'analyse porte sur l'efficacité des outils tels que les ERP, CRM et outils de Business Intelligence (BI) dans la gestion et le suivi du processus de distribution. Une attention particulière est accordée à la perception des employés quant à l'intégration de ces outils, à leur contribution à la fluidité des opérations, à la réactivité face aux imprévus, ainsi qu'à leur adéquation avec les exigences opérationnelles de l'entreprise.

Les résultats montrent un impact globalement positif de la digitalisation, notamment en termes d'amélioration du pilotage, de réduction des coûts logistiques et d'optimisation des flux. Toutefois, ces effets restent conditionnés par la qualité des données, la coordination interne et l'appropriation des outils par les collaborateurs.

L'objectif de cette recherche est d'identifier les leviers digitaux les plus performants, de comprendre les limites de leur mise en œuvre et de proposer des recommandations favorisant une digitalisation alignée avec les objectifs de performance de CEVITAL.

Mots clés : Digitalisation, Performance, Processus de distribution, Outils digitaux, Pilotage, Optimisation, Supply Chain.

Abstract

In a context of growing digital transformation, improving operational performance has become a major strategic challenge for industrial companies. This thesis examines the contribution of digitalization to improving the performance of the distribution process within CEVITAL through an analysis of the digital tools deployed and their impact on the management and optimization of operations.

The study focuses on the effectiveness of tools such as ERP, CRM and Business Intelligence (BI) solutions in managing and monitoring distribution operations. Special attention is given to employees' perceptions of these tools, their contribution to operational fluidity, responsiveness to operational disruptions, as well as their alignment with the company's operational requirements.

The results show an overall positive impact of digitalization, particularly in terms of improved process monitoring, reduced logistics costs, and optimized flows. However, these effects remain dependent on data quality, internal coordination, and employees' appropriation of digital tools.

The main objective of this research is to identify the most effective digital levers, understand the limits of their implementation, and propose recommendations promoting a digitalization strategy aligned with CEVITAL performance objectives.

Keywords : Digitalization, Performance, Distribution process, Digital tools, Management, Optimization, Supply Chain.

ملخص

في ظل التحول الرقمي المتسارع، أصبح تحسين أداء العمليات التشغيلية رهاناً استراتيجياً بالغ الأهمية للمؤسسات الصناعية. يتناول هذا البحث مساهمة الرقمنة في تحسين أداء عملية التوزيع داخل مؤسسة سيفيتال، من خلال تحليل الأدوات الرقمية المعتمدة وتأثيرها على تسيير وتحسين العمليات.

تركز الدراسة على فعالية أدوات مثل نظام تخطيط موارد المؤسسة وإدارة علاقات العملاء وأدوات ذكاء الأعمال في متابعة عملية التوزيع وإدارتها. كما تُمنح أهمية خاصة لإدراك الموظفين لهذه الأدوات، ومدى مساهمتها في سلاسة العمليات والاستجابة للطوارئ، فضلاً عن مدى توافق الحلول الرقمية المعتمدة مع المتطلبات التشغيلية للمؤسسة.

أظهرت النتائج أن الرقمنة لها تأثير إيجابي عام على أداء عملية التوزيع، خاصة من حيث تحسين التسيير، تقليص التكاليف اللوجستية، وتحسين انسيابية التدفقات. غير أن هذه النتائج تبقى مرتبطة بجودة البيانات، والتنسيق الداخلي بين المصالح، ومدى تملك الموظفين للأدوات الرقمي

وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد أكثر الروافع الرقمية فعالية، وفهم حدود تطبيقها، واقتراح توصيات تدعم رقمنة تتماشى مع أهداف الأداء الخاصة بمؤسسة سيفيتال

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الأداء، عملية التوزيع، الأدوات الرقمية، التسيير، التحسين، سلسلة التوريد

Dédicaces

Avant toute chose, je tiens à me remercier. Merci à moi-même pour la force, la persévérance, les nuits blanches, les moments de doute surmontés et les efforts constants fournis durant ce parcours. Ce mémoire est le fruit de nombreuses années de travail, de patience et de volonté. Je suis fière du chemin parcouru.

Je dédie ce travail à ma famille : pilier de ma vie, refuge dans l'adversité et source inépuisable d'amour et de réconfort. Votre présence constante, vos encouragements silencieux et vos sacrifices ont été essentiels.

PAPA, mon héros silencieux, celui dont les yeux se remplissent de larmes chaque fois que je franchis une étape. Ton regard plein d'émotion est ma plus belle récompense, ton amour est ma plus grande richesse. Si aujourd'hui je réussis, c'est aussi pour voir briller ce regard-là, le tien. Je te dédie ce travail, avec tout l'amour et toute la reconnaissance que je te dois.

MAMAN, il n'y a pas de mot assez fort, pas de phrase assez belle pour décrire ce que tu représentes pour moi. Chaque réussite que je célèbre aujourd'hui porte la trace de ton courage silencieux, de tes sacrifices invisibles, de tes prières pleines de larmes et de foi. Tu as toujours fait de moi ta priorité, sans jamais te plaindre. Tu m'as appris à tenir bon, à rester digne, à être humain avant tout. Je t'aime d'un amour infini.

À ma grand-mère, source d'amour et de prières infinies, ton regard bienveillant est à jamais gravé dans mon cœur.

À mes frères, Abd Errezak et Abd Elbasset, votre humour, votre simplicité et votre bienveillance m'ont souvent redonné le sourire dans les moments les plus difficiles. Même sans toujours beaucoup parler, votre présence a toujours compté bien plus que vous ne pouvez l'imaginer. Merci d'avoir été là, chacun à votre manière.

À mes sœurs, Souad, Soumia et Hadjer, mes repères et mes étoiles. Vous êtes mes héroïnes, mes confidentes et mes modèles. Chacune de vous brille à sa manière et m'a transmis une richesse unique : la force, la tendresse, la patience, le courage et la sagesse, ainsi qu'un amour sans condition qui traverse tout. Grandir à vos côtés a été l'un des plus beaux cadeaux de ma vie. Vous m'avez portée, guidée et protégée avec grâce et générosité. Je vous aime profondément.

À mes chers neveux, je tiens à vous exprimer toute mon affection et ma gratitude pour la joie que vous apportez dans ma vie. Votre présence illumine mes journées et me rappelle la beauté de l'innocence, du rire et de la simplicité. Je suis fière de vous voir grandir et évoluer, chacun à votre manière, et je vous souhaite le meilleur pour votre avenir. Sachez que vous occuperez toujours une place très spéciale dans mon cœur et que je serai toujours là pour vous soutenir, vous encourager et vous aimer, quoi qu'il arrive.

À ma chère Nadjoua, ma copine de chambre et sœur de cœur, nous avons traversé tellement d'épreuves ensemble, affronté chaque défi sans jamais lâcher prise, en partageant bien plus que du travail : nos joies, nos doutes, nos fous rires et nos nuits blanches. Merci d'avoir marché à mes côtés dans cette aventure, tu es une personne précieuse et une vraie force pour moi. On formait un duo fort, parfaitement complémentaire, lié par une complicité unique. Je t'aime et tu auras toujours une place spéciale dans mon cœur.

À tous ceux qui m'ont connue dans la joie comme dans les moments difficiles, à mes collègues, mes amis et mes enseignants qui ont, chacun à leur manière, contribué à tracer mon chemin.

Remerciements

Je remercie tout d'abord Allah le Tout-Puissant, pour m'avoir accordé la force, la patience et la santé nécessaires à l'accomplissement de ce modeste travail de recherche.

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

Mes remerciements les plus sincères vont également à Monsieur MAOUCHE Khaled, pour m'avoir offert l'opportunité d'effectuer mon stage au sein de l'entreprise, ainsi que pour son encadrement professionnel, sa confiance et ses orientations pertinentes.

Je remercie chaleureusement tout le personnel de Cevital, et plus particulièrement Monsieur LARID Salim et Monsieur BELKHADRIA Abderrahim, pour leur accueil, leur disponibilité et leur bienveillance. Leur soutien moral et leurs conseils ont grandement enrichi mon expérience professionnelle.

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

Enfin, j'adresse ma gratitude à l'ensemble de mes enseignants depuis la première année universitaire à l'EHEC, pour les connaissances transmises, ainsi qu'à toutes les personnes, de près ou de loin, qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Liste des tableaux

Tableau 1: Les différents niveaux d'analyse 7
Tableau 2: définition générique pour les quatre niveaux d'analyse 8
Tableau 3: Enjeux de l'optimisation des processus 17
Tableau 4: Objectifs du processus de distribution 35
Tableau 5: Les flux du processus de distribution 44
Tableau 6: Comparaison entre le Numérique et le Digital 53
Tableau 7 : Ressources du système d'information (SI) 64
Tableau 8 : Les finalités du système d'information 66
Tableau 9: les avantages des outils digitaux 67
Tableau 10: forces et faiblesses des outils digitaux 75
Tableau 11: Fonctions clés d'un système de distribution digitalisé 87
Tableau 12: Apports des outils digitaux au processus de distribution 96
Tableau 13: Fiche technique de Cevital 101
Tableau 14: Vision, mission et valeurs du groupe Cevital 103
Tableau 15: Analyse SWOT du groupe Cevital 104
Tableau 16: Capacité de production de CEVITAL agro-industrie 109
Tableau 17: les canaux de ditribution de Cevital 112
Tableau 18: Caractéristique de l'emplacement des plateformes 115
Tableau 19: Les différents CLR 116
Tableau 20: Le coût global logistique de distribution de la période janvier/ avril 2016 par famille de produit 122
Tableau 21: Le coût global logistique de distribution de la période janvier/ avril 2023 par famille de produit 122
Tableau 22: profils des interviewés 129
Tableau 23: Répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe 132
Tableau 24: Répartition de l'échantillon d'étude selon la fonction 133
Tableau 25: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le service 134
Tableau 26: Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'ancienneté 135
Tableau 27: Fréquence d'utilisation des outils digitaux 136
Tableau 28: suivi du processus de distribution chez Cevital 137
Tableau 29: la fiabilité des données fournies par les outils digitaux 138
Tableau 30: qualification du processus de distribution depuis la digitalisation 139
Tableau 31: la performance du processus de distribution depuis la digitalisation 140
Tableau 32: Outils digitaux utilisés dans le processus de distribution 141
Tableau 33:aspects du pilotage du processus de distribution améliorés grâce aux outils digitaux 142
Tableau 34: Niveau de maîtrise des outils digitaux 143
Tableau 35:l'accord avec les affirmations concernant les outils digitaux 143
Tableau 36: l'accord avec les affirmations concernant le pilotage du processus 143
Tableau 37: l'accord avec les affirmations concernant l'optimisation du processus 144
Tableau 38: Simplification du processus par les outils digitaux 144
Tableau 39: l'accord avec les affirmations concernant la performance 144
Tableau 40: Impact global de la digitalisation 145

Tableau 41: Impact global de la digitalisation 145
Tableau 42: Analyse de la fiabilité des échelles 146
Tableau 43: Présentation du KMO et du test de Bartlett 147
Tableau 44: Présentation de la variance expliquée 147
Tableau 45: présentation de la matrice des composantes rotatées 147
Tableau 46: Présentation de récapitulatif du modèle 149
Tableau 47 : Présentation de ANOVA 149
Tableau 48: Présentation des coefficients 149
Tableau 49: Présentation du KMO et du test de Bartlett 150
Tableau 50: Présentation de la variance expliquée 151
Tableau 51: Présentation de la matrice des composantes rotatées 151
Tableau 52: Présentation de récapitulatif du modèle 152
Tableau 53 : Présentation de ANOVA 153
Tableau 54: Présentation des coefficients 153
Tableau 55: Présentation du KMO et du test de Bartlett 154
Tableau 56: Présentation de la variance expliquée 155
Tableau 57: présentation de la matrice des composantes rotatées 155
Tableau 58: Présentation de récapitulatif du modèle 156
Tableau 59 : Présentation de ANOVA 157
Tableau 60: Présentation des coefficients 157
Tableau 61: Récapitulatif des résultats des hypothèses de recherche: 158
Tableau 62: Synthèse des KPI multidimensionnels et validation des hypothèses de recherche 173

Liste des Figures

Figure 1: Cartographie de processus de réalisation 12
Figure 2: Représentation d'un processus – Forme standard 13
Figure 3: Représentation d'un processus 14
Figure 4: Exemples d'application de la modélisation par processus 14
Figure 5: Les étapes de l'approche processus 16
Figure 6: Les étapes de l'optimisation d'un processus 20
Figure 7 : modèle de la performance 26
Figure 8: Un exemple de Tableau de Bord 32
Figure 9: Les acteurs du processus de distribution 36
Figure 10 : Les « objets » de la transformation digitale 56
Figure 11: le processus de la transformation digitale 58
Figure 12: Les objectifs du SI 65
Figure 13: Schéma des flux d'information des outils digitaux 74
Figure 14: Mise en œuvre opérationnelle de la digitalisation des processus 82
Figure 15 : Les dimensions de la digitalisation du processus de distribution 86
Figure 16: code-barres 95
Figure 17: Organigramme du groupe Cevital 106
Figure 18: Produit et marque de Cevital 110
Figure 19: Organigramme du département commercial 113
Figure 20: Les types de clientèle de CEVITAL 119
Figure 21: Stratégie de distribution « diapason » 121
Figure 22: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le sexe 132
Figure 23: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la fonction 133
Figure 24: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le service 134
Figure 25: Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'ancienneté 135
Figure 26: Fréquence d'utilisation des outils digitaux 136
Figure 27: suivi du processus de distribution chez Cevital 137
Figure 28: la fiabilité des données fournies par les outils digitaux 138
Figure 29: qualification du processus de distribution depuis la digitalisation 139
Figure 30: la performance du processus de distribution depuis la digitalisation 140

Liste des abréviations

BPR: Business Process Reengineering

ABC: Activity Based Costing

SMQ: Système de Management de la Qualité

DMAIC : Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler

BPM: Business Process Management

BPMN: Business Process Model and Notation

SIPOC: Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers

VSM: Value Stream Mapping

RPA: Robotic Process Automation

ERP: Enterprise Resource Planning

CRM: Customer Relationship Management

BSC: Balanced Scorecard

KPI: Key Performance Indicator

CLR : Centre Logistique Régional

ISO : International Organization for Standardization

PME : Petite et Moyenne Entreprise

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

B to B: Business to Business

B to C: Business to Consumer

HORECA : Hôtel, Restaurant, Café

Sommaire

Introduction générale **1**

Chapitre 01 : L'approche processus et la performance du processus de distribution……**4**

Introduction **5**

Section 01 : L'approche processus dans l'entreprise 6

Section 02: L'optimisation des processus..... 17

Section 03 : notions de la performance 22

Section 04 : le processus de distribution :..... 34

Chapitre 2 : La digitalisation et le pilotage du processus de distribution……..**50**

Section 1: La digitalisation et la transformation digitale..... 52

Section 02: les outils digitaux au service des processus..... 62

Section 03 : la digitalisation et l'approche processus..... 76

Section 04: l'apport de la digitalisation au processus de distribution 85

Chapitre 03 : La digitalisation du processus de distribution au sein de CEVITAL…….....**98**

Section 01 : Présentation générale de CEVITAL 100

Section 02 : Étude du processus de distribution au sein de Cevital 111

Section 03 : Présentation du cadre méthodologique de l'étude de terrain 124

Section 04 : Analyse et discussion des résultats..... 131

Conclusion générale..... 180

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

À l'ère de la transformation digitale, les entreprises évoluent dans un environnement caractérisé par une forte concurrence, une complexité croissante des chaînes logistiques et des exigences accrues en matière de performance. Dans ce contexte, la digitalisation s'impose comme un levier stratégique incontournable permettant de repenser les processus internes et d'améliorer la performance globale des organisations.

Parmi ces processus, le processus de distribution occupe une place essentielle, puisqu'il assure l'acheminement des produits depuis l'entreprise jusqu'au client final. Il constitue ainsi un maillon déterminant dans la satisfaction client, la réactivité opérationnelle et la compétitivité de l'entreprise. Aujourd'hui, l'intégration des outils digitaux dans ce processus permet d'améliorer sa traçabilité, son pilotage et son optimisation.

Dans le contexte algérien, les grandes entreprises industrielles, telles que CEVITAL, s'inscrivent progressivement dans cette dynamique de transformation digitale afin de moderniser leurs processus et renforcer leur efficacité opérationnelle. Toutefois, le niveau d'intégration de ces outils et leur impact réel sur la performance du processus de distribution restent des questions centrales.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre recherche intitulée : « L'apport de la digitalisation dans l'amélioration de la performance processuelle : cas du processus de distribution au sein de CEVITAL ».

L'objectif du thème :

Cette recherche s'inscrit dans le cadre de notre stage effectué au sein de l'entreprise CEVITAL. Elle vise à analyser la contribution de la digitalisation à l'amélioration de la performance du processus de distribution, en étudiant les outils utilisés et leur impact sur le pilotage et l'optimisation des activités. Cette étude permet également d'identifier certaines limites et de proposer des pistes d'amélioration.

L'importance du thème :

Ce travail s'inscrit dans une démarche visant à comprendre l'apport réel de la digitalisation dans l'amélioration des performances organisationnelles, notamment dans le domaine logistique et de distribution. Il contribue également à mettre en lumière les enjeux de la transformation digitale dans les entreprises algériennes.

Le choix du thème et de l'entreprise :

Le choix de ce thème s'explique par l'intérêt croissant accordé à la transformation digitale dans les entreprises modernes, ainsi que par notre volonté de comprendre son impact concret sur les processus opérationnels. Le processus de distribution, en tant que cœur de la performance logistique, représente un terrain pertinent pour analyser l'apport des outils digitaux dans l'amélioration de l'efficacité, de la rapidité et de la qualité du service.

Quant à l'entreprise CEVITAL, sa sélection se justifie par sa position de leader dans le secteur agroalimentaire algérien, l'étendue de son réseau de distribution ainsi que son engagement dans la modernisation et la digitalisation de ses activités. En outre, le stage réalisé au sein de cette entreprise nous a offert un accès privilégié au terrain, permettant d'observer concrètement les pratiques mises en œuvre et d'évaluer l'impact des outils digitaux sur la performance du processus de distribution.

En conséquence, notre problématique de recherche se formule comme suit : **Comment la digitalisation permet-elle d'améliorer la performance du processus de distribution ?**

Afin de répondre à cette problématique centrale, elle est déclinée en trois questions secondaires :

1. Quelle relation existe-t-il entre l'optimisation du processus de distribution et sa performance ?
2. L'utilisation des outils digitaux permet-elle un pilotage efficace des processus ?
3. Les outils digitaux assurent-ils l'optimisation du processus de distribution ?

Pour répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : Un processus de distribution optimisé contribue à l'amélioration de sa performance.
- **Hypothèse 2** : L'utilisation des outils digitaux permet d'améliorer le pilotage des processus.
- **Hypothèse 3** : Les outils digitaux contribuent efficacement à l'optimisation du processus de distribution.

La méthodologie de recherche :

Pour vérifier les hypothèses formulées, nous avons adopté une démarche de recherche à la fois descriptive et analytique. L'approche méthodologique retenue est mixte, combinant

une dimension qualitative et une dimension quantitative. Nous avons commencé par une recherche documentaire afin de cerner les concepts clés liés à la digitalisation, à la performance et à l'approche processus.

Par la suite, nous avons mené une étude de terrain au sein de CEVITAL, basée sur un questionnaire destiné aux employés concernés par le processus de distribution, ainsi que des entretiens semi-directifs avec certains responsables clés. Cette démarche nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement du processus étudié et d'évaluer l'impact réel des outils digitaux sur sa performance.

Le plan de la recherche :

Afin de répondre à notre problématique, notre travail s'articule autour de trois chapitres complémentaires :

Le premier chapitre présente les concepts fondamentaux liés à l'approche processus, à l'optimisation des processus, à la notion de performance ainsi qu'au processus de distribution au sein de l'entreprise.

Le deuxième chapitre traite de la transformation digitale, des outils digitaux au service des processus et de leur contribution à l'amélioration du pilotage et de l'optimisation du processus de distribution.

Le troisième chapitre, qui constitue le volet empirique de notre travail, est consacré à l'étude de terrain au sein de CEVITAL. Il présente l'entreprise, analyse son processus de distribution et son niveau de digitalisation, expose la méthodologie de recherche adoptée, et discute les résultats obtenus à travers une double analyse quantitative et qualitative, en vue de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche.

Chapitre 1 : L'approche processus et l'optimisation du processus de distribution

Introduction

Dans un environnement économique marqué par une concurrence accrue et des exigences croissantes des clients, les entreprises cherchent à améliorer en permanence leur efficacité et leur performance. Pour y parvenir, elles doivent accorder une attention particulière à l'organisation et à la gestion de leurs processus internes, qui constituent un élément central du fonctionnement de l'entreprise.

L'approche processus s'impose aujourd'hui comme une méthode de management permettant d'analyser l'entreprise comme un ensemble d'activités interconnectées visant à créer de la valeur. Elle favorise une meilleure coordination entre les différentes fonctions de l'organisation et facilite le suivi ainsi que l'amélioration de la performance.

Parmi les processus essentiels de l'entreprise, le processus de distribution occupe une place importante. Il permet d'acheminer les produits vers les clients dans les meilleures conditions de coût, de délai et de qualité. La maîtrise de ce processus contribue ainsi à renforcer la satisfaction des clients et la performance globale de l'entreprise.

De ce fait, ce chapitre est structuré autour des sections suivantes :

- Section 1 : L'approche processus dans l'entreprise.
- Section 2 : L'optimisation des processus.
- Section 3 : Les notions de la performance.
- Section 4 : Le processus de distribution.

Section 01 : L'approche processus dans l'entreprise

Dans un contexte où la performance et l'amélioration continue sont essentielles, l'approche processus est un outil efficace pour organiser et améliorer les activités d'une organisation. Elle est reconnue par des normes comme l'ISO 9001 et permet de comprendre l'entreprise dans son ensemble, d'identifier les processus clés, leurs interactions, et leur contribution à la création de valeur.

Cette section est divisée en deux sous-sections : la première présente le concept de processus, ses catégories et ses caractéristiques, tandis que la deuxième aborde la définition de l'approche processus, ses étapes, la cartographie des processus, ainsi que la relation entre l'approche processus et la norme ISO 9001.

1. Le processus

Le processus est un ensemble d'activités transformant des éléments d'entrée en éléments de sortie. Il constitue un élément essentiel de l'approche processus dans l'entreprise.

1.1 Définition :

Afin de cerner précisément le concept de processus, il convient de se référer aux principales définitions proposées par la littérature spécialisée et les standards internationaux:

- Selon la Norme **ISO 9000:2015** le processus est définit comme : « Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté »[1]
- Selon **BRANDENBURG, (H)** et **WOJTYNA, (J-P)**: « Un processus est un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, qui est alimenté par des entrées, qui dispose des ressources et qu'ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties. Les entrées d'un processus proviennent soit de l'extérieur, soit d'un autre processus (processus amont). Tout comme ses sorties vont soit vers l'extérieur, soit vers un processus aval »[2]

[1]CATTAN, Michel. *Guide des processus : passons à la pratique*. 3e édition. La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2022, p. 14.
[2]BRANDENBURG, H. et WOJTYNA, J.-P. *L'approche processus*. Paris : Éditions d'Organisation, 2003, p. 51.

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

Pour mieux comprendre et analyser un processus, il est souvent nécessaire de le décomposer en plusieurs niveaux d'analyse, allant du macro-processus jusqu'aux activités ou tâches:

Tableau 1: Les différents niveaux d'analyse

Niveau d'analyse	Dénomination	Description
Niveau 1	Macro-processus	Correspond au niveau le plus global. Il regroupe l'ensemble des activités principales nécessaires à la réalisation de la mission de l'organisation.
Niveau 2	Processus élémentaire	Représente une décomposition du macro-processus en sous-ensembles fonctionnels permettant une analyse plus fine.
Niveau 3	Sous-processus	Détaille un processus élémentaire en activités spécifiques et cohérentes.
Niveau 4	Activités	Correspond aux actions concrètes réalisées au sein d'un sous-processus.

Source : adapté de BRANDENBURG, H. et WOJTYNA, J.-P. *L'approche processus*. Paris : Éditions d'Organisation, 2003, p. 51.

Ce tableau permet de mieux comprendre le fonctionnement d'une entreprise de manière progressive et organisée. Il part d'une vision générale des processus de l'entreprise avant de détailler les différentes tâches réalisées au quotidien. Cette méthode facilite l'analyse en évitant de se perdre dans trop de détails dès le départ. Elle aide également à voir comment chaque activité contribue au bon fonctionnement de l'ensemble de l'organisation et permet d'identifier plus facilement les points à améliorer pour gagner en efficacité

1.3 Les trois catégories de processus

Après avoir présenté les niveaux d'analyse d'un processus, il convient désormais d'examiner la typologie des processus au sein d'une organisation. Toute entreprise fonctionne à travers plusieurs types de processus, qui se différencient selon leur finalité et

leur rôle dans la chaîne de création de valeur. On distingue généralement trois grandes catégories : les processus de réalisation, les processus support et les processus de pilotage.[3]

1.3.1 Les processus de réalisation

Les activités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande de ses clients en produits ou prestations qui satisfont cette demande.

> Les processus de réalisation ont pour but de participer à la réalisation d'un produit ou d'un service pour un client.
>
> Ils sont composés d'un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, alimentés par des entrées et consomment des ressources, qui créent des sorties en y apportant une valeur ajoutée.

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

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

Tableau 2: définition générique pour les quatre niveaux d'analyse

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

Source : BRANDENBURG, H. et WOJTYNA, J.-P. *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation, 2006, p. 55.

Ce tableau présente la décomposition hiérarchique de l'activité en quatre niveaux, allant de la vision stratégique (macro-processus) aux tâches opérationnelles. Cette approche

[3]Ibid, P 55,56

permet d'identifier précisément les leviers de performance et d'optimiser chaque étape de la chaîne de valeur.

1.3.2 Les processus support

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

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

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

1.3.3 Les processus de pilotage

Les processus de pilotage assurent la coordination et la gestion globale de l'organisation. Ils transforment les données issues des différents processus en décisions et orientations stratégiques.

Leurs entrées proviennent principalement des processus de réalisation (indicateurs de performance, tableaux de bord, résultats), mais également de l'environnement externe (clients, partenaires, réglementation).

Les sorties se matérialisent sous forme d'objectifs, de directives, de plans d'action et de décisions organisationnelles.

Ces processus jouent un rôle central dans la régulation et l'alignement stratégique de l'ensemble des activités de l'entreprise.

1.4 Deux autres caractéristiques fondamentales des processus

Les processus se distinguent par des caractéristiques essentielles qui permettent de mesurer leur performance, d'assurer leur stabilité et de garantir leur amélioration continue.

1.4.1 Les processus sont mesurables

Un vieil adage dit que l'on ne peut améliorer que ce qui est mesurable. L'approche processus permet justement de mesurer les performances.

Pour être mesurable, il faut formaliser la finalité du processus et la traduire en exigences. La mesure s'applique à plusieurs niveaux :

- **Contrôle de la conformité des entrées et sorties**: vérifier que les entrées sont conformes aux besoins et les sorties aux exigences du client et de l'entreprise.
- **Pilotage de la performance**: mesurer que le processus obtient durablement des résultats conformes aux exigences, en intégrant éventuellement le coût et la productivité, et en comparant les résultats aux objectifs. Cela permet aussi d'évaluer l'efficience (« capacité à être efficace au moindre coût »).
- **Maturité du processus**: un processus mature démontre durablement sa performance, sa capacité à s'adapter aux changements et à s'améliorer, atteignant ainsi l'excellence.
- **Valeur du processus**: la valeur se mesure par sa contribution à la réalisation du but. La méthode ABC (Activity Based Costing) permet de l'évaluer de manière fiable.

1.4.2 Les processus sont stables et reproductibles

Les processus sont stables tant que le but existe : les activités nécessaires restent les mêmes, même si leurs modalités changent. Une description précise des entrées, sorties et conditions (indicateurs de performance) permet de reproduire les étapes.

Les informaticiens utilisent largement cette approche : un système d'information doit être pérenne et construit à partir d'éléments stables. Le recours massif aux processus démontre leur stabilité. Un processus peut être considéré comme un système, dont la caractéristique est de rester stable même dans un environnement changeant.

2. L'approche processus

L'approche processus constitue une méthode de management qui permet d'analyser et d'organiser les activités de l'entreprise sous forme de processus interconnectés. Elle vise à améliorer la performance globale en optimisant la création de valeur.

2.1 Définition [4]

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

[4] BRANDENBURG, H. et WOJTYNA, J.-P. *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation, 2006, p. 17-18.

Initialement développée dans le domaine de la qualité, puis largement utilisée en informatique pour la modélisation des systèmes, elle s'est imposée à partir des années 1980 comme une méthode de réorganisation des entreprises centrée sur la valeur client.

Cette approche consiste à identifier les processus nécessaires à la transformation de la demande client en produit ou service, puis à définir pour chacun d'eux les ressources et l'organisation adéquates, indépendamment de la structure existante.

Cette logique a donné naissance au Business Process Reengineering (BPR), une démarche de reconception radicale des organisations. Bien que cette approche ait été critiquée pour son caractère parfois drastique, elle a démontré son efficacité en matière de restructuration et de performance.

Aujourd'hui, l'approche processus s'est progressivement transformée en un outil de management et d'amélioration continue, largement utilisé par les consultants et les organisations.

Elle préconise l'utilisation de l'approche processus. En effet, dans son paragraphe 4.1, la norme dit : « L'organisme doit :[5]

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

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

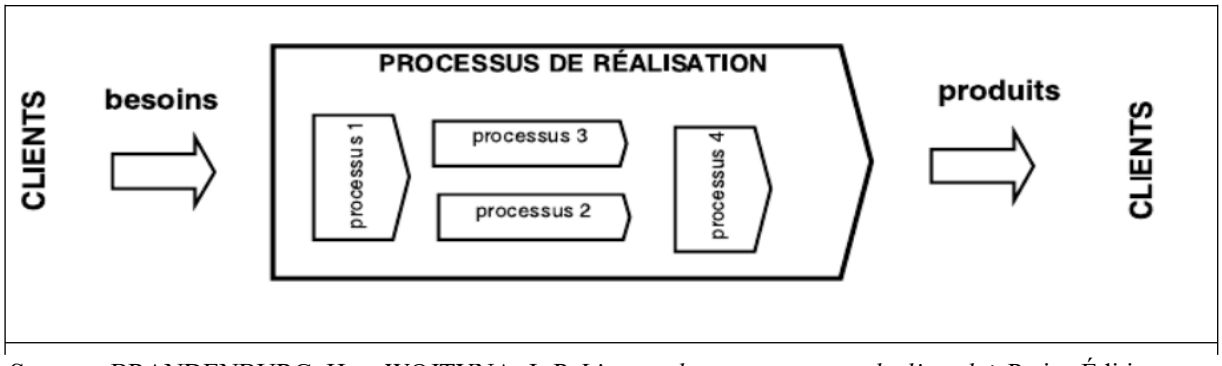
[5] Ibid

l'amélioration continue de chaque processus. Autrement dit, d'utiliser l'approche processus comme outil de management.

2.2 Cartographie des processus [6]

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

Figure 1: Cartographie de processus de réalisation



Source : BRANDENBURG, H. et WOJTYNA, J.-P. *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation, 2006, p. 20.

Cette figure met en évidence le processus de réalisation comme un enchaînement d'activités interdépendantes visant à transformer les besoins des clients en produits finis. Elle montre que chaque processus interne contribue à la création de valeur et que la satisfaction du client constitue l'objectif principal de l'ensemble de la chaîne.

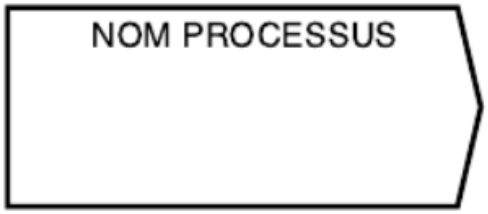
2.2.1 Comment représenter un processus ?[7]

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

Il existe de nombreuses façons de symboliser un processus. Il existe même des logiciels qui permettent de créer des cartographies de façon automatique. Nous vous proposons notre méthode de représentation de processus. Elle est simple et elle peut être réalisée avec n'importe quel logiciel bureautique capable de faire des schémas simples.

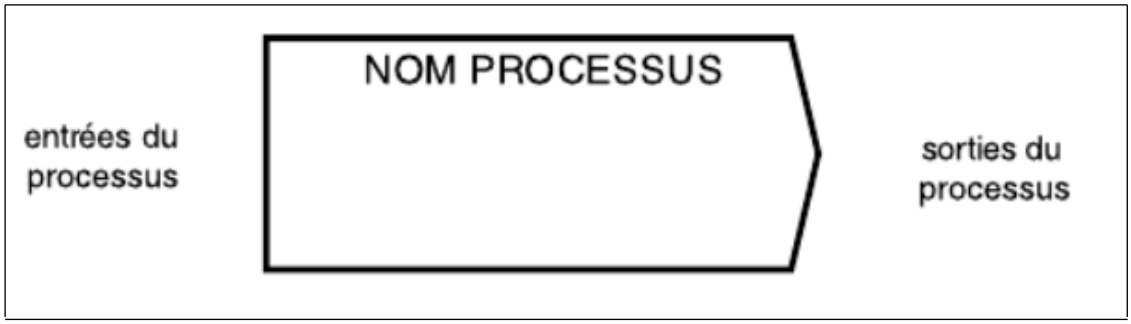
[6]Ibid. P 20
[7]Ibid , P 20,21

Nous représentons un processus par le symbole suivant :



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

Figure 2: Représentation d'un processus – Forme standard



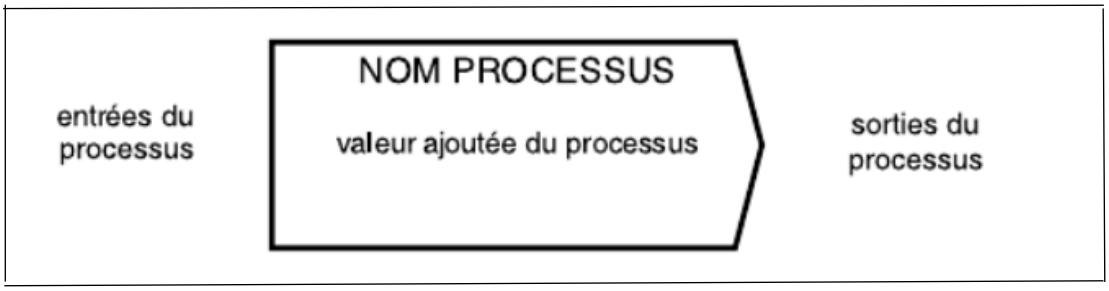
Source : BRANDENBURG, H. et WOJTYNA, J.-P. *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation, 2006, p. 21.

Cette figure présente le processus comme une unité de transformation de la valeur, illustrant le passage des entrées aux sorties à travers une action structurée. Elle constitue une brique élémentaire permettant de modéliser et de mesurer les activités de l'organisation.

Enfin, un processus est également caractérisé par une suite d'opérations qui apportent une valeur ajoutée aux entrées en les transformant en sorties. Nous rajoutons dans notre schéma une phrase courte avec un verbe d'action à l'infinitif pour décrire cette valeur ajoutée. Cette phrase décrit en même temps la finalité du processus.[8]

[8]BRANDENBURG, H. et WOJTYNA, J.-P. *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation, 2006, p. 21.

Figure 3: Représentation d'un processus

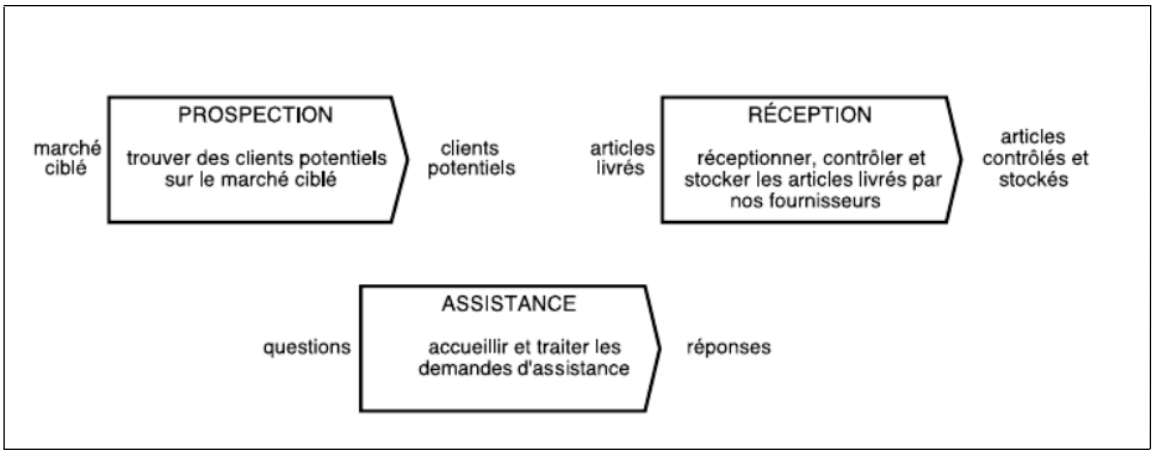


Source : BRANDENBURG, H. et WOJTYNA, J.-P. *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation, 2006, p. 21.

Cette figure met en évidence la valeur ajoutée comme finalité du processus. Elle montre que chaque activité consiste à transformer des entrées en sorties de valeur supérieure. L'efficacité se mesure ainsi par la capacité à générer un gain réel pour l'organisation ou le client.

Voici quelques exemples

Figure 4: Exemples d'application de la modélisation par processus



Source : BRANDENBURG, H. et WOJTYNA, J.-P. *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation, 2006, p. 22.

Cette figure illustre l'application du modèle standard du processus à différents domaines de l'entreprise (commercial, logistique, service client). Elle montre que toutes les activités répondent à la même logique de transformation des entrées en sorties à valeur ajoutée.

Un processus est caractérisé par :

- Un nom,
- Des entrées,
- Des sorties,

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

2.3 Les étapes de l'approche processus

Les étapes de l'approche processus peuvent être résumées en six étapes :[9]

2.3.1 Cartographier les processus

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

2.3.2 Choisir les processus clés

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

2.3.3 Déployer les objectifs sur les processus clés

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

2.3.4 Manager les processus

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

[9]DocPlayer. *Partie I : Comment mener une approche processus*. Disponible sur : https://docplayer.fr/48010474-Partie-i-comment-mener-une-approche-processus.html (consulté le 20/02/2026 à 22h34).

2.3.5 Mettre en œuvre l'approche processus

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

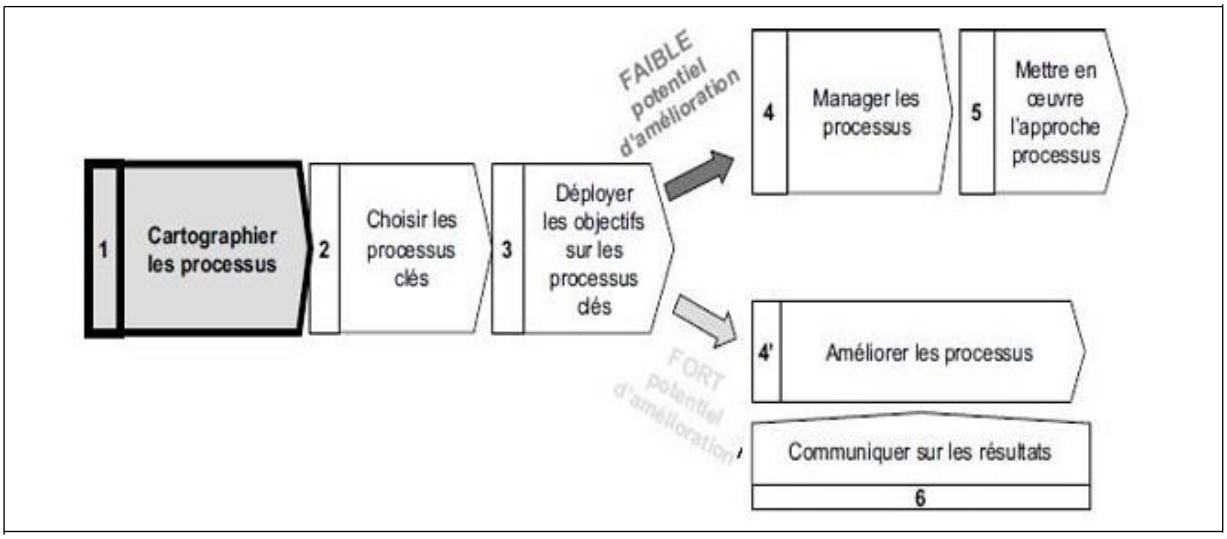
2.3.6 Améliorer les processus

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

2.3.7 Communiquer sur les résultats

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

Figure 5: Les étapes de l'approche processus



Source : http://docplayer.fr/48010474-Partie-i-comment-mener-une-approche- processus.html, (consulté le 21/02 /2026 à 12:25)

Cette figure détaille la démarche opérationnelle de l'approche processus en six étapes clés. Elle met en avant l'arbitrage stratégique entre le management des acquis et l'amélioration des flux à fort potentiel. Ce cycle structuré garantit une transition fluide de la cartographie initiale vers une performance durable et communiquée.

Section 2: L'optimisation des processus

Dans un environnement où les entreprises doivent constamment s'adapter et rester compétitives, optimiser leurs processus devient essentiel. Cette démarche consiste à revoir et améliorer la manière dont les activités sont réalisées pour gagner en efficacité, réduire les erreurs et offrir un meilleur service.

Cette section explore l'optimisation des processus, en présentant ses enjeux, ses étapes, les méthodes et outils utilisés, ainsi que les défis et objectifs qui accompagnent cette démarche.

1. Définition

L'optimisation des processus représente une démarche méthodique et structurée visant à améliorer la performance globale d'une organisation. Il s'agit d'analyser, repenser et moderniser l'ensemble des activités et procédures qui transforment des ressources (humaines, matérielles, informationnelles) en résultats concrets.

Cette approche systématique s'articule autour de trois dimensions fondamentales :

- L'efficience opérationnelle : maximiser les résultats tout en minimisant les ressources utilisées
- La qualité des livrables : garantir une production ou un service répondant aux attentes
- L'agilité organisationnelle : développer la capacité d'adaptation rapide aux changements[10]

2. Enjeux de l'optimisation des processus

L'optimisation des processus représente un levier stratégique pour les entreprises. Elle répond à plusieurs enjeux majeurs, que l'on peut regrouper autour de quatre axes principaux:

Tableau 3: Enjeux de l'optimisation des processus

Enjeu	Objectif	Actions
Réduire les coûts	Limiter les dépenses inutiles	•Perte de temps pour les équipes • Surconsommation de ressources (papier, logiciels, matériel) • Coûts cachés liés aux erreurs ou reprises de tâches

[10] « Optimisation des processus », *Interim-Management-Mag*, , https://www.interim-management-mag.fr/definition/optimisation-des-processus, consulté le 22/02/2026 à15 :15

Gagner en efficacité	Accroître la productivité et la collaboration	• Accélérer l'exécution des tâches en éliminant les étapes inutiles • Faciliter la collaboration grâce à une meilleure structuration des flux • Réduire les délais de traitement grâce aux outils et à l'automatisation
Développer un avantage compétitif	Améliorer la position sur le marché	• Augmenter la satisfaction client (délais et qualité) • Gagner en flexibilité face aux tendances du marché • Optimiser les ressources pour investir dans l'innovation • Recentrer les collaborateurs sur des tâches valorisantes
Réduire le risque d'erreurs	Prévenir les pertes, incidents et dégradations de qualité	• Diminuer les erreurs humaines via l'automatisation • Sécuriser la gestion et circulation des données • Mettre en place des contrôles et validations automatiques

Source : https://www.elo.com/fr-fr/guide-pratique/optimisation-des-processus.html?utm , consulté le 22/02/2026 à 16 :01.

Ce tableau synthétise les principaux enjeux des processus, leurs objectifs et les actions associées, permettant ainsi de visualiser clairement les leviers d'optimisation pour améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise.

3. Étapes de l'optimisation d'un processus

L'optimisation des processus est rarement un exercice ponctuel. Il s'agit plutôt d'un processus continu mené par des professionnels de l'excellence opérationnelle qui suivent des processus méthodologiques pour planifier, analyser et exécuter des améliorations de processus.

L'optimisation d'un processus dans une entreprise comporte plusieurs étapes :[11]

3.1 Identifier les objectifs.

La première étape consiste à identifier les objectifs de l'optimisation du processus. Cela permettra de déterminer la meilleure façon d'optimiser le processus.

3.2 Analyser les processus actuels.

Il s'agit ensuite d'analyser les processus actuels afin d'identifier les domaines susceptibles d'être améliorés. Cela peut se faire par le biais d'une cartographie des processus ou d'une analyse des données.

3.3 Élaborer un processus optimisé.

Après avoir identifié les points à améliorer, crée un processus optimisé basé sur les objectifs de l'optimisation, en incluant l'automatisation et la technologie nécessaires

3.4 Tester le processus optimisé.

Une fois le processus optimisé mis au point, il faut le tester pour s'assurer qu'il répond aux objectifs et identifier les éventuels problèmes ou domaines à améliorer.

3.5 Mettre en œuvre l'optimisation des processus.

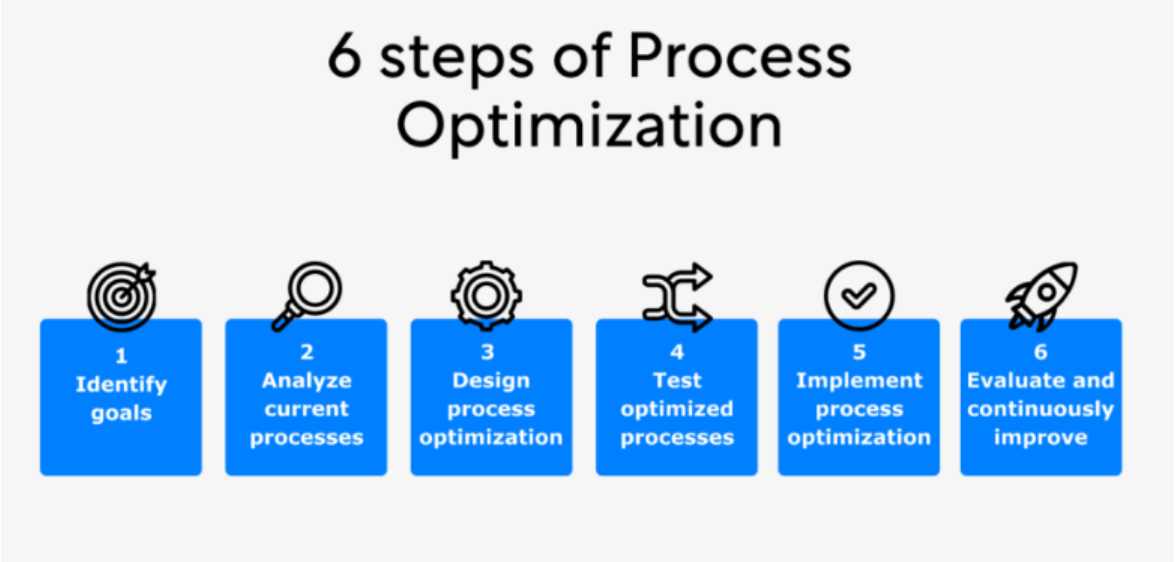
Une fois l'amélioration validée, il est temps de la mettre en œuvre dans l'ensemble de l'organisation, avec des contrôles et mesures supplémentaires pour s'assurer que les résultats sont maintenus.

3.6 Évaluer et améliorer en permanence.

L'amélioration des processus est rarement ponctuelle. Les processus de base sont analysés et affinés en permanence pour obtenir des améliorations progressives.

[11]ProcessMaker. *L'optimisation des processus expliquée – méthodes, avantages et outils*. Disponible sur : https://www.processmaker.com/fr/blog/process-optimization-explained/ (consulté le 22/02/2026 à 16h34).

Figure 6: Les étapes de l'optimisation d'un processus



Source : https://www.processmaker.com/fr/blog/process-optimization-explained/, consulté le 22/02/2026 à 17 :35

Cette figure illustre les étapes de l'optimisation des processus, mettant en évidence une démarche structurée allant de l'analyse à la mise en œuvre des actions d'amélioration, dans une logique d'amélioration continue visant à renforcer la performance des processus.

4. Outils et méthodes pour une optimisation réussie

L'optimisation des processus repose sur un ensemble d'outils et de méthodes variées, permettant d'améliorer l'efficacité, la qualité et la performance des activités organisationnelles. Parmi les principales approches:

- **Lean Management**: la réduction des gaspillages (muda), la standardisation des pratiques et l'encouragement de l'amélioration continue (Kaizen).
- **Six Sigma**: la diminution de la variabilité et les défauts, démarche DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler).
- **Business Process Management (BPM)**: le pilotage et la modélisation des processus métiers à l'aide de solutions logicielles comme BPMN.
- **Méthode SIPOC**: permet de cartographier les processus en identifiant les Fournisseurs, les Entrées, les Processus, les Sorties et les Clients.

- **Cartographie des processus**: à travers des outils visuels comme les logigrammes, les diagrammes de flux ou le Value Stream Mapping (VSM) pour représenter les flux opérationnels.
- **Automatisation et digitalisation**: utilisation des technologies telles que la RPA (Robotic Process Automation), ERP , CRM, et outils collaboratifs.

5. Les défis de l'optimisation des processus

L'optimisation des processus vise à rendre les activités plus efficaces et performantes. Elle implique néanmoins de relever certains défis :[12]

5.1 Des ressources limitées

Un projet d'optimisation demande du temps, des compétences et parfois des investissements technologiques. Tout ceci à un coût, et peut-être que votre entreprise ne dispose pas d'assez de moyens pour tout mettre en œuvre.

5.2 Une défiance de la part de la direction

Sans un soutien clair de la direction, un projet d'optimisation des processus peut rapidement perdre en crédibilité et en efficacité. Le plus souvent, ce manque d'entrain provient de réserves sur la rentabilité du chantier.

5.3 Une résistance au changement

Les collaborateurs peuvent voir l'optimisation des processus comme une menace : peur de perdre leur poste, crainte de devoir apprendre de nouvelles méthodes ou scepticisme face aux bouleversements de leur quotidien. Un cas plus courant qu'on ne l'imagine en entreprise.

[12]ELO Digital Office. *Optimisation des processus : guide pratique*. Disponible sur : https://www.elo.com/fr-fr/guide-pratique/optimisation-des-processus.html (consulté le 22/02/2026 à 23h35).

5.4 Un manque d'expertise technique

Certaines optimisations nécessitent des compétences spécifiques, notamment en automatisation, en analyse de données ou en gestion des processus.

6. Objectifs de l'optimisation des processus [13]

L'amélioration de la performance globale de l'organisation à travers l'efficacité, l'efficience et la qualité de ses activités est le principal objectif de l'optimisation des processus. Elle facilite une meilleure organisation des opérations, minimise les pertes et harmonise les processus avec les buts stratégiques de la société. D'après l'AFNOR (2020), cette approche est un outil crucial pour améliorer la compétitivité et le contentement des parties-intéressées.

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

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

Section 03 : notions de la performance

Dans un environnement économique en constante mutation, la performance occupe une place essentielle dans la stratégie des entreprises. Elle permet d'évaluer l'efficacité et l'efficience des activités à travers des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs.

Cependant, la performance ne se limite pas à la dimension financière ; elle englobe également des aspects opérationnels, organisationnels et relationnels. Cette section a ainsi pour objectif de présenter les fondements théoriques de la performance, ses différentes dimensions et son importance dans le pilotage global de l'entreprise.

[13]AFNOR. (2020). Améliorer la performance des processus. Consulté sur https://www.afnor.org

1. Définition de la performance:

La performance, en tant que notion centrale du management, a fait l'objet de multiples interprétations dans la littérature spécialisée :

Selon **CHAUVET (2022)** « La performance d'une organisation peut se définir comme la capacité de celle-ci à atteindre un objectif. Le plus souvent la performance s'entend dans un sens économique et s'apprécie à l'aune d'indicateurs financiers comme le chiffre d'affaires, la marge, le résultat, le rendement des capitaux investis, l'évolution du cours de ses actions ou de ses dividendes. On comprend en effet aisément que la croissance de ces indicateurs soit le signe d'une bonne santé économique. »[14]

Pour **MEIER (O)**: « La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) »[15]

Pour **CHANDLER (A)** « la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin »[16]

En résumé, la performance d'une entreprise se définit comme sa capacité à atteindre ses objectifs, à la fois économiques et stratégiques, en optimisant ses ressources, sa compétitivité et son positionnement sur le marché.

2. Caractéristiques de la performance

Selon **DORIATH et GOUJET (2011),** la performance se caractérise par:[17]

[14]CHAUVET, Christophe. *Le contrôle de gestion… mais c'est très simple !*. Paris : Dunod, 2022, p. 168.
[15] MEIER, Olivier. *Dico du manager*. Paris : Dunod, 2009, p. 155.
[16]CHANDLER, Alfred D. *Organisation et performance des entreprises*. Paris : Éditions de l'Organisation, 1992, p. 21.
[17]DORIATH, Brigitte et GOUJET, Christian. *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance : manuel*. 5e édition. Paris : Dunod, 2011, p. 174.

2.1 Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat):

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).

2.2 Elle s'apprécie par une comparaison:

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

2.3 La comparaison traduit le succès de l'action:

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

3. Concepts de base de la performance

Pour la performance il existe 3 concepts de base sont les suivants:

3.1 L'efficacité

« Elle se définit par rapport à un objectif donné ; elle indique à quel point l'objectif est atteint ; elle est complètement indépendante du coût. L'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production ».[18]

Efficacité = Résultat atteint / Objectif fixé

- Si le résultat est supérieur à 1 (ou 100%), on a dépassé les objectifs.
- Si égal à 1, les objectifs sont atteints.

[18]MALO, Jean-Louis et MATHE, Jean-Charles. *L'essentiel du contrôle de gestion*. Paris : Éditions d'Organisation, 1998, p. 125-127.

- Si inférieur à 1, les objectifs ne sont pas atteints.

3.2 L'efficience

« On entend par efficience le rapport, entre les biens ou les services produits, d'une part, et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour tout ensemble de ressources utilisées, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toutes qualité et quantité données de service »[19]

L'efficience = ressources utilisées / Résultats obtenus

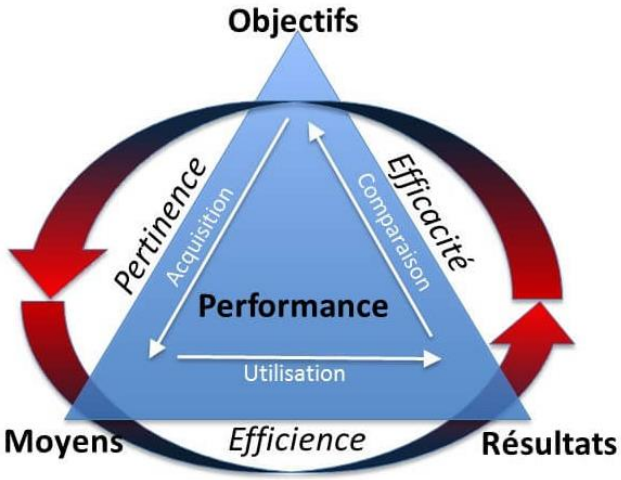
- Si l'efficience est supérieure à 1, cela signifie que les résultats obtenus dépassent les moyens utilisés donc une bonne utilisation des moyens alors une efficience élevée.
- Si l'efficience est inférieure à 1, cela signifie que les ressources sont ma utilisées ou gaspillées sans atteindre les résultats souhaités.

3.3 L'économie (Pertinences)

On entend par économie les conditions dans lesquelles le gouvernement acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite en quantité appropriée et ces ressources doivent être d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible. L'économie consiste à se procurer les ressources nécessaires à moindre coût. [20]

[19]BECOUR, Jean-Claude et BOUQUIN, Henri. *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*. 2e édition. Paris : Économica, 1996, p. 112.
[20] BECOUR, Jean-Charles et BOUQUIN, Henri. *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*. 2e édition. Paris : Économica, 1996, p. 46.

Figure 7 : modèle de la performance



Source : https://www.acos.fr/3-piliers-de-performance-commerciale/ (consulté le 24/02/2026 à 14 :15).

La figure illustre la performance comme l'équilibre entre objectifs, ressources et résultats, en mettant en avant trois notions clés : pertinence (adéquation objectifs/moyens), efficience (ressources/résultats) et efficacité (atteinte des objectifs).

4. Les différentes typologies de la performance

La performance peut être classée en plusieurs typologies:[21]

4.1 Performance financière

La performance financière peut être définie comme la capacité de l'entreprise à assurer la rentabilité, la croissance durable, et la création de valeurs pour ses actionnaires. Elle vise à garantir la stabilité financière de l'entreprise afin de recourir le moins possible à des crédits.

4.2 Performance commerciale

La performance commerciale renvoie à la capacité de l'entreprise à atteindre des objectifs commerciaux en mobilisant de manière efficiente les moyens mis à sa disposition. Elle vise principalement à satisfaire les clients et à les fidéliser, à travers l'identification et la mobilisation de leviers adaptés permettant d'améliorer les résultats commerciaux de l'entreprise.

[21]GHOZLENE, O. *Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie*. Thèse de doctorat en sciences de gestion : Université Côte d'Azur, 2016, p. 44.

4.3 Performance de production

La performance de production concerne la capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de produire (humains, matériels et financiers). Elle se traduit par la capacité à produire davantage tout en optimisant l'utilisation des ressources et en réduisant les coûts inutiles.

4.4 Performance humaine

La performance humaine repose sur la motivation, l'implication et l'engagement des employés dans la réalisation de leurs tâches. Dans cette optique, l'entreprise devrait veiller à ce que les employés soient satisfaits et enthousiastes dans l'exercice de leur travail.

4.5 Performance sociale

La performance sociale de l'entreprise a été définie comme étant la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution.

4.6 Performance stratégique

La performance stratégique correspond à la capacité de l'entreprise à développer des stratégies qui pourraient lui permettre d'atteindre ses objectifs et de développer des avantages concurrentiels pour se différencier de ses concurrents. Elle correspond de ce fait à la transformation des objectifs stratégiques de l'entreprise en performance à long terme.

5. La mesure de la performance

La mesure de performance permet de comparer les résultats obtenus avec les résultats attendus et avec les résultats de référence.

La mesure de la performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur certains éléments de gestion. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés.

5.1 Objectifs de la mesure de la performance

La mesure de la performance a pour but d'orienter le comportement des managers de deux manières:[22]

[22] GIRAUD F ; SAULPIC O ; NAULLEAU G ; DELMON M ; BESCOS P. *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. 1re édition. Paris : Gualino, 2002, p. 70-71.

5.1.1 Par une information claire sur la nature de la performance recherchée

La mesure de performance assure une fonction cognitive, en structurant le schéma de représentation à partir duquel les managers agissent. Elle oriente les comportements en leur donnant une direction et informe les managers des choix stratégiques opérés au niveau global du groupe. La définition des critères de mesure des performances des managers permet de faire connaître les choix stratégiques et les priorités de l'entreprise.

La mesure délimite également les contours de la performance attendue de chacun. Les managers ayant des rôles différenciés, la nature et les limites de leur contribution particulière doivent être précisées.

5.1.2 Par la mise en place de dispositifs d'incitation autour de cette mesure

La mesure de la performance joue un rôle dans l'incitation, c'est-à-dire la mise sous tension du manager vers la performance définie.

Le premier dispositif est la négociation entre le manager et le niveau hiérarchique n+1 sur les termes de l'évaluation. Dès qu'un accord est trouvé, la contribution prend un aspect contractuel qui engage les parties.

Le caractère incitatif est renforcé par un système de sanctions/récompenses indexé sur la performance (Rémunération, Statut, Reconnaissance), constituant un moteur d'action important.

En définissant la performance attendue des managers et en créant des enjeux autour de cette performance, la mesure joue un rôle structurant sur les comportements au sein de l'entreprise.

5.2 La fiabilité de la mesure de la performance

Élaborer une mesure pour connaître la contribution des entités demande du travail. La complexité vient d'abord du comportement humain. Si le but est de modifier des comportements, la réaction des personnes varie souvent et n'est jamais automatique ni la même pour tous. La difficulté vient aussi du fait qu'il existe plusieurs principes qui jouent un rôle dans cette construction.

La mesure de performance doit rester simple, claire, vérifiable et facile à comprendre. Au-delà, deux principes plus spécifiques prévalent à la construction d'une mesure de contribution :

5.2.1 Le principe de pertinence

« Une mesure de performance sera considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise »[23]

5.2.2 Le principe de contrôlabilité

« Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure de la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maitriser. »[24]

5.3 Les indicateurs de la performance

Les indicateurs de performance sont des outils de mesure qui permettent d'évaluer les résultats d'une entreprise par rapport aux objectifs fixés. Ils facilitent le suivi de la performance et aident à la prise de décision.

5.3.1 Définition

Parmi les différentes définitions proposées dans la littérature concernant la notion d'indicateur de performance, nous en retiendrons ces trois :

P. LORINO (2001) définie un indicateur de performance étant « 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 »[25]

D'après M. **DUMENIL (2022),** les indicateurs de performance visent à qualifier l'activité. Lorsqu'un niveau d'activité est comparé à un objectif, un rapport de type réalisé/objectif peut être calculé. Cet indicateur évalue l'efficacité.[26]

Selon **J-M. LAGODA (2022),** « Les indicateurs de performance traduisent le degré de réussite sur les différents points clef des objectifs fixés à l'organisation. Ces différents

[23]GIRAUD F ; SAULPIC O ; NAULLEAU G ; DELMON M ; BESCOS P. *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. 1re édition. Paris : Gualino, 2002, p. 71.
[24] Ibid, p. 74
[25] LORINO P. *Le Balanced Scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance – exemple d'une entreprise énergétique*. 22e Congrès de l'AFC, France, juin 2001, p. 5.
[26] DUMENIL, Marc. *Le contrôle de gestion : 200 questions sur le pilotage, la stratégie, l'analyse des coûts*. Paris : Gereso, 2022, p. 107.

points clef présentent souvent des caractéristiques différentes et ainsi complètent le dispositif de contrôle ».[27]

Un bon indicateur de performance doit répondre aux critères suivants :[28]

- **Pertinent** : porter sur les bons enjeux, ceux qui sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise.
- **Accessible** : l'accès aux informations et leur traitement doivent pouvoir se faire à un coût raisonnable.
- **Ponctuel** : l'indicateur doit être disponible à temps.
- **Lisible** : il doit être aussi facile que possible à comprendre et interpréter.
- **Contrôlable** : il doit correspondre à une réelle possibilité d'action et de réaction de la part de ceux qui le suivent
- **Finalisé** : un objectif doit lui être attaché.

5.3.2 Les différents types d'indicateurs

Les différents types d'indicateurs de performance sont :[29]

5.3.2.1 Indicateurs d'alerte:

Cette alerte binaire indique une condition anormale du système contrôlé qui requiert une intervention, qu'elle soit instantanée ou pas. Par exemple, une rupture de seuil critique est un exemple de cet indicateur.

5.3.2.2 Indicateurs d'équilibration:

Cet indicateur, qui est étroitement associé aux objectifs, sert de guide au décideur. Il fournit des informations sur l'état du système contrôlé en lien avec les objectifs poursuivis.

5.3.2.3 Indicateurs d'anticipation:

Un bon tableau de bord est un instrument de prospective, il permet d'anticiper et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle. Le plus délicat n'est pas de définir ce que l'on souhaite piloter mais bien comment on souhaite le piloter.

---

[27] LAGODA, Jean-Marc. *Fiches sur les tableaux de bord*. Paris : Ellipses, 2022, p. 21.
[28] MOTTIS, Nicolas. *Le contrôle de gestion*. Paris : EMS Éditions, 2006, p. 108.
[29]FAURIE J-N et PEZET E. *Mesurer la diversité en entreprise : pour quoi et comment ?* Revue Management & Avenir, 2010/8, n°38, p. 157-174. DOI : 10.3917/mav.038.0157.

Une autre classification des catégories d'indicateurs :[30]

5.3.2.4 Les indicateurs de résultat:

Ils signalent le résultat qu'on peut atteindre. Par exemple : le volume de production d'un article produit par la société.

5.3.2.5 Les indicateurs de processus:

Ils offrent la possibilité d'exprimer la méthode pour parvenir à un résultat. (Par exemple, pour un indicateur de performance tel que la quantité produite, on pourrait observer des indicateurs de processus tels que le nombre d'incidents, le nombre de pièces rejetées, la qualité des composants utilisés...)

6. Le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil essentiel de pilotage, offrant une synthèse claire des indicateurs de performance pour faciliter la prise de décision et suivre efficacement l'évolution de l'entreprise.

6.1 Définition

Selon BERNARD Lebelle : « Le tableau de bord est l'instrument qui, se suffisant à lui-même, permet au manager de disposer d'une vision claire de l'état de la situation et de prendre des décisions. »[31]

Selon Caroline SELMER, le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la stratégie pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie et aux opérations par le biais d'une liste non exhaustive d'indicateurs. »[32]

Enfin, en général, un tableau de bord sert à définir les objectifs, à les suivre et à les contrôler, et à mettre en évidence les résultats en baisse.

---

[30]EVAL.fr. *Les différents types d'indicateurs*, 2022. Disponible sur : https://www.eval.fr/concevoir-un-systeme-de-suivi-evaluation/etape-3-selection-des-methodes/indicateurs/les-differents-types-dindicateurs/ (consulté le 26/02/2026 à 13:22).

[31] BERNARD, Laurent. *Construire un tableau de bord sur Excel*. Paris : Eyrolles, p. 2.

[32] SELMER, Christian. *Concevoir un tableau de bord de gestion*. Paris : Dunod, 1998, p. 32.

Figure 8: Un exemple de Tableau de Bord



Source : https://youtu.be/ekvU6b4_7CY (consulté le 26/02/2026 à 16:15)

Cette figure présente le tableau de bord comme un outil de pilotage permettant de visualiser les indicateurs clés de performance. Il facilite la prise de décision grâce à une synthèse claire des résultats et de leur évolution.

6.2 Rôle du tableau de bord

Le tableau de bord est essentiel pour la gestion de l'entreprise, car il facilite la conduite des opérations et la compréhension des responsabilités de chaque intervenant. Il permet également l'anticipation et le suivi de la gestion prévisionnelle en fournissant les informations nécessaires à la prise de décision.

Avec la décentralisation des responsabilités, il devient important de préciser le rôle de chaque acteur dans le processus de l'entreprise. En regroupant les informations nécessaires au suivi des indicateurs, le tableau de bord constitue une base d'informations utile pour comprendre l'évolution de l'entreprise.

Le tableau de bord permet ainsi d'assurer une meilleure circulation de l'information entre les différents intervenants internes, et peut également être utilisé pour communiquer

des informations aux partenaires externes, notamment les financiers, afin de démontrer la performance et la stabilité de l'entreprise.[33]

6.3 Les types des tableaux de bord:

On peut distinguer trois types de tableau de bord:

6.3.1 Le tableau de bord de gestion:

« Un tableau de bord de gestion est un échantillon réduit d'indicateurs permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes interne ou externes, références statistiques), etc., le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs ».[34]

Ainsi, le tableau de bord de gestion constitue un outil de pilotage permettant de suivre la performance, d'identifier les écarts et de faciliter la prise de décision.

6.3.2 Le tableau de bord stratégique :

Le tableau de bord stratégique également appelé par certains auteurs « Tableau de bord prospectif », ou tableau de bord équilibré (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC) se définit comme suit : « Le tableau de bord prospectif est un tableau de bord qui offre une vision globale des objectifs et de la stratégie d'une entreprise, à court et à long terme, grâce à la mise en place d'une série d'indicateurs de performance ».[35]

Ce type de tableau de bord repose sur un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers et permet d'orienter l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs stratégiques.

---

[33] Petite-Entreprise.net. *Le rôle du tableau de bord au sein de l'entreprise*. Disponible sur : https://www.petite-entreprise.net/P-2585-83-G1-le-role-du-tableau-de-bord-au-sein-de-l-entreprise.html (consulté le 28/03/2026 à 15h26).

[34] HOULE, Caroline. *La mise en place d'un tableau de bord de gestion*. Rapport de stage en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique (analystes) : École nationale d'administration publique, Université du Québec, Montréal, 2010, p. 9.

[35] SANNA A. *Le tableau de bord prospectif : les 4 composantes essentielles pour une stratégie d'entreprise à long terme*. Paris : 50Minutes, 2015, p. 10.

6.3.3 Le tableau de bord opérationnel :

« Ce type de tableau de bord permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie, et ainsi de valider et d'ajuster la stratégie. Dans ce type de tableau, l'indicateur décrit une situation de type qualitatif pour constater des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de référence établies. La collecte des données se fait par simple mesure et/ comptage ».[36]

Il se compose d'indicateurs mesurant les performances opérationnelles (qualité, vitesse, quantités) et les ressources utilisées pour atteindre les objectifs (indicateurs de pilotage).

Section 04 : le processus de distribution :

Le processus de distribution représente l'ensemble des activités et des opérations coordonnées qui permettent d'acheminer un produit depuis son lieu de production jusqu'au client final. Il constitue un processus transversal impliquant plusieurs fonctions de l'entreprise, notamment la logistique, le commerce, le transport et la gestion des stocks.

L'analyse du processus de distribution permet d'identifier ses différentes étapes, ses acteurs ainsi que les flux (physiques, informationnels et financiers) qui le composent, afin d'en assurer l'efficacité et la performance

1. Définition

Le processus de distribution regroupe l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans l'intervention d'autres acteurs, depuis l'achèvement de la production jusqu'à ce qu'ils soient en possession du client final et prêt à être consommé au lieu, au moment, sous les formes et les quantités correspondant aux besoins des utilisateurs. [37]

Le concept de processus de distribution s'articule autour de deux aspects fondamentaux:[38]

- Il correspond à l'ensemble des activités commerciales visant à positionner le produit auprès du client, ainsi qu'à la gestion des flux entre le lieu de production et le lieu de consommation.

[36] CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Information Français). *Démarche de conception d'un tableau de bord qualité appliqué à la sécurité*. Juin 1997, p. 9.
[37]VANDER-CAMMEN M et JOSPIN-PERNET N. *La distribution*. 2e édition. Alger : Berti, 2005, p. 26.
[38]RICHARD-LANNEYRIE, Sylvie. *Les clés du marketing*. 4e édition. France : Le Génie Éditeur, 2013, p. 110.

- Il englobe l'ensemble des opérations permettant d'acheminer le produit et de le rendre disponible pour le consommateur final.

Au sens large, le processus de distribution désigne l'ensemble des moyens et des opérations coordonnés permettant de mettre les biens et services à la disposition des utilisateurs finaux.

Ce processus repose sur deux dimensions complémentaires :

- **La dimension commerciale**: elle concerne le transfert de propriété des biens et services du producteur au consommateur, assuré par différents acteurs tels que les vendeurs, grossistes ou détaillants.
- **La dimension physique**: elle regroupe les activités logistiques liées au transport, au stockage et à la gestion des flux, permettant la mise à disposition effective des produits.[39]

2. Les objectifs du processus de distribution

Le processus de distribution a pour objectif de rapprocher et d'adapter l'offre et la demande dans des conditions satisfaisantes pour tous les partenaires impliqués, à travers un ensemble d'activités coordonnées.

Tableau 4: Objectifs du processus de distribution

Dimension	Objectifs du processus de distribution
Producteur	-Assurer l'acheminement des produits vers les marchés à travers des activités commerciales et logistiques (promotion, gestion des commandes, stockage, transport). -Permettre également la régulation de la production grâce au stockage et à la planification des commandes.
Consommateur	-Mettre les produits à disposition en tout lieu et en toute saison. -Faciliter l'accès aux biens en quantités adaptées, sans nécessiter un engagement financier important.
Logistique et économique	-Optimiser les opérations logistiques (transport, stockage, gestion des commandes). -Réduire les coûts et les délais, assurer la disponibilité des produits et améliorer la qualité de service, tout en renforçant la rentabilité de l'entreprise.

Source : adapté de LAMBIN J-J et DE MOERLOOSE C. *Marketing stratégique et opérationnel*. 2e édition. Paris : Dunod, 2021, p. 437.

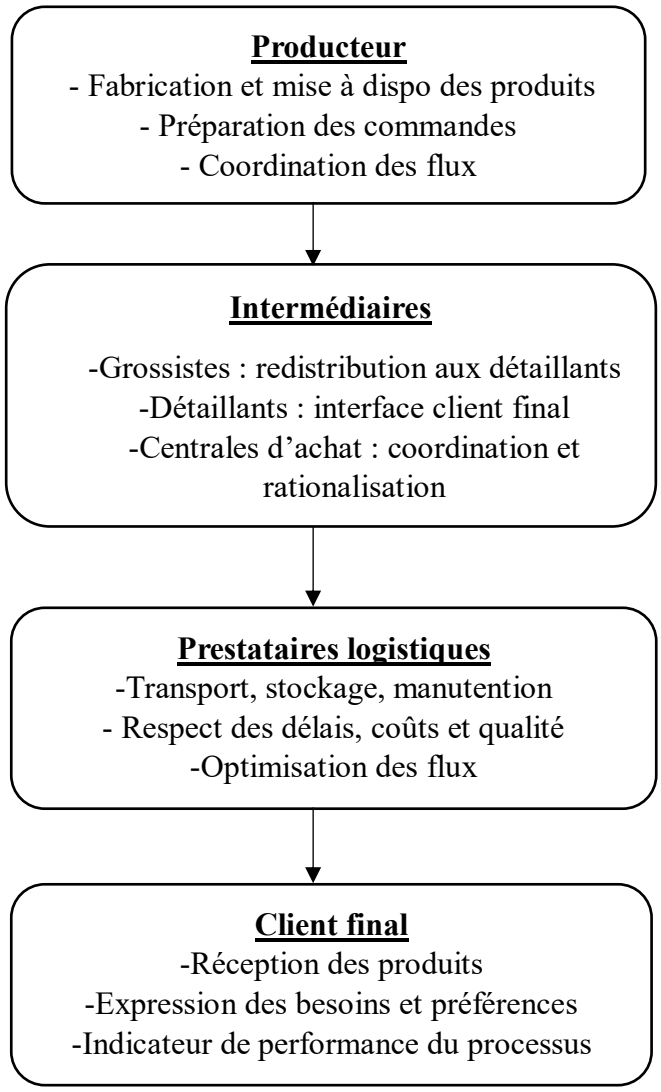
[39]JALLAT, F ; LINDON, D ; SOLNIK, Bruno. *Le marketing : études, moyens d'action, stratégie*. 7e édition. Paris : Dunod, 2016, p. 179.

Ce tableau met en évidence les principaux objectifs du processus de distribution en distinguant les attentes des différents acteurs. Il montre que la distribution joue un rôle essentiel dans la coordination entre production, consommation et performance logistique.

3. Les acteurs du processus de distribution

Le processus de distribution fait intervenir plusieurs acteurs qui participent à l'acheminement des produits du producteur au client final. Chacun d'eux joue un rôle spécifique dans la gestion des flux et contribue à la performance globale du processus.

Figure 9: Les acteurs du processus de distribution



Source: réalisé par nos soins

Ce schéma illustre les différents acteurs du processus de distribution et leurs rôles spécifiques. Il montre comment les flux physiques et informationnels circulent du producteur au client final, contribuant à la performance globale du système de distribution.

4. Les principales activités du processus de distribution

Le processus de distribution se matérialise à travers un ensemble d'activités interdépendantes qui permettent d'assurer l'acheminement du produit jusqu'au client final.

4.1 La gestion des commandes

La gestion des commandes regroupe l'ensemble des opérations visant à recevoir, traiter et suivre les commandes des clients

4.1.1 La réception de la commande

La réception de la commande consiste à collecter et vérifier les demandes des clients tout en s'assurant de la disponibilité des produits et du respect des conditions de vente.

4.1.1.1 Les modes de réception des commandes

Les commandes peuvent être transmises par différents canaux, tels que le courrier, le téléphone ou le site Internet de l'entreprise.

4.1.1.2 La vérification

La vérification vise à assurer la conformité et la faisabilité de la commande avant son traitement.

4.1.1.2.1 La solvabilité du client

Lorsque le montant de la commande dépasse un certain seuil, il est nécessaire de vérifier la capacité de paiement du client. En cas d'impayés, des actions de relance peuvent être engagées.

4.1.1.2.2 Les conditions particulières de vente

Les conditions spécifiques de vente sont définies au cas par cas. Elles sont mentionnées sur la fiche client ainsi que sur les documents comptables.

4.1.1.2.3 Les éléments de la commande :

Il convient de vérifier la conformité des produits (références, prix). En cas d'anomalie, une solution adaptée doit être proposée au client.

4.1.1.2.4 Les quantités commandées

La consultation du stock permet de vérifier la disponibilité des quantités demandées. En cas d'indisponibilité, le commande ne peut pas être honorée intégralement.

4.1.2 Le traitement de la commande

Le traitement de la commande regroupe l'enregistrement, la validation et l'envoi de l'accusé de réception, tout en permettant un suivi précis pour garantir le respect des délais et la bonne exécution des engagements.

4.1.2.1 L'enregistrement de la commande

Une fois la commande est validée, elle fait généralement l'objet d'un accusé de réception et est enregistrée dans le système d'information de l'entreprise (ERP).

4.1.2.2 L'accusé de réception

L'envoi d'un accusé de réception de la commande permet de confirmer les termes, préciser éventuellement les points erronés ou anticiper un éventuel problème.

4.1.3 Le suivi de la commande :

Le suivi des commandes peut être assuré à l'aide d'un planning. Un outil permettant d'identifier les éventuels écarts afin de mettre en place des actions correctives. Il permet notamment se suivre :

- La date de passation de la commande
- La date de l'envoi de l'accusé de réception de commande
- La date de traitement de la commande
- La date de mise en fabrication (dans le cas d'une entreprise industrielle)
- La date de livraison prévue
- La date de livraison effective.

4.2 La gestion des stocks

La gestion des stocks assure la disponibilité des produits tout en maîtrisant les coûts. Elle joue un rôle essentiel dans la performance et la rentabilité de l'entreprise.

4.2.1 Définition

La gestion des stocks est : « l'ensemble des activités qui se rapportent à la planification, à la constitution, où dénombrement et à l'entreposage des stocks, et qui vise à assurer de façon optimale la disponibilité des matières, des composants et des articles dans le but de satisfaire, dans les conditions les plus économiques, les besoins de la production et de la vente. »[40]

Une gestion efficace consiste à disposer des quantités nécessaires au bon moment. Un stock insuffisant entraîne des ruptures, tandis qu'un surstockage génère des coûts élevés. Il est donc essentiel de trouver un équilibre entre disponibilité et maîtrise des coûts.

4.2.2 Les couts liés à la gestion des stocks

Les coûts liés à la gestion des stocks se répartissent en trois catégories:[41]

4.2.2.1 Coût de passation de commande

Ils comprennent toutes les dépenses engagées pour effectuer des achats, essentiellement constituées par des salaires et des charges salariales :

- Salaires et charges du personnel concerné
- Frais de fonctionnement (fournitures, énergie, etc.)
- Frais de déplacement et de contrôle
- Coûts informatiques liés à la gestion des commandes

4.2.2.2 Les frais de possession du stock:

Ils regroupent l'ensemble des coûts liés à la détention des stocks :

- Coût d'immobilisation du capital investis dans les stocks
- Coût de fonctionnement des magasins : salaires, charges salariales, éclairage, chauffage, entretien des locaux, maintenance des équipement et engins
- Amortissement ou loyer des locaux
- Primes d'assurances
- Pertes, détérioration, obsolescence, vol… etc.

[40] CROTEAU, C et RIOPEL, D. *Dictionnaire illustré des activités de l'entreprise : français-anglais, industrie, techniques et gestion*. Paris : Amazon France, 2008, p. 273.
[41] ZERMATI, P et MOSELLA, F. *Pratique de la gestion des stocks*. 7e édition. Paris : Dunod, 2006, p. 16-19.

4.2.2.3 Coût de rupture de stock

Il apparaît en cas d'indisponibilité des produits. Il peut entraîner :

- Des coûts supplémentaires (production urgente, transport)
- Une perte de ventes
- Une dégradation de l'image de l'entreprise

4.3 L'entreposage

L'entreposage est une étape clé du processus de distribution. Il permet de stocker et préparer les marchandises avant leur expédition vers les clients.

4.3.1 Définition:

Selon P. Morcello « L'entreposage est le fait d'entreposer ou de stocker des marchandises en grande quantité dans un entrepôt grâce à des pelletiers parfois mobiles, au moyen d'un chariot élévateur. De nos jours, l'entreposage s'effectue partout avant l'arrivée chez le client (le destinataire) ; de grands entrepôts existent en périphérie des grandes villes, où sont centralisés différents produits avant envoi vers les magasins on parle également de centrales d'achat. L'entreposage à un coût qui augmente de jour en jour, c'est pourquoi les marchandises, souvent sur palette, restent rarement plus d'une semaine dans les « chambres » de stockage. L'entreposage joue donc un rôle capital dans le fonctionnement de la chaine logistique globale »[42]

Ainsi, l'entreposage peut être défini comme l'ensemble des opérations consistant à conserver les marchandises dans un espace logistique pour une durée déterminée en attente de leur réexpédition.

4.3.2 Les opérations de l'entreposage

L'entreposage regroupe toutes les étapes nécessaires à la gestion des marchandises, de la réception à l'expédition.

4.3.2.1 La réception des marchandises

La réception correspond à l'acte par lequel le destinataire prend possession des marchandises au moment de leur livraison. Elle comprend deux étapes principales :

[42] MORCELLO, P. *Les stratégies d'implantation logistique de la distribution*. Paris : Éditions Liaisons, 1999, p. 45.

- **Le contrôle de la marchandise**: vérification de la conformité des produits avant signature du bon de livraison. Toute anomalie (produits manquants, colis endommagés, etc.) doit être signalée.
- **L'enregistrement des produits**: saisie des informations (référence, quantité, lot, etc.), facilitée par l'utilisation des codes-barres pour garantir la fiabilité des données.[43]

4.3.2.2 La mise en stock

La mise en stock regroupe l'ensemble des opérations de rangement et de manutention des marchandises au sein de l'entrepôt. Elle nécessite une variété d'outils et de moyens afin d'assurer la circulation fluide des flux physiques tout en respectant les normes en vigueur.

4.3.2.3 La préparation des commandes

La préparation de commande constitue une activité essentielle pour garantissant de l'expédition des bons produits aux clients. Elle consiste à identifier et prélever les produits depuis les zones de stockage conformément aux commandes reçues.[44]

Elle comprend successivement trois opérations :

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

4.3.2.4 L'expédition

L'expédition représente la dernière étape du processus d'entreposage et accompagne le départ de marchandise, elle comprend :

- Le transfert physique des commandes de la zone d'emballage vers la zone transit
- La vérification du contenue des commandes
- Le chargement des commandes sur le camion ou tout autre moyen de transport

[43] RICHARDS, G. *Warehouse management: A complete guide to improving efficiency and minimizing costs in the modern warehouse*. 2e édition. Londres : Kogan Page, 2014, p. 74.
[44] REZAPOUR, S et al. *Logistic operation and management: concepts and models*. Londres : Elsevier Science, 2011, p. 32.

4.4 Le transport

Le transport constitue une étape majeure du processus de distribution, garantissant que les marchandises parviennent aux clients dans les délais et en bon état.

4.4.1 Définition

Selon l'Institut National de Statistique et des Etudes Economiques (l'INSEE) : « Le transport de marchandises comprend tout mouvement de marchandises à bord d'un mode de transport quel qu'il soit : ferroviaire, routier, fluvial, maritime, aérien ... Il se mesure en tonnes-kilomètres (TK) (Unité de mesure correspondant au transport d'une tonne sur une distance d'un kilomètre) ou, sur un trajet donné en tonnes ». [45]

Le transport peut être défini comme l'ensemble des activités consistant à déplacer des objets matériels moyen de dispositifs spécifiques. Certains de ces moyens sont mobiles, tels que les véhicules et engins moteurs (voitures, wagon, locomotives, navires, avions, etc.). Les autres sont fixes et correspondent aux infrastructures de circulation (routes, voies ferrées, canaux, etc.) ou de transbordement (gares, ports, aéroports, etc.). [46]

4.4.2 Les différents modes de transport

Il existe plusieurs modes ou moyens de transport, chacun reposant sur des engins et infrastructures spécifiques. En fonction de ses objectifs et contraintes, l'entreprise peut choisir entre cinq modes principaux, utilisés séparément ou de manière combinée.

4.4.2.1 Le transport routier

Le transport routier constitue le mode le plus utilisé dans la distribution. Il permet une grande flexibilité et assure un service porte-à-porte. Il est adapté aux courtes et moyennes distances, mais reste sensible aux aléas externes tels que les conditions de circulation, les intempéries ou les grèves.

4.4.2.2 Le transport ferroviaire

Le transport ferroviaire est particulièrement adapté aux longues distances et aux volumes importants. Il présente un niveau élevé de fiabilité et un impact environnemental

[45] INSEE. *Définition : [C2039]*. Disponible sur : https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2039 (consulté le 25/04/2026 à 15h57).
[46] WICKHAM, S. *Des plans indicatifs de transport*. Revue économique, 1963, n°6, p. 865-890.

réduit. Il est généralement utilisé pour les flux réguliers ainsi que pour le transport de marchandises dangereuses.[47]

4.4.2.3 Le transport maritime

Le transport maritime constitue le principal mode du commerce international. Il se distingue par sa forte capacité de chargement et son faible coût, ce qui le rend particulièrement adapté aux marchandises lourdes et volumineuses.[48]

4.4.2.4 Le transport aérien

Le transport aérien est le mode le plus rapide, mais également le plus coûteux. Il est réservé aux produits à forte valeur ajoutée ou nécessitant des délais de livraison très courts.

4.4.2.5 Le transport fluvial

Le transport fluvial est utilisé pour l'acheminement de matières premières et de produits pondéreux. Il présente un faible coût et une grande capacité de transport, mais demeure limité par sa lenteur et la disponibilité des voies navigables.

4.5 La gestion des retours:

La gestion des retours constitue un processus regroupant l'ensemble des activités nécessaires pour organiser et traiter le retour des produits par le client ou par un autre acteur du réseau.

5. Les flux du processus de distribution

Dans le cadre du processus de distribution, nous pouvons distinguer trois catégories de flux qui traversent les différentes activités: les flux d'informations, les flux physiques et les financières.

[47]SOHIER, J et SOHIER, D. *Logistique*. 7e édition. Paris : Vuibert, 2013, p. 48.
[48] BELLOTI, Jean. *Transport international des marchandises*. 2e édition. Paris : Vuibert, 2002, p. 199.

Tableau 5: Les flux du processus de distribution

Type de flux	Définition	Rôle dans le processus de distribution
Flux d'information	Ensemble des données circulant dans les deux sens au sein du processus de distribution	Permet la coordination des activités, le traitement des commandes et la planification des livraisons. Ces informations peuvent être commerciales (commandes) ou techniques (stocks, disponibilité, délais). Leur développement améliore la rapidité mais pose des enjeux de sécurité et de confidentialité
Flux physiques	Mouvement réel des marchandises de l'amont vers le client final	Correspond à l'acheminement des produits depuis la sortie du stock jusqu'à la livraison. Il mobilise les infrastructures logistiques (entrepôts, plateformes, transport) et constitue le cœur du processus de distribution. Il est généralement le flux le plus lent
Flux financiers	Ensemble des flux monétaires liés aux opérations de distribution	Concerne les paiements clients, la facturation et le règlement des prestations logistiques (transport, stockage, entreposage). Il circule généralement en sens inverse du flux physique

Source : adapté de JULIEN, M. *Planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et performance*. Thèse de doctorat en productique : Université Bordeaux 1, 2007, p. 33.

Ce tableau met en évidence les trois flux du processus de distribution et souligne leur interdépendance. Le flux d'information assure la coordination des opérations, le flux physique concerne la circulation effective des produits, tandis que le flux financier garantit la régulation des transactions. Leur complémentarité constitue un facteur clé de performance, dans la mesure où une défaillance de l'un de ces flux peut perturber l'ensemble du système de distribution.

6. La performance du processus de distribution

La performance du processus de distribution mesure l'efficacité avec laquelle les produits sont acheminés vers les clients tout en optimisant les ressources et en garantissant la satisfaction. Elle permet d'identifier les points forts et les axes d'amélioration du système de distribution.

6.1 Définition

La performance du processus de distribution est une mesure du rapport entre la qualité du service fourni aux clients et les ressources utilisées pour acheminer les produits. Un processus de distribution efficace assure la satisfaction des clients tout en optimisant les coûts et contribue à renforcer la coordination et la confiance entre les différents maillons du réseau de distribution.

Les piliers d'un processus de distribution performant sont de quatre ordres :[49]

- La réactivité: la vitesse à laquelle le système répond aux perturbations ;
- L'agilité: la vitesse à laquelle le système adopte sa structure de coûts ;
- L'efficience: l'élimination de toute forme de gaspillage ;
- L'intelligence: l'exploitation maximale de toutes les informations.

Les objectifs de la performance du processus de distribution sont:

- Garantir que les moyens sont mis en œuvre pour assurer la qualité de service au client.
- Assurer que l'organisation dispose de procédures et des moyens permettant de maitriser les couts liés à la distribution.
- Favoriser la confiance entre les différents acteurs du réseau.

6.2 Les indicateurs clés de performance en processus de distribution

Pour optimiser la performance du processus de distribution, il est crucial de suivre des indicateurs clés de performance (KPI) pertinents. Ces indicateurs permettent de mesurer l'efficacité des différents processus et d'identifier les axes d'amélioration.

Voici quelques exemples de KPI couramment utilisés en processus de distribution:[50]

6.2.1 Coût du transport par rapport aux ventes:

Cet indicateur permet d'apprécier le poids des coûts de transport dans la performance économique de l'entreprise.

---

[49] DJELLAL, Faridah. *Performance logistique et développement de l'entreprise*. Recherche financée : Université Lille 1.

[50] Scribd. *KPIs logistiques : mesure de la performance logistique*, s.d. Disponible sur : https://fr.scribd.com/document/492872768/5-KPIs-Logistiques-mesure-de-La-Performance-Logistiques (consulté le 04/03/2026 à 17h01).

a) Définition

Cet indicateur mesure la part des coûts du transport par rapport au chiffre d'affaires généré. Il évalue l'impact financier du transport sur la rentabilité globale.

b) Formule

$$\textbf{Coût du transport par rapport aux ventes} = \frac{\textbf{Coût total du transport}}{\textbf{Ventes}}$$

c) Analyse

Un ratio élevé indique que les coûts de transport représentent une part importante des ventes, ce qui peut nécessiter une optimisation des processus ou une négociation avec les prestataires.

6.2.2 Taux de livraison à temps:

Cet indicateur permet d'évaluer la performance du processus de distribution en matière de respect des délais de livraison.

a) Définition

Mesure la capacité du processus de distribution à livrer les commandes dans les délais promis aux clients. Il évalue la fiabilité et la ponctualité des services de transport.

b) Formule

$$\textbf{Taux de livraison à temps} = \frac{\textbf{Nombre de livraisons à temps}}{\textbf{Nombre total de livraisons effectuées}} \textbf{ x 100}$$

c) Analyse

Un taux élevé améliore la satisfaction des clients. Un taux faible peut indiquer des problèmes de planification ou d'exécution des livraisons.

6.2.3 Coût unitaire de stockage:

Cet indicateur permet d'apprécier l'efficacité de l'utilisation des capacités de stockage et la maîtrise des coûts associés.

a) Définition

Rapport entre le coût total de stockage et le nombre d'articles stockés sur une période donnée, permettant de comparer l'efficacité entre sites ou périodes.

b) Formule

$$\textbf{Coût unitaire de stockage} = \frac{\textbf{Coût total de stockage}}{\textbf{Capacité nominale x Indice d'occupation}}$$

c) Analyse

Un coût élevé peut révéler des inefficacités, un sous remplissage des espaces de stockage

6.2.4 Délai de traitement interne des commandes:

Cet indicateur permet d'évaluer la performance du processus de traitement des commandes en termes de rapidité et d'efficacité.

a) Définition

Cet indicateur mesure le temps nécessaire pour traiter une commande complète, de sa réception à son expédition, évaluant la rapidité et l'efficacité.

b) Formule

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

c) Analyse

Un délai de traitement des commandes long entraîne des retards de livraison, une baisse de la satisfaction des clients et des coûts supplémentaires.

6.2.5 Taux de rotation des stocks:

Cet indicateur permet d'apprécier la dynamique de gestion des stocks ainsi que l'équilibre entre approvisionnement et ventes.

a) Définition

Cet indicateur mesure le nombre de fois que le stock est renouvelé sur une période donnée (généralement une année), il indique la fluidité des ventes et la bonne gestion du capital.

b) Formule

$$\textbf{Taux de rotation des stocks} = \frac{\textbf{Chiffre d'affaires des stocks}}{\textbf{Valeur moyenne des stocks}}$$

c) Analyse

Un taux de rotation des stocks trop faible peut indiquer un surstockage, des produits invendus ou des problèmes de gestion des stocks. Un taux trop élevé peut provoquer des ruptures.

6.2.6 Taux de rupture de stock:

Cet indicateur permet d'évaluer la continuité de disponibilité des produits et la capacité de l'entreprise à satisfaire la demande sans interruption.

a) Définition

Cet indicateur mesure la fréquence à laquelle l'entreprise ne peut répondre à la demande en raison d'une rupture de stock. Un taux de rupture de stock élevé peut nuire à la satisfaction des clients.

b) Formule

$$\textbf{Taux de rupture de stock} = \frac{\textbf{Nombre de commandes non satisfaites à cause d'une rupture de stock}}{\textbf{Nombre total de commandes}} \textbf{ x100}$$

c)Analyse

Un taux élevé peut indiquer des problèmes de prévision de la demande, une mauvaise gestion des stocks.

Conclusion

Ce chapitre a présenté les bases théoriques de l'approche processus comme cadre de gestion permettant d'organiser et de piloter les différentes activités de l'entreprise. À travers la présentation de ses principes et de ses caractéristiques, nous avons montré comment cette approche contribue à améliorer la coordination des activités et l'efficacité organisationnelle.

Nous avons également mis en évidence l'importance de l'optimisation des processus, qui vise à analyser et améliorer les activités afin d'accroître leur efficacité et leur efficience, tout en contribuant à une meilleure performance globale de l'entreprise.

Enfin, ce chapitre a introduit la notion de performance ainsi que le processus de distribution, qui regroupe l'ensemble des activités permettant d'acheminer les produits vers les clients dans les meilleures conditions de coût, de délai et de qualité. L'analyse de ce processus est essentielle pour garantir la satisfaction des clients et renforcer la compétitivité de l'entreprise. Ces éléments constitueront la base des chapitres suivants, consacrés à la digitalisation et à l'amélioration de la performance du processus de distribution.

Chapitre 2 : La digitalisation et le pilotage du processus de distribution

Introduction

L'évolution rapide des technologies numériques a profondément transformé le fonctionnement des entreprises et leurs modes de gestion. Aujourd'hui, la digitalisation ne se limite plus à un simple support technique, mais constitue un véritable levier stratégique permettant d'optimiser les activités, de fluidifier les échanges d'information et d'améliorer la prise de décision.

Dans ce contexte, le pilotage des processus organisationnels connaît lui aussi une mutation importante. L'intégration des outils digitaux permet non seulement de renforcer la visibilité sur les opérations, mais également d'assurer une meilleure coordination entre les différentes étapes de la chaîne de valeur. Ainsi, la digitalisation s'inscrit comme un facteur déterminant dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Parmi les processus concernés, le processus de distribution occupe une place centrale, dans la mesure où il conditionne directement la disponibilité des produits, la qualité du service et la satisfaction client. Son pilotage efficace repose aujourd'hui de plus en plus sur des solutions numériques permettant un suivi en temps réel et une meilleure réactivité face aux variations de la demande.

C'est dans cette perspective que ce chapitre sera structuré autour des sections suivantes :

- Section 1 : La digitalisation et la transformation digitale
- Section 2 : Les outils digitaux au service des processus
- Section 3 : La digitalisation et l'approche processus
- Section 4 : L'apport de la digitalisation au processus de distribution

Section 1: La digitalisation et la transformation digitale

Dans un contexte marqué par l'évolution rapide des technologies et l'intensification de la concurrence, la digitalisation et la transformation digitale sont devenues des leviers essentiels pour améliorer la performance et assurer la compétitivité des entreprises. Elles permettent de moderniser les processus, d'améliorer la communication, de renforcer la relation client et de favoriser l'innovation.

Cette section est organisée en deux sous-sections : la première présente les concepts de digitalisation, la différence entre digital et numérique ainsi que l'évolution du digital, tandis que la deuxième aborde la transformation digitale, ses niveaux, son processus, ses facteurs clés de succès ainsi que ses avantages et ses défis.

1. Définition de la digitalisation

En économie, « La digitalisation est l'application des technologies et infrastructures numériques dans le monde des affaires, de l'économie et de la société. Le bouleversement numérique constitue donc l'impact transformateur de la digitalisation sur le fonctionnement des entreprises, de l'économie et de la société »[51]

La digitalisation correspond à la transformation des processus, des outils et des usages d'une entreprise grâce aux technologies numériques. Elle touche l'ensemble des domaines, notamment la communication, la production, la gestion, la relation client et le management. Elle vise ainsi un double objectif : améliorer l'efficacité et favoriser l'adaptation aux nouveaux usages.[52]

Toutefois, la digitalisation ne se limite pas à l'intégration de technologies. Son efficacité dépend de la capacité de l'entreprise à adapter ses pratiques organisationnelles et à mobiliser ses ressources humaines, ce qui en fait un processus à la fois technique et stratégique.

En résumé, la digitalisation est un processus dynamique et en constante évolution qui exerce une influence majeure sur l'ensemble des aspects de la société.

---

[51]AUTIO, E. *Digitalization, ecosystems, entrepreneurship and policy*. In: *Perspectives into topical issues in society and ways to support political decision making*. Government's Analysis, Research and Assessment Activities Policy Brief 20/2017. Helsinki : Prime Minister's Office, 2017.

[52]56Corp. *Définition de la digitalisation*. Disponible sur : https://56corp.com/definition-digitalisation/ (consulté le 30/04/2026 à 18h53).

2. Digital VS numérique:

Le numérique et le digital sont deux notions complémentaires mais distinctes. Le numérique désigne les technologies et les outils, tandis que le digital se concentre sur leur utilisation concrète par les individus dans différents contextes.

Tableau 6: Comparaison entre le Numérique et le Digital

Aspect	Numérique	Digital
Définition générale	Ensemble des technologies et outils qui utilisent des signaux numériques pour coder, stocker et traiter des informations. Cela inclut les ordinateurs, smartphones, tablettes, réseaux internet et autres dispositifs.	Usage concret et pratique des technologies numériques par les individus dans différents contextes. Il met l'accent sur l'expérience humaine et les interactions avec les outils numériques.
Focus / Objectif	Ensemble des technologies et outils qui utilisent des signaux numériques pour coder, stocker et traiter des informations. Cela inclut les ordinateurs, smartphones, tablettes, réseaux internet et autres dispositifs.	Concerne les pratiques, les usages et la manière dont les individus exploitent les technologies numériques (marketing digital, transformation digitale, expérience digitale, compétences digitales).
Résumé simplifié	Désigne les technologies, dispositifs et outils.	Désigne les usages, pratiques et échanges.
Exemple concret	Stockage numérique : la façon dont les informations sont conservées.	Expérience digitale : utilisation d'un site web ou d'une application par les utilisateurs.

Source: réalisé par nos soins

Ce tableau met en évidence la différence entre le numérique, centré sur les technologies et les outils, et le digital, orienté vers leurs usages et les interactions avec les utilisateurs. Cette distinction montre que la performance ne repose pas uniquement sur l'adoption des technologies, mais surtout sur leur utilisation efficace au sein des pratiques organisationnelles. Ainsi, le passage du numérique au digital traduit une évolution vers une

approche davantage axée sur la création de valeur. Cette distinction souligne que la valeur ne réside pas uniquement dans les technologies, mais dans leur appropriation effective par les utilisateurs.

3. L'évolution du digital

L'évolution du numérique est un phénomène constant et rapide qui influence tous les aspects de la vie. Elle se manifeste par l'apparition continue de nouvelles technologies, l'émergence de nouveaux usages et la transformation des modèles économiques et sociaux.

3.1 Notion de la transformation digitale (ou numérique):

La notion de transformation digitale est relativement récente et dépasse la simple numérisation. Elle englobe l'ensemble de l'entreprise en intégrant à la fois les innovations technologiques ainsi que les dimensions stratégiques et humaines.

La transformation digitale est définie comme : « un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec les clients, ses processus de travail interne, et parfois même son business model »[53]

Ainsi, la transformation digitale ne peut être réduite à un simple projet technologique, mais constitue une démarche globale nécessitant une cohérence entre stratégie, organisation et culture d'entreprise.

Dans le contexte algérien, la transformation digitale évolue progressivement, mais elle reste confrontée à des contraintes liées aux infrastructures, aux compétences et au niveau de maturité digitale des entreprises.

3.2 La maturité digitale

Lorsqu'on parle de transformation digitale, on évoque également la maturité digitale. Concrètement, cela signifie qu'une entreprise peut être plus ou moins mature, plus ou moins avancée dans sa transformation digitale à trois niveaux différents.

Les trois niveaux de maturité digitale sont :[54]

[53]DUDÉZERT, A. *La transformation digitale des entreprises*. Paris : La Découverte, 2018, p. 16.
[54]CHABAULT, D. *Introduction à la gestion : la transformation digitale*. Université Numérique en Économie Gestion, p. 5.

3.2.1 La maturité digitale technologique:

Elle correspond aux outils mis en place pour optimiser les processus, ou technologies permettant d'offrir un service plus performant.

3.2.2 La maturité digitale perçue par l'utilisateur:

Elle concerne les différents services, fonctionnalités ou contenus numériques utilisés par les acteurs de l'entreprise, mais aussi par ses clients qui représentent également les utilisateurs des produits ou services proposés par l'organisation.

3.2.3 La maturité digitale organisationnelle:

C'est la capacité de l'entreprise à piloter les projets digitaux et à développer la culture digitale, dans un mode agile, flexible et en cohérence avec les marchés sur lesquels elle opère.

Dans la pratique, l'atteinte de la maturité digitale résulte d'une combinaison équilibrée des trois axes mentionnés, avec au centre l'utilisateur, qu'il soit client, prospect, salarié ou futur collaborateur de l'entreprise.

Ainsi, l'atteinte de la maturité digitale repose sur un équilibre entre les dimensions technologique, organisationnelle et centrée sur l'utilisateur.

3.3 Les niveaux de la transformation digitale:

La transformation digitale représente un processus global d'adaptation des entreprises aux technologies numériques afin d'améliorer leurs performances et leur compétitivité. Elle implique une transformation profonde de leur mode de fonctionnement, de leur culture et de leurs relations avec les parties prenantes. Les trois niveaux de la transformation digitale sont :[55]

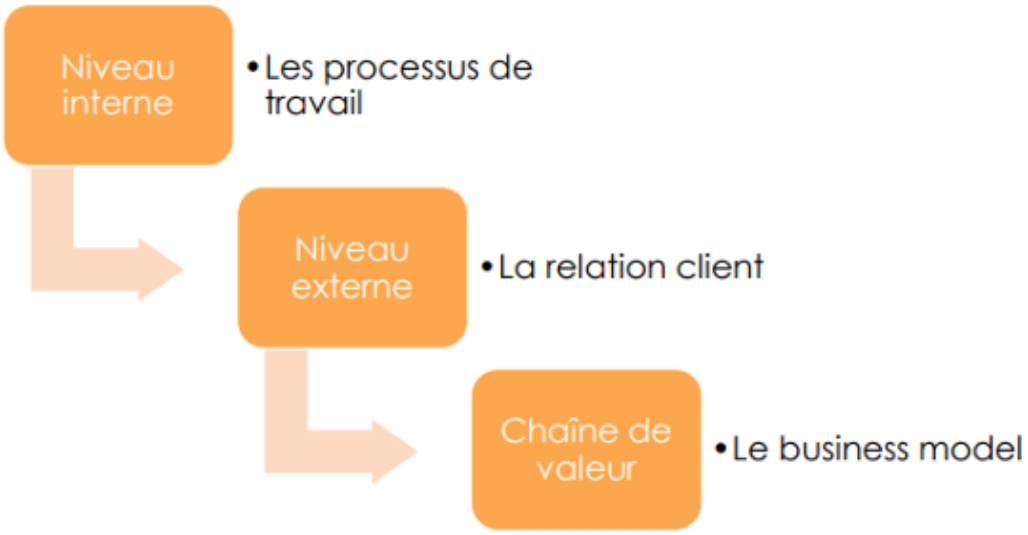
a. **Niveau interne**: la transformation des pratiques de travail au sein de l'entreprise. Cela consiste à passer d'une organisation hiérarchique et centralisée à une organisation plus collaborative et flexible, dans laquelle les individus disposent d'une plus grande autonomie. Cela nécessite également de développer une culture numérique au sein de l'entreprise.

[55]Chabault (D) , opcit ,p 05

b. **Niveau externe**: la transformation de la relation avec le client. Cela implique de renforcer la proximité avec les clients, de personnaliser la relation et d'être plus réactif à leurs attentes.

c. **Niveau de la chaîne de valeur**: la transformation de la chaîne de valeur de l'entreprise ainsi que son modèle économique. Cela consiste notamment à proposer de nouveaux produits et services, et à valoriser différemment les maillons de la chaîne de valeur.

Figure 10 : Les « objets » de la transformation digitale



Source : Chabault(D) : « Introduction à la gestion ; La transformation digitale », l'Université Numérique en Économie Gestion p 05.

Cette figure met en lumière une transformation digitale à déploiement systémique, structurée en trois paliers interdépendants. Elle débute par une optimisation opérationnelle (processus internes), s'étend à une mutation relationnelle (expérience client) pour aboutir à une rupture stratégique (modèle d'affaires). Cette progression démontre que le numérique n'est pas qu'un outil, mais le moteur d'une réinvention globale de la chaîne de valeur de l'entreprise.

La transformation digitale est un processus complexe qui peut être abordé de différentes manières selon les objectifs et les priorités de chaque entreprise. Il est donc essentiel de définir une stratégie claire et de mettre en place des actions concrètes pour réussir cette évolution.

Cette structuration montre que la transformation digitale s'inscrit dans une logique progressive et intégrée, impactant à la fois les opérations internes, la relation client et le modèle économique.

3.4 Le processus de la transformation digitale

La transformation digitale est un processus complexe et à multiples dimensions, impactant l'ensemble des activités d'une entreprise. Elle entraine des changements profonds dans le fonctionnement interne, les interactions avec ses clients et la manière dont l'entreprise évolue dans son environnement concurrentiel.

3.4.1 Les six étapes du processus de transformation digitale:

La transformation digitale se déroule en plusieurs étapes clés pour guider l'entreprise vers le numérique :[56]

3.4.1.1 **Évaluer le degré de maturité**:

Cette étape consiste à analyser la situation actuelle de l'entreprise en matière de digitalisation. Il s'agit de mesurer le degré de maturité dans les domaines essentiels tels que l'adoption des technologies numériques, la culture digitale et la capacité à innover.

3.4.1.2 **Définir la stratégie digitale**:

Cette étape vise à fixer les objectifs de la transformation digitale et à élaborer un plan d'action pour les atteindre. La stratégie digitale doit être en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise et tenir compte les besoins des clients, des collaborateurs et des autres parties prenantes.

3.4.1.3 **Sensibiliser les collaborateurs**:

Il s'agit d'informer et d'impliquer le personnel dans la transformation digitale. Cette étape consiste à leur présenter les enjeux et les encourager à contribuer à sa mise en œuvre.

[56]chabault (D) opcit p 08.

3.4.1.4 Adopter une approche expérimentale « test and learn »:

Cette étape repose sur une approche expérimentale et itérative pour la mise en œuvre. Elle consiste à tester de nouvelles initiatives, évaluer leurs résultats puis les déployer à plus grande échelle.

3.4.1.5 S'appuyer sur les données en continu:

Cette étape implique la collecte et l'analyse des données pour suivre l'avancement de la transformation digitale et identifier les axes d'amélioration. Les données servent à personnaliser l'expérience client, optimiser les processus internes et prendre des décisions plus éclairées.

3.4.1.6 Exploiter les technologies du numérique au service de l'expérience client:

Cette étape consiste à utiliser les technologies numériques pour enrichir l'expérience client. Cela peut inclure le développement de sites web et d'applications mobiles plus conviviaux, l'utilisation des réseaux sociaux pour interagir avec les clients et la mise en place de programmes de fidélisation.

Figure 11: le processus de la transformation digitale



Source : Chabault(D) : « Introduction à la gestion ; La transformation digitale », l'Université Numérique en Économie Gestion p 08.

Cette figure présente la transformation digitale comme un cycle itératif d'amélioration continue. Ce processus lie le diagnostic de maturité à l'acculturation des équipes et à une expérimentation agile (essai-erreur). La centralité de l'analyse de données en continu permet un pilotage en temps réel, transformant la mutation technologique en un processus d'apprentissage permanent où chaque retour d'expérience vient affiner la stratégie globale.

Ce processus met en évidence que la transformation digitale repose sur une logique d'amélioration continue et d'adaptation permanente aux évolutions de l'environnement.

3.4.2 Les facteurs clés de succès de la transformation digitale

Le succès de la transformation digitale repose sur plusieurs facteurs clés, notamment :

- Le leadership de la direction: La direction doit reconnaitre l'importance de la transformation digitale et être disposée à mobiliser les ressources nécessaires pour la mise en œuvre.
- L'implication des collaborateurs: Les collaborateurs doivent être informés, engagés et encouragés à contribuer au processus de transformation digitale.
- Une culture digitale forte: L'entreprise doit développer une culture digitale favorisant l'innovation, la prise de risques et la collaboration entre les équipes.
- Une approche agile: La transformation digitale doit être conduite de manière agile et progressive, avec la possibilité d'ajuster les actions en fonction des résultats.
- Une mesure des résultats: Il est essentiel de mesurer et d'analyser les résultats de la transformation digitale afin de vérifier qu'elle progresse dans la bonne direction.

Ces facteurs montrent que la réussite de la transformation digitale dépend autant des dimensions humaines et organisationnelles que des technologies utilisées.

3.5 L'histoire de la transformation digitale

La transformation digitale résulte d'une progression technologique continue marquée par plusieurs étapes clés :[57]

- Années 1940-1950 : Apparition des premiers ordinateurs, utilisés pour automatiser des tâches administratives telles que la gestion des stocks et des salaires.
- Années 1990 : L'arrivée d'Internet modifie les modes de communication, d'échange et d'accès à l'information, ouvrant la voie à de nouveaux modèles économiques.

[57] MINGAM, J. *Dominer le digital : stratégies pour réinventer le secteur*. Paris : Odyssey Editorial, 2024.

- Début des années 2000 : L'essor des smartphones et des applications mobiles facilite l'accès à l'information en mobilité et son intégration aux processus métiers.
- À partir des années 2010 : Le Big Data et l'intelligence artificielle transforment l'analyse et la prise de décision, offrant de nouvelles opportunités pour exploiter les données.

Ainsi, la digitalisation s'inscrit dans une dynamique d'innovations successives ayant profondément transformé le fonctionnement des entreprises.

4. Les avantages et les défis de la digitalisation:

La digitalisation constitue un levier essentiel de performance pour les entreprises, offrant de nombreux avantages, tout en impliquant certains défis qu'il convient de maîtriser.[58]

4.1 Les avantages de la digitalisation:

La digitalisation représente aujourd'hui un levier important de transformation des entreprises. Elle offre plusieurs avantages en matière de performance et de compétitivité tels que :

a) Amélioration de l'efficacité opérationnelle: L'intégration du numérique permet l'automatisation des tâches répétitives, ce qui conduit à une réduction significative des erreurs humaines. Cette dynamique favorise une optimisation globale des processus, notamment dans les secteurs de la production et de la logistique.

b) Nouveaux modèles économiques: La transformation digitale stimule l'innovation en permettant le développement de nouveaux modèles d'affaires tels que le e-commerce et les solutions cloud. Ces outils offrent l'avantage de générer des revenus récurrents, notamment via des services par abonnement.

c) Renforcement de la compétitivité: Grâce à une adaptation plus rapide aux évolutions constantes du marché, l'entreprise renforce sa position concurrentielle. La digitalisation devient ainsi un outil de différenciation essentiel pour faire face à la concurrence.

[58] Ibid

d) Meilleure connaissance du client: L'utilisation de technologies avancées comme le Big Data et l'intelligence artificielle (IA) permet une analyse fine des comportements des consommateurs. Cette connaissance approfondie aide l'entreprise à proposer une personnalisation des offres plus pertinente.

e) Sécurité et transparence accrues: La digitalisation garantit une traçabilité fiable des données à travers l'ensemble des activités. L'usage de technologies sécurisées, comme la blockchain, contribue à renforcer la confiance entre les différents acteurs et partenaires.

f) Continuité et agilité des activités: Enfin, les outils numériques assurent une communication fluide via des plateformes collaboratives. Le suivi en temps réel grâce à l'Internet des objets (IoT) et la mise en place de la maintenance prédictive permettent à l'organisation de rester agile et d'assurer la continuité de ses opérations.

Par exemple, dans le secteur bancaire, des institutions comme Banque Nationale d'Algérie (BNA) ont développé des services digitaux permettant d'améliorer l'expérience client et de faciliter les opérations à distance.

Dans le contexte algérien, ces initiatives restent principalement concentrées dans les grandes entreprises, tandis que les PME rencontrent encore des difficultés liées aux ressources financières et aux compétences numériques.

4.2 Les principaux défis de la digitalisation:

Malgré les bénéfices qu'elle procure, la digitalisation comporte également un ensemble de contraintes que les entreprises doivent prendre en compte afin d'assurer la réussite de leur transformation.

a) Coûts d'investissement importants: Le déploiement des infrastructures et la formation des employés exigent des ressources financières conséquentes. Ces coûts initiaux, incluant l'acquisition de logiciels et l'accompagnement, peuvent constituer un frein majeur, particulièrement pour les petites et moyennes entreprises.

b) Exigence de compétences spécifiques: La transition impose une maîtrise de domaines techniques pointus, tels que l'analyse de données ou la cybersécurité. Cela nécessite une stratégie de recrutement ciblée ou un plan de développement continu des compétences internes pour s'adapter aux nouveaux outils.

c) Complexité de la transition digitale: La digitalisation entraîne une réorganisation profonde des processus internes qui peut susciter une résistance au changement. Pour réussir, l'implication précoce des collaborateurs et une communication transparente sont indispensables afin de maintenir l'adhésion de tous.

d) Risques en matière de sécurité des données: L'intensification des flux numériques expose davantage l'entreprise aux cybermenaces. Il est donc impératif de sécuriser les données sensibles et de se conformer aux normes de confidentialité pour garantir la fiabilité du système d'information.

e) Pression permanente à l'innovation: L'évolution rapide des technologies et des attentes clients impose une veille constante. Cette pression oblige l'entreprise à renouveler régulièrement ses services pour ne pas perdre sa compétitivité sur un marché en mutation perpétuelle.

f) Dépendance aux systèmes technologiques: La concentration des activités sur des supports numériques crée une dépendance critique. Tout dysfonctionnement ou panne des systèmes peut paralyser les activités, soulignant l'importance de mettre en place des stratégies de résilience opérationnelle.

Ces limites montrent que la digitalisation peut également engendrer des risques de dépendance technologique et nécessite une gestion rigoureuse afin d'en maîtriser les impacts.

Section 02: les outils digitaux au service des processus

Dans un contexte où la performance et l'optimisation des activités sont essentielles, les outils digitaux constituent un levier majeur pour automatiser, structurer et améliorer les processus de l'entreprise. Ils permettent de centraliser les informations, faciliter la communication entre services et soutenir la prise de décision.

Cette section est organisée en deux sous-sections : la première présente le système d'information et ses ressources, tandis que la deuxième détaille les principaux outils digitaux et leurs apports pour l'efficacité des processus.

1. Les systèmes d'information dans l'entreprise

Le système d'information centralise, traite et diffuse les données de l'entreprise afin de faciliter la prise de décision, d'assurer le suivi des activités et coordonner les différents

services, en s'appuyant sur des ressources humaines, matérielles et logicielles pour fonctionner efficacement.

1.1 Définition du système d'information

Selon Rivard (S) : « Un système d'information est un ensemble d'activités qui traitent c'est-à-dire qu'elles saisissent, transforment, stockent et transmettent des données sous un ensemble de contraintes appelé l'environnement du système. Des inputs (données) sont émis par une ou plusieurs sources et traités par le système, lequel utilise aussi des données entreposées préalablement. Le système transmet les résultats du traitement (outputs) à un ou plusieurs destinataires. Souvent, les données entreposées auront été mises à jour. Le système d'information utilisera des technologies de l'information plus ou moins sophistiquées pouvant aller de la simple calculatrice intégrée dans le téléphone portable à des réseaux de serveurs extrêmement puissants, utilisant des interfaces graphiques performantes ».[59]

En résumé, un système d'information est un ensemble structuré de ressources permettant de collecter, traiter, stocker et diffuser des informations afin de soutenir les activités et la prise de décision.

1.2 Ressources utilisées par le système d'information (SI)

Le système d'information utilise des ressources humaines, matérielles et logicielles pour assurer le traitement et l'exploitation des données.

[59] RIVARD, Suzanne. *Le développement de systèmes d'information : une méthode intégrée à la transformation des processus*. 4e édition. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2013, p. 19.

Tableau 7 : Ressources du système d'information (SI)

Type de ressources	Définition
Ressources humaines	Ensemble des acteurs internes et externes impliqués dans la production, la transmission et l'exploitation de l'information (contrôleurs de gestion, personnel en contact avec la clientèle, informaticiens, etc.)
Ressources matérielles	Ensemble des équipements et supports physiques utilisés pour le traitement et le stockage de l'information (ordinateurs, serveurs, papier, clés USB, etc.)
Logiciels et procédures	Ensemble des applications et règles formalisées permettant de collecter, traiter et exploiter efficacement l'information

Source : adapté de JOSIEN, Samuel et LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Sophie. *L'essentiel du management des entreprises*. 3e édition. Paris : Gualino – Lextenso éditions, 2013, p. 47.

Ce tableau met en évidence le caractère multidimensionnel du système d'information, reposant sur l'articulation entre ressources humaines, matérielles et logicielles. Il montre que la performance du SI ne dépend pas uniquement des technologies, mais également de la capacité des acteurs à les utiliser efficacement dans un cadre organisationnel structuré.

Ainsi, l'efficacité du système d'information repose sur la complémentarité et la cohérence entre ces différentes ressources.

1.3 Les objectifs et les finalités du système d'information

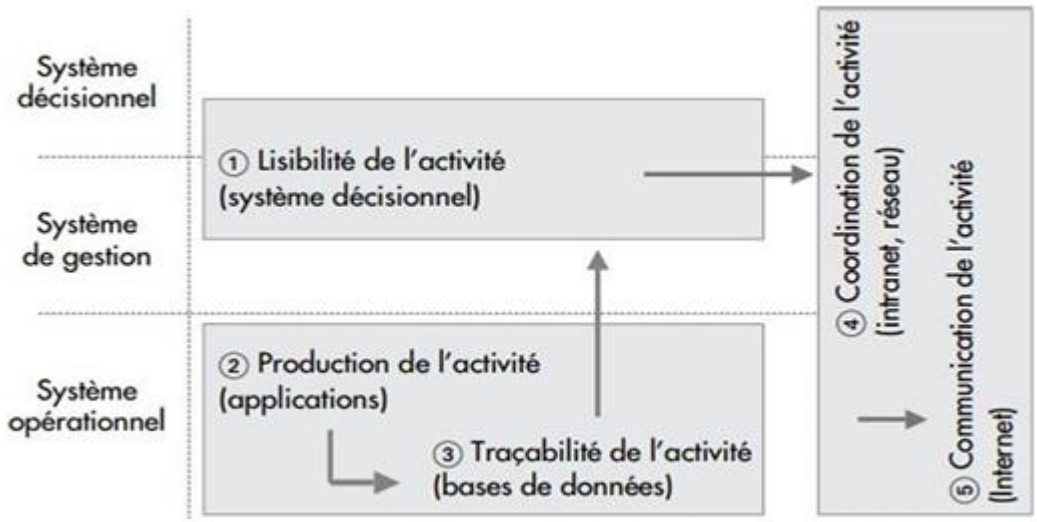
Le système d'information vise à améliorer la performance de l'entreprise en fournissant des informations utiles. Il répond à plusieurs objectifs et finalités, notamment la prise de décision, le contrôle et la coordination des activités.

1.3.1 Les objectifs

D'après AUTISSIER (D) et DELAYE (V) définissent cinq objectifs majeurs pour le système d'information « La mise en place d'un outil informatique vise à produire, tracer, lire, coordonner et communiquer l'activité de l'entreprise pour améliorer la performance de ses processus ».[60]

[60] AUTISSIER, David et DELAYE, Valérie. *Mesurer la performance du système d'information*. Paris : Eyrolles – Éditions d'Organisation, 2008, p. 61.

Figure 12: Les objectifs du SI



Source : AUTISSIER, David et DELAYE, Valérie. *Mesurer la performance du système d'information*. Paris : Eyrolles – Éditions d'Organisation, 2008, p. 60**.**

Cette figure modélise le système d'information comme un levier d'intégration transversale. Il assure la transition de la maîtrise opérationnelle (production et traçabilité) vers la clarté décisionnelle. Cette architecture transforme la donnée brute en un outil de coordination collective et de communication, garantissant ainsi la cohérence entre l'exécution technique, le pilotage stratégique et l'ouverture sur l'environnement extérieur.

1.3.2 La finalité

On peut identifier trois finalités principales du système d'information :[61]

1.3.2.1 La décision

Le système d'information automatise certaines tâches et opérations tout en mettant à disposition des décideurs les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées et évaluer leurs conséquences. Il a pour but de faciliter la prise de décision, tout en rappelant que l'ordinateur ne remplace jamais le rôle du décideur.

[61] DARBELET, Michel ; IZARD, Laurent et al. *L'essentiel sur le management*. 5e édition. Paris : Foucher, 2006, p. 320.

1.3.2.2 Le contrôle

Le système d'information conserve les données relatives au passé de l'organisation. Cette mémoire permet à l'entreprise de suivre l'évolution et de détecter les anomalies grâce à l'historique des événements.

1.3.2.3 La coordination

Au-delà du stockage des informations historiques, le système d'information traite les données en temps réel afin de coordonner les actions entre les différents sous-systèmes de l'entreprise.

Tableau 8 : Les finalités du système d'information

Finalité du SI	**Information portant sur :**	**Impératifs de qualité du SI**
Décision	Le futur	-Rapidité -Pertinence des décisions
Contrôle	Le passé	-Exactitude -Fiabilité
Coordination	L'action à réaliser	-Rapidité -Exactitude

Source : DARBELET, Michel ; IZARD, Laurent et al. *L'essentiel sur le management*. 5e édition. Paris : Foucher, 2006, p. 321.

Le tableau synthétise les finalités du système d'information à travers une triple dimension temporelle et opérationnelle. Il souligne que la performance du SI repose sur l'adéquation entre l'horizon de l'information et des impératifs de qualité spécifiques : la fiabilité pour l'analyse du passé (contrôle), la réactivité pour l'action immédiate (coordination) et la pertinence pour l'anticipation (décision). Cette structure démontre que le SI est l'organe vital garantissant la cohérence et la réactivité stratégique de l'organisation.

En résumé, le système d'information a pour finalité de soutenir la prise de décision, d'assurer le contrôle et de coordonner les activités, en fournissant des informations de qualité, à la fois rapides, pertinentes, précises et fiables au contexte spécifique.

2. Les outils digitaux

Les outils digitaux occupent aujourd'hui une place centrale dans le fonctionnement des entreprises. Ils permettent d'automatiser les tâches, d'améliorer les processus et de faciliter la circulation de l'information.

Ainsi, ils ne se limitent pas à un rôle technique, mais constituent un levier stratégique de performance et de compétitivité.

2.1 Définition

Les outils digitaux sont des solutions numériques, que les entreprises ou organisations peuvent utiliser dans le cadre de leur activité. Ils permettent la digitalisation des tâches et des processus métiers. Ces outils sont principalement utilisés pour automatiser tout ou partie de la gestion et du développement commercial de l'entreprise. Ils peuvent avoir un rôle dans la relation client ainsi que dans la communication interne entre les acteurs de l'organisation. Un outil numérique contribue à améliorer l'efficacité, la productivité et la croissance de l'entreprise, ainsi que la satisfaction client.[62]

2.2 Les avantages des outils digitaux pour les entreprises:

L'intégration des outils digitaux permet aux entreprises d'améliorer leur fonctionnement et de renforcer leur performance globale. Elle offre plusieurs avantages majeurs tels que :

Tableau 9: les avantages des outils digitaux

Avantage	Explication
L'amélioration des processus	Les différents logiciels permettent d'améliorer et de simplifier l'ensemble des processus métiers. Les organisations constatent rapidement une fluidification de leurs opérations quotidiennes
Le gain de temps	Tout devient dématérialisé, automatisé et tracé pour ne plus perdre de temps et gagner en efficacité. Les collaborateurs se libèrent des tâches répétitives et chronophages.

[62] ALLOHOUSTON. *Comment utiliser les outils digitaux pour développer son entreprise*. Disponible sur : https://www.allohouston.fr/articles-de-fond/comment-utiliser-les-outils-digitaux-pour-developper-son-entreprise (consulté le 12/03/2026 à 23h55).

L'amélioration de la productivité	La productivité s'améliore significativement grâce à la digitalisation des processus. Les salariés deviennent plus opérationnels et augmentent leurs performances individuelles et collectives.
L'amélioration de la collaboration entre les équipes	La collaboration s'intensifie grâce aux outils digitaux qui facilitent les échanges entre salariés. La communication devient plus efficace et plus rapide.
L'amélioration de l'expérience client	Les outils digitaux permettent d'offrir une expérience client plus personnalisée, rapide et interactive, améliorant ainsi la satisfaction et la fidélisation..

Source : https://www.ttu.fr/entreprise/outil-digital-definition-avantages-outils-entreprises/?utm , consulté le 13\03\2026 a 00 :51

Ce tableau met en évidence les bénéfices des outils digitaux comme des leviers de performance globale, agissant simultanément sur les dimensions opérationnelles, humaine et commerciale. En automatisant les tâches chronophages, le numérique favorise un gain d'efficience et une hausse de la productivité individuelle et collective. Au-delà de l'aspect technique, ces outils transforment la dynamique organisationnelle en intensifiant la collaboration interne et en fluidifiant l'expérience client, positionnant ainsi la digitalisation comme un facteur clé de compétitivité durable.

2.3 Les outils digitaux au service des processus

Pour optimiser leurs opérations et mieux gérer leurs activités, les entreprises s'appuient sur différents outils digitaux spécialisés, chacun conçu pour répondre à des besoins précis en matière de gestion, de relation client, de logistique ou de prise de décision.

2.3.1 ERP (Enterprise Resource Planning)

L'ERP constitue un outil central pour intégrer et coordonner l'ensemble des processus de gestion de l'entreprise, en centralisant les données et en assurant leur cohérence, leur accessibilité et leur mise à jour en temps réel.

2.3.1.1 Définition

L'ERP peut être défini comme : « Un système ERP (Enterprise Resource Planning) ou PGI (progiciel de gestion intégré, en français) est un « grand » progiciel informatique, fonctionnant au travers d'une seule et même base de données et permettant :

- De couvrir une grande partie du périmètre de gestion d'une entreprise, comme : le commercial, la comptabilité, la paie, le(s) stock(s), la maintenance, les fournisseurs…
- D'assurer l'homogénéité des différentes informations échangées, en les centralisant sur une seule et même plateforme, ce qui contribue à la standardisation des différents processus et à l'amélioration des relations « entreprise/ clients » et ce avec un outil spécifique »[63]

En synthèse, l'ERP est une application informatique qui permet de centraliser l'ensemble des données de l'entreprise dans une base de données unique. Il assure ainsi l'unicité de l'information, sa mise à jour en temps réel et contribue à l'optimisation des processus de l'entreprise.

2.3.1.2 Les caractéristiques d'un ERP

- Le PGI est un logiciel de gestion configurable qui peut s'adapter aux besoins spécifiques d'une organisation.
- Il est composé de modules autonomes correspondant chacun à un processus de gestion, permettant une installation et un fonctionnement indépendants.
- Les modules peuvent échanger des informations entre eux via des interfaces standardisées, ce qui en fait un progiciel intégré.
- Le PGI utilise un référentiel unique pour toutes les données, stockées dans un système de gestion relationnelle respectant un standard commun.
- L'unicité de l'information est assurée grâce à ce référentiel unique, avec des fonctionnalités telles que la mise à jour en temps réel, la traçabilité des opérations et la gestion multi domaines.

En utilisant ce référentiel unique, toutes les données utilisées par les modules sont définies selon un standard unique et centralisées dans un seul type de logiciel, généralement un système de gestion relationnelle. Cette méthode permet de garantir une unicité de l'information, un accès immédiat, une traçabilité des opérations et la gestion multi domaines.[64]

[63]TAHIRI, M. *Informatisation de la maintenance GMAO/ERP : l'industrie 3.0 à l'ère de l'industrie 4.0*. Paris : AFNOR, 2021, p. 48.
[64]COULEAU-DUPONT, Annelise. *Systèmes d'information de gestion*. 2e édition. Paris : Nathan, 2010, p. 144.

Toutefois, la mise en place d'un ERP peut entraîner une rigidité des processus et nécessite une adaptation organisationnelle importante.

2.3.2 CRM (Customer Relationship management)

Le CRM est une solution permettant de gérer et d'optimiser la relation client. Il centralise les informations sur les clients, facilite le suivi des interactions et aide à fidéliser les clients tout en améliorant la performance commerciale

2.3.2.1 Définition

Il existe plusieurs définitions du CRM qui ont été proposé par la littérature :

« La gestion de la relation client (GRC- ou Customer Relationship management, CRM) est une démarche qui vise à mieux connaitre et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroitre le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise. »[65]

« Le CRM est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en génèrent plus de chiffre d'affaires et de bénéfice ».[66]

Le CRM (Customer Relationship Management ou Gestion de la Relation Client) est une démarche stratégique visant à mieux connaître, attirer et fidéliser les clients à fort potentiel. Il utilise différents canaux de contact pour construire une relation durable, dans le but d'augmenter le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise.

2.3.2.2 Le but du CRM

Les buts, qui définissent l'orientation du programme, peuvent être de nature très varié :[67]

- Renforcer les valeurs de marque ;
- Créer un lien émotionnel avec les clients ;
- Diminuer le taux d'attrition ;
- Faire de la marque une source d'information de référence pour ses clients…

Gérer la relation dans une perspective de fidélisation et d'augmentation des revenus a toujours été une priorité des forces de vente, mais l'expérience des entreprises les a orientées

[65] SOULEZ, Sébastien. *L'essentiel du marketing*. 9e édition. Paris : Lextenso, 2021, p. 69.
[66] LEFÉBURE, René et VENTURI, Gilles. *Gestion de la relation client*. Paris : Eyrolles, 2005, p. 3.
[67]LENDREVIE, J ; LÉVY, J ; LINDON, D. *Mercator*. 9e édition. Paris : Dunod, p. 556.

vers des résultats plus concrets comme la réduction des coûts. L'objectif du CRM est devenu plus complexe : il ne s'agit pas seulement de passer d'un marketing de masse à un marketing individualisé, mais de savoir multiplier les approches commerciales pour assurer le juste mode de relation le plus adapté.

Toutefois, la mise en place d'un ERP peut entraîner une rigidité des processus et nécessite une adaptation organisationnelle importante.

2.3.3 WMS (Warehouse Management System)

Le WMS constitue un outil clé pour gérer et optimiser les flux et le stockage des marchandises au sein de l'entrepôt, en assurant la précision des inventaires, la rapidité des opérations et la traçabilité des produits.

2.3.3.1 Définition

Selon LE MOIGNE le WMS est défini comme suit : « Un système de gestion d'entrepôts (Warehouse Management System) désigne un logiciel et les équipements associés destinés à gérer le stockage et les flux de marchandises au sein d'un entrepôt. Il permet d'améliorer la gestion des stocks, d'augmenter la productivité de l'entrepôt ou encore de réduire les délais de traitement des commandes. »[68]

2.3.3.2 Les fonctionnalités du WMS

On retrouve parmi les principales fonctionnalités d'un WMS :[69]

- La supervision des entrées et des sorties de marchandises.
- Le contrôle permanent des articles stockés ainsi que des niveaux de stock.
- L'organisation optimisée des opérations de prélèvement et de colisage.
- Le pilotage des expéditions des commandes.
- La réalisation d'inspections régulières afin de garantir la qualité des produits.
- L'utilisation de la technologie de radiofréquence pour améliorer les opérations de stockage et de prélèvement.
- La mise en place du pré-colisage afin d'optimiser la préparation des commandes.
- L'automatisation du réapprovisionnement pour maintenir des niveaux de stock adaptés.

[68] LE MOIGNE, R. *Supply chain management : achat, production, logistique, transport, vente*. 2e édition. Paris : Dunod, 2017, p. 296.
[69] DE BARY, Melchior et MOREAU, Thomas. *La supply chain : 60 outils pour améliorer ses pratiques*. Paris : Vuibert, 2017, p. 205-206.

- L'intégration du système Pick To Light, facilitant le prélèvement à l'aide de signaux lumineux.
- La gestion des vagues de prélèvement afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

Ainsi, le WMS propose un ensemble de fonctionnalités permettant notamment d'optimiser l'utilisation des espaces de stockage et d'assurer un suivi en temps réel des ressources. Ces fonctionnalités contribuent efficacement à une gestion performante des entrepôts et à l'amélioration globale de la chaîne logistique.

Cependant, ce système permet d'optimiser la logistique, mais son efficacité repose sur une intégration cohérente avec les autres outils de gestion.

2.3.4 TMS (Transport Management System)[70]

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

2.3.5 BI (Business Intelligence)

La BI (Business Intelligence) est un système qui permet de collecter, consolider et analyser les données de l'entreprise afin de soutenir la prise de décision, optimiser les processus et anticiper les tendances du marché.

2.3.5.1 Définition

BURQUIER B., définit le Business Intelligence comme : « un système permettant aux dirigeants d'analyser et d'interpréter, à l'aide d'outils simples, les données complexes de l'entreprise et de son environnement économique »[71]

Pour NOIRAULT C., le terme Business Intelligence « désigne à la fois les moyens, les outils et les méthodes qui permettent de modéliser, collecter, consolider et restituer les données d'une entreprise en vue d'offrir une aide à la décision »[72]

---

[70] BOUAZDI, M et OUKSILI. *Contribution à l'organisation de la fonction logistique d'une entreprise*. 2019.
[71]BURQUIER, B. *Business Intelligence avec SQL Server 2005 : mise en œuvre d'un projet décisionnel*. Paris : Dunod, 2007, p. 6.
[72]NOIRAULT, Christophe. *Business Intelligence avec Oracle 10g : ETL, data warehouse, data mining, rapports*. France : Éditions ENI, 2010, p. 15.

En résumé, l'informatique décisionnelle constitue un système regroupant des éléments techniques et organisationnels, incluant des moyens, des outils et des méthodes. Ces composantes interagissent pour permettre aux utilisateurs de collecter, modéliser, consolider et diffuser les données relatives à la performance de l'entreprise, facilitant ainsi la prise de décision à différents niveaux hiérarchiques.

2.3.5.2 Les avantages de la business intelligence pour les entreprises

L'utilisation de la business intelligence permet d'améliorer la performance de l'entreprise à travers plusieurs avantages, tels que :[73]

- **Efficacité opérationnelle**

L'informatique décisionnelle aide les entreprises à augmenter l'efficacité des opérations internes et externes. La collecte et l'analyse d'un grand volume de données via les outils BI permettent en effet de rationaliser les processus et de réduire les tâches manuelles.

- **L'amélioration de la prise de décision**

Les données présentées sous forme de tableau de bord, de rapports et de graphiques facilitent aussi la prise de décision en vous permettant de voir plus clairement les modèles et les tendances au sein de l'entreprise.

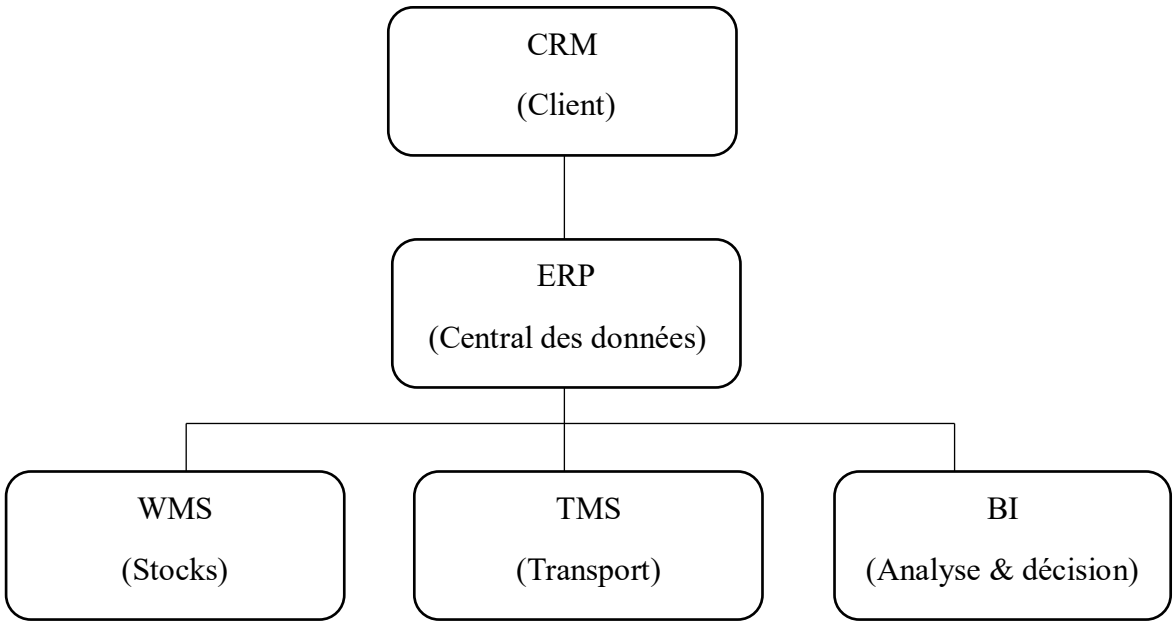
- **L'identification des tendances du marché et des avantages concurrentiels**

La BI permet de prédire la réussite des actions mises en place dans l'entreprise et d'élaborer une stratégie fondée sur des données cohérentes.

En effet, la BI constitue un outil puissant d'aide à la décision, mais son exploitation nécessite des compétences analytiques spécifiques.

[73] LEMON LEARNING. *Business Intelligence*. Disponible sur : https://lemonlearning.com/fr/blog/business-intelligence (consulté le 21/03/2026 à 18h21).

Figure 13: Schéma des flux d'information des outils digitaux



Source: réalisé par nos soins

Ce schéma illustre la circulation des flux d'information entre les différents outils digitaux, en mettant en évidence le rôle central de l'ERP dans la coordination des données. Il montre également comment ces outils contribuent à l'optimisation des processus et à la prise de décision au sein de l'entreprise.

À titre illustratif, des entreprises comme Sonatrach ont intégré des systèmes ERP pour améliorer la gestion des ressources et la coordination des activités. Cela permet une meilleure centralisation des données et une prise de décision plus efficace.

Cette dynamique illustre l'évolution progressive des systèmes d'information en Algérie, notamment dans les grandes organisations disposant de ressources suffisantes pour investir dans ces technologies.

2.4 Les forces et les faiblesses des outils digitaux

Le tableau ci-dessous propose une synthèse comparative des principaux leviers de performance et des contraintes structurelles inhérentes à l'usage des outils digitaux au sein de l'organisation

Tableau 10: forces et faiblesses des outils digitaux

Dimension	Forces	Faiblesses
Gestion de l'information	**Centralisation et unicité :** Utilisation d'un référentiel unique (ERP) garantissant l'homogénéité des données et éliminant les silos	**Complexité d'intégration :** Nécessité d'une synchronisation parfaite entre les systèmes existants (ERP, WMS, TMS) lors du déploiement
Performance opérationnelle	**Productivité accrue :** Automatisation des tâches répétitives, réduction des **erreurs humaines** et gain de temps significatif	**Dépendance technologique :** Risque de paralysie totale des activités en cas de panne ou de défaillance des systèmes critiques
Pilotage et décision	**Aide à la décision :** Transformation de données complexes en indicateurs de performance (BI) pour anticiper les tendances	**Rigidité des processus :** Difficulté de travailler en dehors du cadre strict imposé par le logiciel une fois celui-ci déployé
Relation client et marché	**Fidélisation et personnalisation :** Meilleure connaissance des besoins clients (CRM) et réactivité face à la demande	**Pression à l'innovation :** Obligation de maintenir une veille technologique constante face à l'évolution rapide des attentes
Ressources financières	**Optimisation des coûts à long terme :** Réduction des frais opérationnels et de stockage	**Investissements initiaux lourds :** Coûts élevés pour l'acquisition des licences, des infrastructures et l'accompagnement
Capital humain	**Collaboration renforcée :** Fluidification des échanges entre les équipes et accès à l'information en temps réel	**Résistance au changement :** Craintes des collaborateurs face aux nouvelles méthodes de travail, nécessitant une formation continue

Sécurité	**Traçabilité et transparence :** Suivi fiable des flux et sécurisation des échanges via des technologies comme la blockchain ou la RFID	**Vulnérabilité aux cybermenaces :** Exposition accrue des données sensibles aux risques de piratage et de confidentialité

Source: réalisé par nos soins

L'analyse de ce tableau révèle que la performance digitale repose sur un équilibre critique : la force de la centralisation des données engendre, en contrepartie, une dépendance technologique accrue. Ainsi, la réussite du déploiement ne dépend pas uniquement de la solution technique, mais de la capacité de l'entreprise à absorber les coûts d'investissement et à lever les résistances humaines au changement

Section 03 : la digitalisation et l'approche processus

Dans un contexte où l'efficacité et l'optimisation des activités sont essentielles, la digitalisation des processus constitue un levier majeur pour automatiser, structurer et améliorer les opérations d'une organisation. Elle s'appuie sur des outils numériques pour suivre, sécuriser et analyser les flux de travail.

Cette section est organisée en deux sous-sections : la première présente la digitalisation des processus et ses principaux outils, tandis que la deuxième explique le lien entre digitalisation et amélioration continue.

1. Digitalisation des processus

La digitalisation des processus est un levier de transformation des organisations visant à améliorer leur performance grâce aux technologies numériques. Elle touche l'ensemble des activités et nécessite une analyse de ses outils, apports, mise en œuvre et défis.

1.1 Définition

La digitalisation des processus se définit comme la transformation des processus papier d'une organisation en utilisant les technologies numériques (BPM, ERP, IoT, etc.) afin d'améliorer leur efficacité, leur efficience et leur agilité.

Elle implique l'utilisation de logiciels et de systèmes informatiques pour automatiser des tâches manuelles, réduire les erreurs humaines, accélérer les délais de traitement et faciliter la collaboration entre les différentes parties prenantes.

En résumé, une définition de la digitalisation des processus pourrait être l'ensemble des méthodes qui ont pour objectifs de rendre les processus opérationnels plus efficaces en les rendant plus numériques et plus automatisés. [74]

Toutefois, elle ne se limite pas à une transformation technique : elle implique également une évolution des pratiques organisationnelles et une adaptation des acteurs.

1.2 Automatisation et outils numériques

Les outils numériques facilitent l'automatisation des processus et la gestion efficace des informations. ECM, GED et BPM occupent une place centrale dans cette dynamique.

Ainsi, leur efficacité dépend non seulement de leurs performances techniques, mais aussi de leur intégration cohérente dans les processus existants.

1.2.1 L'Enterprise Content Management (ECM)

ECM constitue un outil central du système d'information. Il communique avec l'ensemble des systèmes et regroupe les contenus de l'entreprise de manière dématérialisée. Il constitue un socle capable de soutenir la digitalisation des processus pour les rendre plus fiables et plus rapides. Il peut digitaliser des processus métiers sur mesure.

1.2.1.1 Le travail sur des documents

Un ECM offre une vision en temps réel des documents avec possibilité de les modifier à distance.

Les fonctions de versioning permettent de suivre les changements et de consulter l'historique des modifications.

[74] ALMA. *Digitalisation des processus métiers : mode d'emploi*. Disponible sur : https://tn.alma.fr/blog/digitalisation-des-processus.html (consulté le 30/03/2026 à 22h48).

1.2.1.2 Les workflows

Les workflows permettent de structurer et d'automatiser les tâches répétitives et complexes. Ils facilitent la gestion des processus (validation, notifications) et réduisent les délais de traitement.

1.2.1.3 La recherche d'informations

L'ECM permet d'accéder facilement aux informations grâce à :

- La recherche de mots-clés
- La recherche par date
- La recherche par expéditeur ou créateur
- La recherche par type de fichier

1.2.1.4 L'analyse des données

Les données peuvent être agrégées et analysées facilement. L'ECM propose des tableaux de bord pour gérer et visualiser les informations.

1.2.1.5 L'archivage

L'ECM permet d'archiver les documents, données et informations de manière sécurisée sous format numérique. Il remplace ainsi les supports papier traditionnels.

1.2.1.6 La sécurisation des données

Il permet de protéger les données sensibles et de contrôler leur accès. Cela est particulièrement important pour certains services comme les ressources humaines.

Cependant, la mise en place d'un ECM nécessite une organisation rigoureuse des données et une discipline d'utilisation pour garantir son efficacité.

1.2.2 La gestion électronique des documents (GED)

La GED est une sous-catégorie de l'ECM. Elle se focalise sur la gestion documentaire et permet de dématérialiser les documents papier ou de produire des documents numériques.

Elle vise à optimiser la création, la modification, le partage et le stockage des documents, elle permet d'éviter les doublons et d'améliorer la circulation de l'information.

Ainsi, son efficacité dépend fortement de l'organisation documentaire et de l'implication des utilisateurs.

1.2.3 Le business process management (BPM)

Le business process management offre une vue d'ensemble des processus métiers et de leurs interactions. Il permet de les optimiser et de les automatiser afin d'améliorer la performance globale.

Une solution BPM modélise les workflows sous forme graphique, facilitant leur compréhension et leur suivi. Elle permet d'identifier les points de blocage et d'améliorer la productivité.

De ce fait, le BPM constitue un levier d'amélioration continue, mais nécessite une analyse préalable approfondie pour éviter une automatisation inefficace.

1.3 Les apports de la digitalisation des processus

La digitalisation des processus soutient l'organisation en rendant les flux de travail plus structurés et en facilitant la gestion des informations, tels que:[75]

1.3.1 Soutenir la collaboration et les nouveaux modes de travail

Les processus digitalisés facilitent les interactions entre les collaborateurs en rendant le partage d'informations plus rapide, fiable et sécurisé. Ils permettent également le travail à distance en temps réel via le cloud, renforçant ainsi la collaboration et la coordination, que les équipes soient sur site ou en télétravail.

1.3.2 Gagner en efficacité opérationnelle

La digitalisation repose sur l'automatisation des tâches répétitives et chronophages, ce qui permet d'accroître la productivité. Elle libère du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée, améliorant ainsi l'efficacité opérationnelle globale.

1.3.3 Diminuer les coûts

La digitalisation contribue à la réduction des coûts matériels (archivage, fournitures,

[75] ELO. *Digitalisation des processus métiers : guide pratique*. Disponible sur : https://www.elo.com/fr-fr/guide-pratique/digitalisation-des-processus.html (consulté le 31/03/2026 à 14h59).

courrier) et opérationnels. L'automatisation des flux de travail permet également un gain de temps, générant ainsi des économies significatives et améliorant la rentabilité.

1.3.4 Réduire le risque d'erreur

Les outils numériques limitent les erreurs liées à l'intervention humaine, notamment la fatigue ou l'inattention. Ils assurent une meilleure fiabilité des processus et permettent un suivi en temps réel des opérations.

1.3.5 Améliorer l'expérience collaborateur et client

En automatisant les tâches à faible valeur ajoutée, la digitalisation améliore l'agilité organisationnelle. Elle permet aux collaborateurs de se concentrer sur des missions stratégiques et améliore la qualité du service offert aux clients.

1.3.6 Développer l'image de l'entreprise

Les processus digitalisés sont un atout pour la marque de l'entreprise. Ils constituent un gage de réassurance pour les clients et montrent que l'entreprise s'adapte aux évolutions du marché et améliore ses méthodes de travail pour offrir de meilleures prestations.

Dans l'ensemble, ces apports montrent que la digitalisation constitue un levier de performance, dont l'efficacité dépend de l'alignement entre les outils numériques et les objectifs stratégiques.

Ainsi, dans le secteur des télécommunications, des entreprises comme Ooredoo Algérie ont digitalisé plusieurs processus, notamment la gestion de la relation client et des services.

Cette évolution reflète la transformation progressive des entreprises en Algérie, où la digitalisation devient un facteur clé de compétitivité.

1.4 Mise en œuvre opérationnelle de la digitalisation des processus

La mise en œuvre de la digitalisation des processus repose sur plusieurs actions structurantes, nécessaires pour assurer une transformation efficace. Ces actions permettent de guider l'entreprise et ses équipes dans le changement, tels que :[76]

[76]ELO. *Digitalisation des processus métiers : guide pratique*. Disponible sur : https://www.elo.com/fr-fr/guide-pratique/digitalisation-des-processus.html (consulté le 31/03/2026 à 16h07).

1.4.1 Définir les objectifs

La digitalisation des processus doit répondre à des objectifs précis : gain de productivité, amélioration de la communication interne ou des ventes. Il est également important de prendre en compte les attentes des collaborateurs afin de définir des objectifs clairs et des indicateurs de performance.

1.4.2 Analyser l'existant

Il s'agit d'abord de réaliser un état des lieux des processus existants afin d'identifier ceux pouvant être digitalisés.

Les principales questions concernent:

- La possibilité de digitalisation
- Les moyens et coûts nécessaires
- Les gains et risques
- Les acteurs concernés

Les outils déjà utilisés en interne doivent également être recensés afin d'être éventuellement intégrés au projet.

1.4.3 Établir un plan d'actions

La digitalisation doit être planifiée par un chef de projet à travers une feuille de route définissant les objectifs, les moyens et les délais.

1.4.4 Choisir les outils adaptés

Le choix des outils est essentiel pour atteindre les objectifs fixés.

- L'ECM améliore la collaboration et la gestion des données
- La GED facilite la gestion documentaire
- Le BPM optimise les flux de travail

Les autres outils (CRM, SIRH, CMS…) doivent être choisis selon les besoins de l'entreprise.

1.4.5 Accompagner les équipes

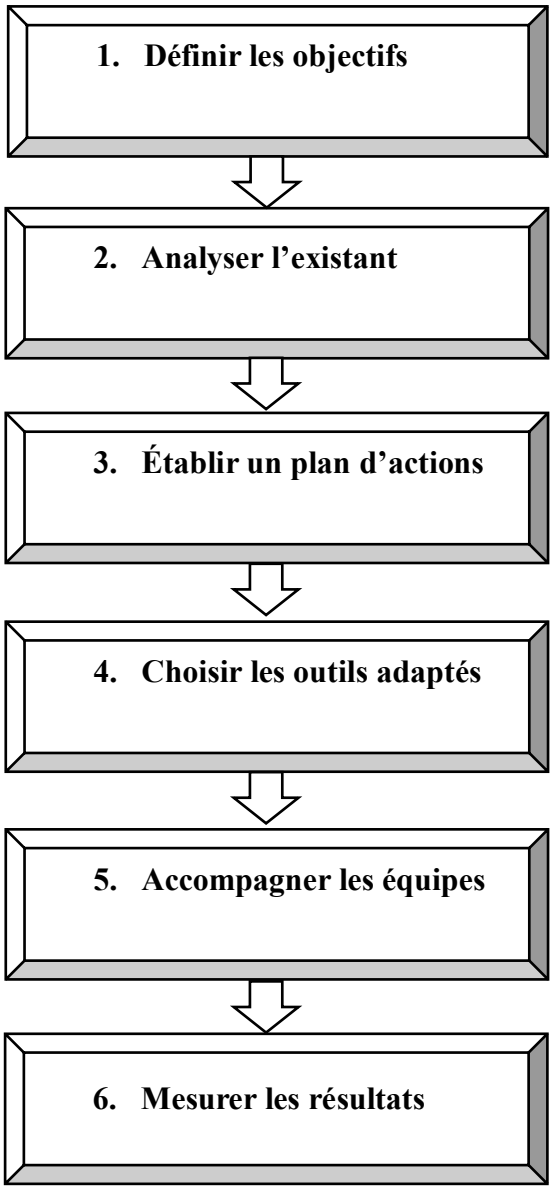
Les utilisateurs doivent être accompagnés pour garantir l'efficacité des outils. Cela passe par la communication, les tests et la formation afin de faciliter l'adoption.

1.4.6 Mesurer les résultats

La réussite du projet se mesure à travers des indicateurs comme le temps gagné, les tâches automatisées et la satisfaction des collaborateurs. Un suivi régulier permet d'ajuster la stratégie et d'améliorer les performances.

Toutefois, dans le contexte algérien, cette mise en œuvre peut être limitée par des contraintes liées aux ressources, aux compétences et à la culture organisationnelle.

Figure 14: Mise en œuvre opérationnelle de la digitalisation des processus



Source: réalisé par nos soins

Ce schéma structure la digitalisation des processus en une démarche séquentielle pragmatique. Elle subordonne le choix technologique à une rigueur stratégiq**ue** (objectifs et

analyse) et à une dimension humaine (accompagnement). Cette méthodologie transforme l'adoption d'outils en un cycle de pilotage de la performance, garantissant la cohérence entre l'investissement technique et les résultats mesurables.

1.5 Les défis de la digitalisation des processus

La digitalisation des processus offre de nombreux bénéfices, mais sa mise en œuvre soulève également des défis qu'il convient d'anticiper, tels que:[77]

1.5.1 Défi organisationnel

La digitalisation des processus est un projet de longue haleine. Elle nécessite l'engagement total de la direction et l'implication des collaborateurs. Toutes les parties prenantes doivent être mobilisées pour assurer le succès du projet. Il est essentiel d'adopter une communication claire et rigoureuse en interne pour maintenir l'adhésion de tous.

1.5.2 Défi budgétaire

La digitalisation permet de réduire les coûts à long terme, mais elle demande des investissements initiaux significatifs. Ces coûts comprennent l'acquisition de logiciels, la formation des collaborateurs et la mise en place des nouvelles infrastructures. Il convient d'intégrer l'ensemble de ces coûts au budget prévisionnel pour en mesurer l'importance, les répartir dans la durée et assurer un retour sur investissement à long terme.

1.5.3 Résistance au changement

La dimension humaine est importante dans un projet de digitalisation. Les collaborateurs peuvent se montrer réticents à changer leurs pratiques. Pour surmonter leurs craintes, il faut les impliquer dès le début et à toutes les étapes du projet. Il est également important de rester à l'écoute de leurs préoccupations et de les accompagner dans leur transition vers le digital.

Ces défis montrent que la digitalisation ne garantit pas automatiquement la performance. Son succès dépend de la capacité de l'entreprise à gérer les dimensions techniques, humaines et financières.

[77] ELO. *Digitalisation des processus métiers : guide pratique*. Disponible sur : https://www.elo.com/fr-fr/guide-pratique/digitalisation-des-processus.html (consulté le 31/03/2026 à 17h18).

2. Digitalisation des processus et amélioration continue

La digitalisation des processus constitue un levier important de l'amélioration continue, en facilitant l'optimisation progressive des activités et le suivi de la performance. Elle permet d'identifier plus facilement les axes d'amélioration et d'agir de manière plus rapide et efficace.

2.1 Définition de l'amélioration continue

La norme ISO 9000 version 2005 définit L'amélioration continue comme « une activité régulière permettant d'accroitre la capacité à satisfaire aux exigences »[78]

Selon (Bessant et Francis, 1999) : « L'amélioration continue se définit par une démarche de petits changements incrémentaux dans un processus productif dont l'objectif est d'améliorer la qualité, de réduire les couts ou d'assurer des meilleures conditions de travail »[79]

Ainsi, l'amélioration continue apparaît comme une démarche structurée visant à optimiser progressivement les processus de l'entreprise à travers des actions régulières et incrémentales. Elle s'inscrit dans une logique de recherche permanente de performance, en mobilisant l'ensemble des ressources de l'organisation pour répondre efficacement aux exigences et aux évolutions de l'environnement.

2.2 Les objectifs de l'amélioration continue:

L'amélioration continue est poursuivie par toutes les entreprises dans le but de:

- Accroître la productivité,
- Réduire les coûts de production,
- Améliorer la performance globale,
- Transformer les pertes en gains,
- Diminuer les délais de réalisation,
- Structurer et formaliser les méthodes de travail.

[78] ISO. *Systèmes de management de la qualité : principes essentiels et vocabulaire (ISO 9000:2005)*. 3e édition, p. 10.
[79]STIMEC, Arnaud. *Est-ce que le Lean management est une démarche d'apprentissage organisationnel ? L'impact de l'amélioration continue*. Revue de gestion des ressources humaines, février 2018, n°108, p. 19-31.

2.3 L'amélioration continue et la digitalisation des processus

La digitalisation des processus permet de faciliter et d'accélérer l'amélioration continue. Grâce aux outils numériques, il devient plus simple de mesurer la performance des processus, d'identifier les inefficacités et d'implémenter rapidement des changements. La combinaison de la digitalisation et de l'amélioration continue favorise ainsi une optimisation progressive et durable des activités de l'entreprise, en alignant efficacité opérationnelle et satisfaction des exigences clients.

Ainsi, elle agit comme un catalyseur de l'amélioration continue, à condition que les données soient exploitées de manière pertinente pour produire des résultats concrets.

Section 04: l'apport de la digitalisation au processus de distribution

Dans un contexte marqué par des exigences croissantes en matière de performance logistique, la digitalisation du processus de distribution constitue un levier stratégique pour optimiser les flux, améliorer la coordination et renforcer l'efficacité opérationnelle grâce aux outils numériques.

Cette section est structurée en quatre axes : la digitalisation des activités, les conditions de réussite, la mise en œuvre de la transformation digitale et le rôle des outils digitaux dans l'amélioration du processus de distribution.

1. La digitalisation des activités du processus de distribution

Les entreprises n'ont aujourd'hui que peu de choix face à l'évolution des comportements des consommateurs, qui deviennent de plus en plus exigeants en termes de rapidité, de qualité de service et de transparence. La digitalisation s'impose ainsi comme un moyen essentiel pour répondre à ces attentes et maintenir la compétitivité.

Elle repose principalement sur trois dimensions complémentaires:[80]

1.1 La dématérialisation:

Il s'agit de l'acquisition et de la transmission des données par voie électronique. Les informations peuvent être envoyées aux opérateurs sur un terminal, et les clients peuvent recevoir les bons de livraison ou les confirmations de commande par e-mail, etc.

[80]FAQ Logistique. *Digitalisation de l'entrepôt – SAVOYE (DT-41)*. Disponible sur : https://www.faq-logistique.com/DT-41-Digitalisation-Entrepot-SAVOYE.htm (consulté le 02/04/2026 à 13h20).

1.2 L'automatisation et la robotisation:

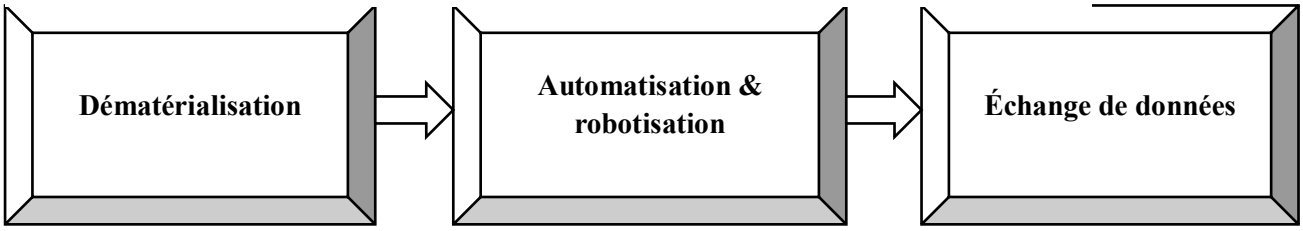
Les équipements de type convoyeurs, systèmes de stockage automatisés ou robots de plus en plus intelligents permettent de libérer les opérateurs de tâches pénibles et répétitives.

1.3 L'échange de données:

Il s'agit de fournir la bonne information à la bonne personne, au bon moment et sur le bon support. La façon dont l'information associée à un geste opérationnel est collectée est également concernée.

Ainsi, la digitalisation ne se limite pas à une modernisation des outils, mais constitue une réponse stratégique aux nouvelles exigences du marché en matière de réactivité et de qualité de service.

Figure 15 : Les dimensions de la digitalisation du processus de distribution



Source : réalisé par nos soins

Cette figure met en évidence une évolution progressive vers une logistique plus agile, fondée sur la dématérialisation, l'automatisation et l'exploitation des données. Elle montre que la performance ne repose pas uniquement sur les outils, mais sur la fluidité de l'information au sein de la chaîne de distribution.

2. Fonctions clés d'un système de distribution digitalisé

Le processus de distribution joue un rôle central dans la performance de l'entreprise en assurant la liaison entre l'offre et la demande. Dans ce cadre, la digitalisation constitue un levier essentiel pour améliorer l'efficacité et répondre aux exigences croissantes des clients.

La réussite de cette digitalisation repose sur la prise en compte de plusieurs éléments, notamment les flux physiques, les ressources, les données, les fournisseurs et les acteurs impliqués. Elle permet d'assurer :[81]

Tableau 11: Fonctions clés d'un système de distribution digitalisé

Fonction	Rôle dans le processus de distribution
Rapprochement offre/demande	Adapter les flux aux besoins du marché
Pilotage opérationnel	Organiser et coordonner les activités
Suivi des performances	Mesurer l'efficacité via des indicateurs
Gestion des opérations	Standardiser les opérations
Ordonnancement des commandes	Planifier les livraisons

Source : adapté de https://www.fedsupply.fr/actualites/la-supply-chain-se-digitalise, consulté le 03/04/2026 à 18 :32

Ce tableau met en évidence que la digitalisation structure le processus de distribution autour de fonctions clés orientées vers la coordination, le pilotage et la performance. Elle permet ainsi de passer d'une gestion opérationnelle fragmentée à une approche intégrée et pilotée par les données.

À titre illustratif, dans le contexte algérien, des entreprises comme Yassir ont digitalisé la gestion des livraisons en intégrant des systèmes de suivi en temps réel, permettant d'améliorer la réactivité et la qualité du service. De même, Cevital optimise ses flux logistiques grâce à des outils de planification et de traçabilité.

3. Les conditions d'une transformation digitale réussie du processus de distribution

Le projet de digitalisation du processus de distribution est un projet majeur de transformation. Il nécessite une forte mobilisation des ressources internes et un accompagnement expert pour garantir une bonne gestion de projet.

Selon FREDERIC LEGRAS, Directeur de FAQ Logistique, un portail web sectoriel dédié au transport, à la logistique et aux processus de distribution, la digitalisation est

[81] FEDSUPPLY. *La supply chain se digitalise*. FEDSUPPLY. Disponible sur : https://www.fedsupply.fr/actualites/la-supply-chain-se-digitalise (consulté le 03/04/2026 à 18h32).

devenue un enjeu pour toute organisation et pour profiter pleinement de ses bénéfices, deux grandes conditions sont à respecter:[82]

- **La première condition:** la qualification précise des données : il convient de s'assurer de fournir une information pertinente et exploitable, sans surcharge inutile.
- **La deuxième condition:** assurer la collaboration efficace de l'ensemble des intervenants du processus. En effet, de nombreux acteurs (fournisseurs, prestataires, transporteurs, distributeurs, etc.) doivent être intégrés dès le début du projet afin de garantir leur adhésion et la réussite de la transformation.

Une étude de Capgemini Research Institute, intitulée « The digital supply chain's missing link: focus », met en évidence un écart entre les attentes des entreprises et les résultats de la digitalisation. Elle recommande de s'inspirer des organisations performantes et de se concentrer sur trois axes principaux :[83]

a. **Promouvoir la digitalisation et aligner les objectifs:** la transformation doit être pilotée par la direction afin d'assurer une cohérence avec la stratégie globale et la performance de l'entreprise.

b. **Fédérer les différents acteurs**: l'implication des partenaires internes et externes est essentielle pour garantir une coordination efficace des processus.

c. **Développer les talents**: es entreprises doivent renforcer les compétences et développer une culture orientée client afin d'assurer la pérennité des outils digitaux.

La digitalisation se traduit ainsi par la mise en place d'outils analytiques, collaboratifs et transversaux permettant la numérisation des supports, l'automatisation des tâches et l'exploitation en temps réel des données pour améliorer la performance du processus de distribution.

Toutefois, ces conditions ne garantissent pas systématiquement le succès de la transformation digitale. Des limites subsistent, notamment en matière de dépendance technologique, de coûts élevés et de complexité de coordination entre les acteurs, ce qui nécessite une approche progressive et adaptée au contexte de chaque entreprise.

---

[82]FAQ Logistique. *Digitalisation de la supply chain*. Disponible sur : https://www.faqlogistique.com/Digitalisation-Supply-Chain.htm (consulté le 03/04/2026 à 23h56).
[83]CAPGEMINI. *Digital supply chain*. 2018. Disponible sur : https://www.capgemini.com/fr-fr/news/digital-supply-chain/ (publié le 06/12/2018, consulté le 03/04/2026 à 19h50).

4. Les outils digitaux comme levier d'amélioration du processus de distribution

Les outils digitaux constituent aujourd'hui un levier essentiel pour améliorer le processus de distribution, en permettant une meilleure gestion des flux, une coordination efficace des opérations et une optimisation globale de la performance logistique.

4.1 Rôle des ERP dans le processus de distribution

Les progiciels de gestion intégrés (ERP) représentent le cœur du système d'information des entreprises. Ils assurent l'intégration des différentes fonctions organisationnelles au sein d'une plateforme unique, favorisant ainsi la cohérence des données, la coordination des processus et la réactivité opérationnelle dans la chaîne de distribution.

4.1.1 L'impact de l'ERP sur la gestion logistique

Dans le domaine logistique, les ERP intègrent des outils de planification tels que le Distribution Resource Planning *(DRP)*, permettant une gestion optimisée des flux physiques entre les différents points de la chaîne logistique. Ils facilitent également la planification des transports et des tournées de livraison.

La planification logistique ou Supply Chain Management (SCM) permet de prendre en charge l'ordonnancement des étapes du cycle de marché des produits qui se compose de:[84]

- La prévision des commandes ;
- Des commandes effectives ;
- De la gestion des entrepôts ;
- De la planification de la distribution des produits finis ;
- Des livraisons finales effectives.

4.1.2 Une meilleure qualité d'information et de prise de décision

L'ERP améliore significativement la qualité de l'information et le processus décisionnel grâce à:

- **L'exactitude**: réduction des erreurs humaines grâce à l'automatisation ;

[84]LEQUEUX, Jacques. *Manager avec les ERP*. 3e édition. Paris : Éditions d'Organisation – Groupe Eyrolles, 2008, p. 64.

- **La célérité**: production d'information en temps réel facilitant la prise de décision ;
- **L'exhaustivité**: centralisation des données ;
- **L'uniformité**: harmonisation de l'information décisionnelle.

4.1.3 Une meilleure communication et partage d'informations

L'ERP favorise l'intégration interservices en permettant un partage instantané et unique des données. Cette centralisation améliore la communication interne, réduit les redondances et renforce la coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise.

4.1.4 Performance économique et opérationnelle

L'exploitation des ERP permet une meilleure maîtrise des coûts et une optimisation globale de la performance logistique. Les principaux effets sont:

- Amélioration de la visibilité des marges ;
- Optimisation du revenu par client ;
- Réduction des coûts opérationnels ;
- Meilleure gestion des stocks.

4.2 Rôle du WMS dans le processus de distribution

Le Warehouse Management System (WMS) est un outil essentiel de gestion des opérations d'entrepôt. Il assure le pilotage, la traçabilité et l'optimisation des flux physiques, contribuant ainsi à la performance globale de la chaîne de distribution.

4.2.1 Les fonctions clés du WMS dans le processus de distribution

Le Warehouse Management System (WMS) occupe une position centrale dans le processus de distribution, car il assure l'interface entre les systèmes amont (ERP, CRM) et les opérations aval (transport, expédition), à travers:[85]

- Organisation intelligente du stockage des produits ;
- Fluidification des flux logistiques et informationnels ;
- Sécurisation des opérations de préparation des commandes ;

[85] DIMO CRM. *Définition du WMS*. Disponible sur : https://www.dimo-crm.fr/definition-wms/ (consulté le 03/04/2026 à 21h46).

- Suivi et contrôle des opérations en temps réel.

En somme, le WMS permet d'adapter la logistique aux variations d'activité, aux pics saisonniers et aux exigences de livraison. L'entrepôt qui en est doté devient une véritable extension intelligente du système d'information.

4.2.2 Impact de la mise en place d'un WMS:[86]

La mise en place d'un WMS entraîne une transformation des processus internes, notamment par:

- Accélération des étapes de préparation, d'emballage et d'expédition, influençant l'organisation du travail et les besoins en équipement.
- Nécessité de synchroniser les données avec les systèmes existants, notamment l'ERP.
- Intégration des processus opérationnels dans le système, rendant impossible le travail en dehors de celui-ci après déploiement.
- Répartition révisée des tâches administratives et opérationnelles, impliquant la formation du personnel concerné.

Cette transformation implique également une adaptation organisationnelle et humaine pour garantir une utilisation optimale du système.

4.2.3 Avantages principaux:

L'adoption d'un WMS apporte des bénéfices concrets pour la gestion des entrepôts et la performance globale du processus de distribution:[87]

- Réduction des erreurs de saisie grâce à l'automatisation de la collecte des données, ce qui améliore la précision des inventaires.
- Optimisation des opérations et exécution plus rapide et précise des commandes, renforçant la satisfaction et la fidélité des clients.
- Suivi précis des emplacements des produits, facilitant la préparation efficace des commandes.

[86]GENERIX GROUP. *Préparation et mise en place d'un WMS*, 02 mai 2019. Disponible sur : https://www.generixgroup.com/fr/blog/preparation-mise-place-wms (consulté le 03/04/2026 à 23h46).
[87] CHANKI, Abderrahmane et KIARED, Ali. *Projet d'implantation d'un système de gestion d'entrepôt NOVO*. (Document universitaire / rapport de projet).

- Création automatique des documents d'expédition, libérant le personnel pour d'autres tâches.

En combinant ces impacts et avantages, le WMS contribue directement à l'amélioration de la performance processuelle et à l'efficacité du processus de distribution au sein de l'entreprise.

4.3 Le rôle du TMS dans le processus de distribution

Le Transport Management System (TMS) est un outil clé dans l'optimisation du processus de distribution. Il assure la planification, l'exécution et le suivi des expéditions, tout en garantissant l'intégration avec les systèmes existants tels que l'ERP ou le WMS. Cette interconnexion permet une circulation fluide de l'information entre les sites, les prestataires et les clients, renforçant ainsi l'efficacité opérationnelle.

Néanmoins, son efficacité dépend de la qualité des données intégrées et de la capacité de l'entreprise à coordonner l'ensemble des acteurs logistiques.

4.3.1 Fonctionnalités principales

Le TMS centralise et optimise les opérations de transport, en automatisant les tâches et en intégrant les systèmes existants, telles que:[88]

a. **Gestion opérationnelle de bout en bout:**
   - Intégration avec l'ERP et le WMS pour un pilotage unifié des données
   - Automatisation des documents logistiques (bons de livraison, facturation)
   - Gestion des retours pour assurer une boucle logistique complète

b. **Optimisation des tournées et réduction des coûts:**
- Anticipation des besoins via l'analyse des données
- Adaptation dynamique aux fluctuations de la demande

c. Soutien à la prise de décision et amélioration de la satisfaction client:
- Analyse des performances et identification des axes d'amélioration
- Suivi client en temps réel et communication transparente

d. Périmètre et évolution des fonctionnalités:
   - Flexibilité face aux évolutions du marché

[88] SHIPTIFY. *Transport Management System (TMS) : définition et fonctionnement*. Disponible sur : https://www.shiptify.com/logtech/transport-management-system-definition-fonctionnement (consulté le 04/04/2026 à 08h14).

- Intégration progressive des exigences environnementales

4.3.2 Avantages pour le processus de distribution

L'intégration d'un TMS permet une amélioration globale de la performance logistique à travers:[89]

- Amélioration de la collaboration interne et externe à travers une plateforme unifiée.
- Capacité à réagir rapidement aux perturbations grâce à une meilleure visibilité et contrôle.
- Diminution des frais indirects liés à la gestion des transports (administratif, gestion du temps, etc.).
- Meilleure allocation des ressources grâce à une planification et une exécution optimisée.

4.3.3 Impact stratégique sur le processus de distribution

Le TMS influence directement le processus de distribution en assurant une coordination optimale entre les différentes étapes : préparation des commandes, planification des tournées, gestion des transporteurs et suivi des livraisons. Grâce à sa capacité à centraliser les informations et à fournir des données en temps réel, il réduit les retards, limite les erreurs et améliore la fluidité des flux logistiques. Cette maîtrise de la distribution contribue à une expérience client plus fiable et à la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

4.4 Rôle du CRM dans le processus de distribution[90]

Le CRM soutient le processus de distribution en centralisant les informations clients et en améliorant la connaissance des besoins et préférences. Il permet un suivi précis des commandes, personnalise le service client, optimise la communication entre les équipes commerciales et logistiques, et facilite la planification des livraisons. Il contribue également à la fidélisation des clients, à la qualité du service après-vente et à une meilleure allocation

[89]SHIPTIFY. *Transport Management System (TMS) : définition et fonctionnement*. Disponible sur : https://www.shiptify.com/logtech/transport-management-system-definition-fonctionnement (consulté le 04/04/2026 à 09h14).
[90] UNION DES ENTREPRISES DE TRANSPORT ET DE LOGISTIQUE DE FRANCE (TLF). *Guide pratique mercatique*. France, 2013, p. 26-27.

des ressources pour rendre la distribution plus réactive et efficace. Il joue ainsi un rôle d'interface entre la dimension commerciale et logistique du processus de distribution.

4.5 Rôle des autres technologies de digitalisation dans le processus de distribution

Les technologies digitales complémentaires, telles que la BI, la RFID et les codes-barres, contribuent à renforcer la performance du processus de distribution.

4.5.1 Rôle de Business Intelligence (BI)

La Business Intelligence (BI) est un levier stratégique qui permet d'optimiser la supply chain et le processus de distribution en centralisant, sécurisant et analysant les données logistiques. Son utilisation offre plusieurs avantages concrets:[91]

a. **Planification des expéditions**: La BI permet d'anticiper la demande, d'analyser la capacité de stockage et de transport, et d'optimiser les tournées et l'allocation des ressources.
b. **Gestion des stocks et des approvisionnements:** Grâce à la BI, les niveaux de stock et les besoins d'approvisionnement sont visibles en temps réel. Cela réduit les ruptures et optimise les flux vers les points de distribution.
c. **Optimisation des coûts:** La BI identifie les inefficacités dans le transport et les opérations, propose des solutions pour réduire les dépenses liées au stockage, à l'acheminement et à la logistique globale.
d. **Amélioration des processus de distribution:** L'analyse des données permet d'optimiser les itinéraires, de réduire les retards et d'améliorer l'efficacité globale des livraisons.
e. **Suivi des délais de livraison:** La BI assure un suivi en temps réel des livraisons, anticipe les problèmes et ajuste les opérations pour respecter les engagements clients.
f. **Analyse des performances:** La BI fournit des indicateurs clés pour évaluer la performance des équipes et des opérations, permettant d'ajuster les stratégies et d'accroître la productivité.

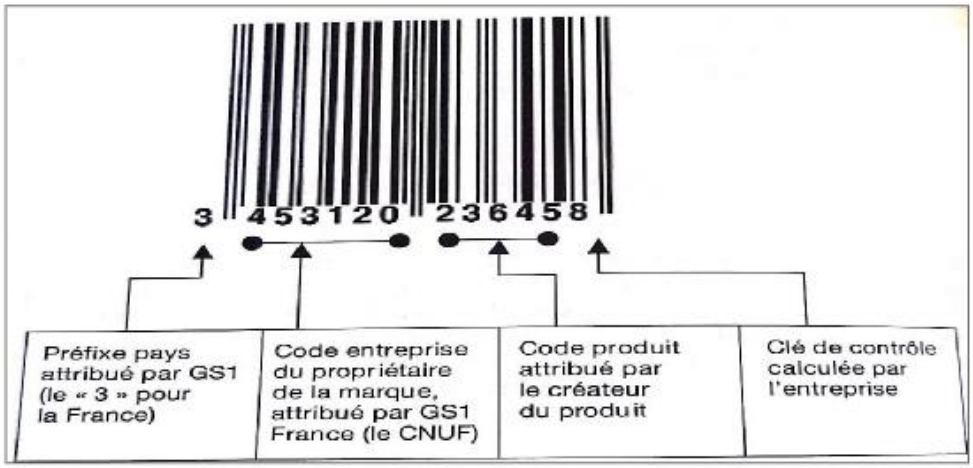
[91] INDESEO. *BI logistique : business intelligence appliquée à la logistique*. Disponible sur : https://indeso.fr/bi-logistique/ (consulté le 04/04/2026 à 14h54).

4.5.2 Rôle de Système RFID (Radio Frequency Identification)

Les fonctionnalités offertes par la RFID influent directement sur l'efficacité des opérations de distribution. Elles peuvent être regroupées ainsi:[92]

a. **Gestion des stocks pour la distribution**: La RFID permet un suivi en temps réel des produits et une mise à jour automatique des données, améliorant la précision des inventaires.
b. **Contrôle des marchandises**: La RFID simplifie les opérations de réception et d'expédition grâce à l'identification automatique des produits.
c. **Traçabilité optimisée**: La technologie RFID assure un suivi continu des articles de l'entrepôt jusqu'à la livraison finale, garantissant une meilleure fiabilité des flux.
d. **Le code-barres:** Les codes-barres représentent des données numériques ou alphanumériques sous la forme de symboles constitués de barres et d'espaces dont l'épaisseur varie selon la symbologie utilisée et les données encodées.[93]

Figure 16: code-barres



Source : MEDAN(P) et GRATACAP(A), Logistique et Supply Chain Management, Dunod.P214.

L'utilisation des codes-barres permet :[94]

- L'identification rapide et fiable des produits
- L'optimisation du temps de traitement des opérations logistiques

[92] MEDAN, Pierre et GRATACAP, Anne. *Logistique et supply chain management*. Paris : Dunod, 2008.

[93] KOLLA, F. *L'impact de la gestion automatisée des entrepôts sur les opérations logistiques*. Mémoire de Master en Sciences Commerciales, spécialité SCM : EHEC Alger, 2018, p. 56.
[94] DATAVEO. *À quoi sert le code-barres ?*. Disponible sur : https://dataveo.com/a-quoi-sert-code-barres.html (consulté le 11/04/2026).

- Une meilleure gestion des stocks et des réapprovisionnements
- Une traçabilité accrue des flux de distribution

Tableau 12: Apports des outils digitaux au processus de distribution

Outil	Fonction principale	Apports essentiels au processus de distribution
ERP	Intégration globale des processus	Centralisation des données, coordination des activités, amélioration de la décision, réduction des coûts
WMS	Gestion des opérations d'entrepôt	Optimisation du stockage, traçabilité des flux, préparation efficace des commandes
TMS	Gestion du transport	Planification des livraisons, optimisation des tournées, réduction des coûts logistiques
CRM	Gestion de la relation client	Suivi des commandes, personnalisation du service, fidélisation client
BI	Analyse et aide à la décision	Prévision, optimisation des stocks, amélioration de la performance logistique
RFID	Identification et traçabilité	Suivi en temps réel, réduction des erreurs, amélioration de la précision des stocks
Codes-barres	Identification rapide	Accélération des opérations, fiabilité des données, traçabilité simplifiée

Source: réalisé par nos soins

Ce tableau met en évidence la complémentarité des outils digitaux dans le processus de distribution. Leur intégration permet de couvrir l'ensemble des fonctions, de la planification à l'exécution, en passant par le pilotage. Ainsi, la performance logistique repose sur une articulation cohérente entre ces outils plutôt que sur leur utilisation isolée.

Conclusion

Ce chapitre a permis de mettre en lumière le rôle fondamental de la digitalisation dans la transformation des modes de gestion au sein des entreprises. En effet, au-delà de son aspect technologique, la digitalisation représente une véritable évolution organisationnelle qui impacte directement la manière dont les processus sont conçus, exécutés et pilotés.

Nous avons ainsi montré que les outils digitaux contribuent à améliorer la fluidité de l'information, la coordination des activités et la réactivité des organisations. Cette dynamique s'inscrit pleinement dans une logique d'optimisation continue des processus, en renforçant leur efficacité et leur capacité d'adaptation.

Par ailleurs, l'analyse de la relation entre digitalisation et approche processus a permis de souligner l'importance d'une vision intégrée de l'entreprise, où chaque activité est interconnectée et soutenue par des systèmes numériques performants. Enfin, l'accent a été mis sur le processus de distribution, dont la performance dépend aujourd'hui fortement de l'usage des technologies digitales, notamment en matière de suivi, de traçabilité et de gestion des flux.

Ce cadre théorique constitue ainsi une base essentielle pour la suite du travail, qui s'intéressera plus concrètement à l'application de la digitalisation dans l'amélioration de la performance du processus de distribution.

Chapitre 3 : La digitalisation du processus de distribution au sein de CEVITAL

Introduction

Ce chapitre constitue le cœur empirique de notre travail de recherche. Après avoir établi, dans les chapitres précédents, les fondements théoriques relatifs à la digitalisation des processus et à la performance de la distribution, il convient désormais de confronter ces acquis conceptuels à la réalité opérationnelle d'une entreprise algérienne de référence : Cevital.

Le choix de Cevital comme terrain d'investigation n'est pas anodin. En tant que l'un des plus grands groupes industriels privés d'Algérie, opérant dans un secteur agroalimentaire hautement concurrentiel, Cevital représente un cas d'étude particulièrement pertinent pour analyser les enjeux de la digitalisation du processus de distribution. L'entreprise dispose en effet d'un écosystème digital relativement développé, mobilisant plusieurs outils, ce qui en fait un terrain favorable à l'observation des effets concrets de la transformation digitale sur la performance logistique et commerciale.

Ce chapitre s'organise en quatre sections complémentaires et progressives. La première section est consacrée à la présentation générale de Cevital, son historique, sa structure organisationnelle et son positionnement stratégique dans le paysage économique algérien. La deuxième section examine en détail le processus de distribution de l'entreprise, depuis la réception des commandes jusqu'à la livraison au client final, en mettant en évidence les pratiques de digitalisation qui y sont intégrées. La troisième section expose le cadre méthodologique adopté pour conduire notre étude de terrain, en justifiant le choix d'une approche mixte combinant une enquête par questionnaire et des entretiens semi-directifs. Enfin, la quatrième et dernière section est dédiée à l'analyse et à la discussion des résultats obtenus, à travers lesquels nous cherchons à confirmer ou à infirmer les hypothèses de recherche formulées en amont.

À travers ce chapitre, nous aspirons à dépasser la simple description des pratiques digitales de Cevital pour en proposer une lecture analytique et critique, susceptible d'enrichir à la fois la réflexion académique et les pratiques managériales dans le domaine de la distribution digitalisée.

Section 01 : Présentation générale de CEVITAL

Le groupe Cevital constitue l'un des principaux acteurs de l'industrie privée en Algérie, avec une présence diversifiée dans plusieurs secteurs stratégiques tels que l'agroalimentaire, l'industrie et la distribution.

Cette section présente le groupe Cevital et analyse son organisation interne. Elle s'articule autour de deux sous-sections; la première présente le groupe Cevital à travers ses activités et son évolution, tandis que la deuxième met en évidence son organisation interne ainsi que sa filiale Cevital Agro-Industrie, qui représente le cœur de son activité agroalimentaire.

1. Vue globale sur le groupe CEVITAL

Le Groupe Cevital est une entreprise familiale algérienne fondée principalement sur des capitaux privés. Son parcours débute en 1971 avec l'acquisition d'une participation de 20% dans SOCOMEG, une société spécialisée dans la construction métallique.

Cevital est aujourd'hui le premier groupe privé algérien, également présent à l'international. L'entreprise s'est constituée autour d'une vision stratégique visant à bâtir un ensemble industriel intégré, initialement centré sur le secteur agroalimentaire. Ses activités principales englobent le raffinage d'huile et de sucre, la production de dérivés, le négoce de céréales ainsi que la distribution de produits destinés à l'alimentation humaine. Parallèlement à son développement dans l'agroalimentaire, Cevital a progressivement diversifié ses activités en s'étendant à la grande distribution, à la logistique, à l'industrie du verre plat, au secteur de l'électroménager (réfrigérateurs, machines à laver, fours), à la distribution automobile, à la préfabrication immobilière ainsi qu'aux matériaux de construction, notamment ceux utilisés dans la fabrication du verre plat.

Cevital constitue aujourd'hui le plus grand groupe privé en Algérie. Avec près de 18 000 employés et 26 filiales réparties sur trois continents, il reflète le dynamisme et l'ambition de l'économie algérienne.[95]

Cevital se distingue par une stratégie de diversification et d'intégration verticale lui permettant de sécuriser sa chaîne de valeur. Cette organisation renforce sa compétitivité, mais complexifie la coordination entre ses différentes activités.

[95]CEVITAL. *L'histoire du groupe*. Disponible sur : https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/ (consulté le 15/04/2026 à 13h45).

1.1 Fiche technique

La fiche technique ci-dessous présente de manière synthétique les principales informations relatives au groupe Cevital

Tableau 13: Fiche technique de Cevital

PDG	Monsieur REBRAB Malik (30 Juin 2022)
Siège social	Îlot D, N 6 Zhun Garidi II, Kouba 16005, Alger, Algérie
Statut juridique	Société par action
Activité	Industrie agroalimentaire Services et manufactures Construction Distribution Industries primaires
Filiales	Cevital Agro, Samha, Brandt, Weg Algerie, Mfg, Solaris, Oxxo, Alsev, Cevital Mineral, Alliance Glass, Numilog, Ct Log, Metal Sider, Metalstructure, Baticompos, Cogtep, Aac, Immobis, Promotion Immo, Keep Contact, Antei, Futur Media
Capital social	68 760 000 000 DZD

Source : Établi par moi-même à partir de multiples documents de CEVITAL.

La fiche technique met en évidence la diversification stratégique du groupe Cevital, tant sur le plan sectoriel que géographique. Elle montre également une structure fortement intégrée, traduisant une volonté de maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeur. Cette configuration renforce sa puissance industrielle mais implique également une gestion organisationnelle plus complexe.

1.2 Évolution historique du groupe

Les principales étapes du développement du groupe Cevital se présentent comme suit :[96]

1971 : Lancement de la construction métallique

1988 : création de metal sider (sidérurgie)

1991 : reprise des activités I.B.M en Algérie / création du quotidien liberté

[96] CEVITAL. *L'histoire du groupe*. Disponible sur : https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/ (consulté le 16/04/2026 à 17h40).

1997 : création de HYUNDAI motors algérie

2006 : création de Numidis et Immobis ; acquisition de COKEK

2007 : Samha – production et distribution Samsung / création MFG (verre plat)

2008 : Nolis - transport maritime / commercialisation du verre plat en Europe / création de Numilog

2009 : augmentation de la production de sucre de 1 m t/an

2013 : OXXP (france) / ALAS (espagne)

2014 : Brandt (france) / Afferpi (Italie) ex Lucchini Piombino

L'évolution du groupe montre une dynamique de croissance progressive et opportuniste. Cette expansion rapide a renforcé sa position, mais a également augmenté la complexité organisationnelle.

1.3 Les objectifs de Cevital :

Parmi les objectifs du groupe Cevital, on peut citer les suivants :

- Le développement de la culture des graines oléagineuses en vue de l'extraction directe des huiles brutes ;
- L'extension de ses produits sur l'ensemble du territoire national ;
- L'amélioration de sa contribution à la création d'emplois sur le marché du travail
- La modernisation de ses équipements industriels ainsi que de ses modes de gestion de la production ;
- Le positionnement de ses produits sur les marchés étrangers à travers l'exportation.

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise s'appuie sur plusieurs atouts qui constituent ses principaux points forts, à savoir :

- Capacité de gestion de projets de production et de distribution de grande envergure
- Maîtrise technologique : les unités industrielles intègrent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus ;
- Choix des sites : l'avantage de la localisation constitue un facteur clé de succès représentant un avantage compétitif important sur le plan logistique (proximité des installations portuaires permettant de réduire les coûts liés à l'importation des matières premières et à l'exportation des produits finis).

1.4 Vision, mission et valeurs de Cevital

L'entreprise repose sur un ensemble d'orientations stratégiques structurées autour de sa vision, de sa mission et de ses valeurs fondamentales.

Tableau 14: Vision, mission et valeurs du groupe Cevital

Élément	Contenu
Vision	Le groupe Cevital, fort de son esprit entrepreneurial, vise à saisir les opportunités de croissance et de diversification rentable afin de se positionner comme un acteur majeur en Afrique, en Europe et dans le bassin méditerranéen.
Mission	Contribuer au développement économique de l'Algérie et répondre aux besoins des citoyens à travers des activités industrielles créatrices de valeur.
Valeurs	**Intégrité :** respect des principes éthiques, rejet de toute forme de corruption et exigence de rigueur morale et professionnelle. **Respect :** principe fondamental guidant les relations avec l'ensemble des collaborateurs, partenaires et l'environnement interne et externe de l'entreprise. **Initiative :** capacité à anticiper les problèmes et à proposer des solutions innovantes dépassant les actions planifiées.

Source : élaboré par nos soins

Ce tableau met en évidence la cohérence entre la vision stratégique, la mission et les valeurs du groupe Cevital. Il reflète une orientation simultanée vers l'expansion internationale et l'ancrage national, soutenue par des principes organisationnels qui structurent la culture interne et contribuent à la performance globale du groupe.

1.5 La stratégie de développement du groupe[97]

Cevital s'est construit autour de l'ambition et de la vision de son fondateur, visant à édifier un groupe industriel d'envergure mondiale, hautement compétitif et orienté vers l'exportation ainsi que l'international.

Le groupe dispose d'unités de production de taille mondiale, équipées des technologies les plus avancées. La stratégie du Groupe repose sur une forte compétitivité en termes de prix, de qualité, de volumes, de logistique, de robotisation et de co-localisation.

[97]CEVITAL. *La stratégie de développement*. Disponible sur : https://www.cevital.com/la-strategie-de-developpement/ (consulté le 16/04/2026 à 18h40).

Une place importante est également accordée à la recherche et au développement, à l'innovation ainsi qu'au capital humain. Ces atouts constituent le socle d'une industrie dynamique, exportatrice et créatrice d'emplois, contribuant à renforcer l'attractivité du groupe auprès de la jeunesse algérienne. Cette stratégie vise également l'amélioration continue des performances industrielles et logistiques.

1.5.1 Les facteurs de succès

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

1.6 Analyse SWOT du groupe CEVITAL

La matrice SWOT ci-dessus synthétise les forces, faiblesses, opportunités et menaces du groupe Cevital, offrant une lecture globale de son positionnement stratégique.

Tableau 15: Analyse SWOT du groupe Cevital

Forces (Strengths)	**Faiblesses (Weaknesses)**
-Position de leader dans l'agroalimentaire en Algérie, notamment dans les huiles et le sucre. -Intégration verticale couvrant production, transformation et distribution. -Réseau logistique national structuré (plateformes et CLR). -Forte capacité industrielle et présence sur plusieurs marchés internationaux. -Capacité d'investissement importante.	-Complexité organisationnelle liée à la diversité des filiales. -Coordination interne parfois difficile entre les différentes entités. -Dépendance à une organisation logistique interne structurée. -Niveau de digitalisation encore en cours de développement.

Opportunités (Opportunities)	**Menaces (Threats)**
-Développement de la digitalisation des processus logistiques (ERP, traçabilité). -Croissance du marché agroalimentaire en Afrique et dans la région MENA. -Expansion vers de nouveaux marchés internationaux. -Développement du e-commerce et des canaux de distribution digitaux.	-Concurrence nationale : Ifri, Soummam, LaBelle. -Concurrence internationale via les importations agroalimentaires. -Fluctuation des prix des matières premières (sucre, huiles). -Contraintes logistiques et réglementaires.

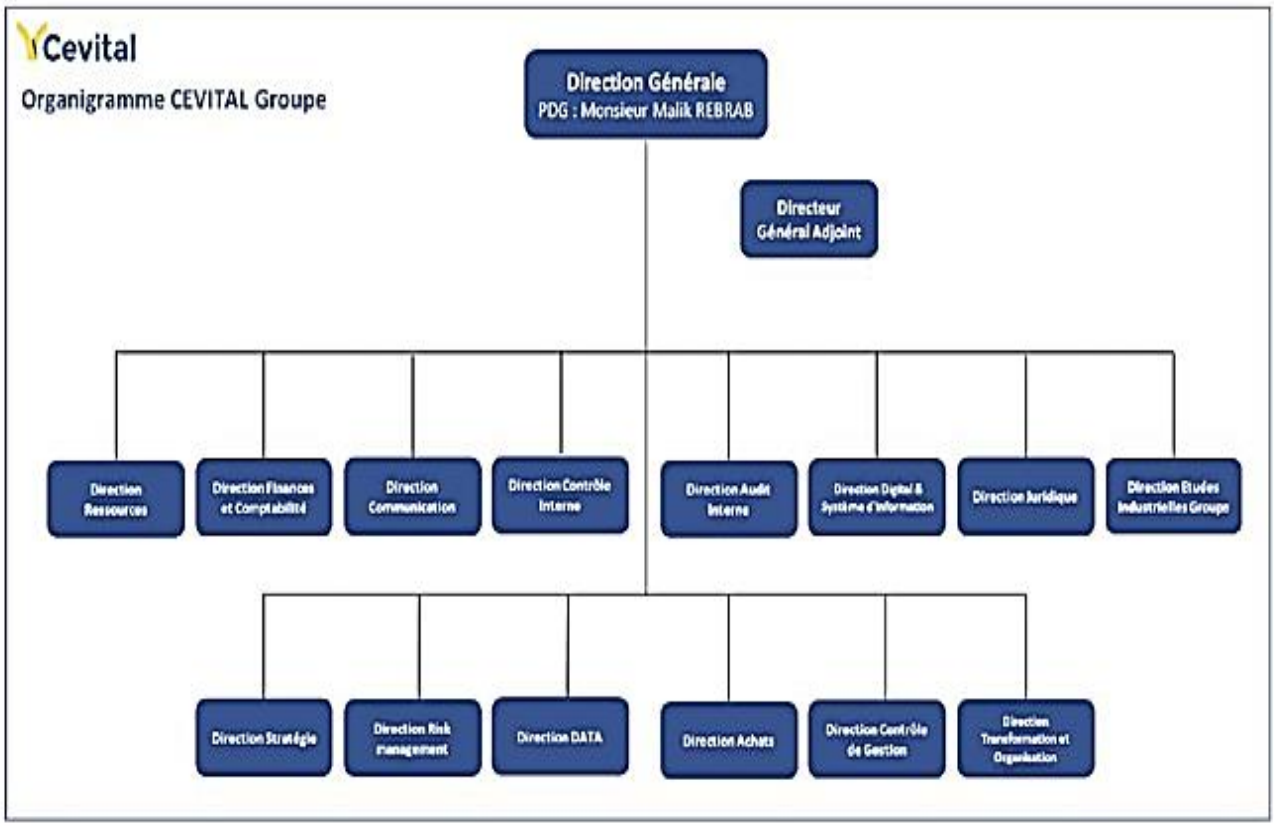
Source : élaboré par nos soins

L'analyse SWOT montre que la performance du groupe repose principalement sur ses capacités industrielles et logistiques. Cependant, les faiblesses identifiées, notamment la complexité organisationnelle et le niveau de digitalisation, constituent des contraintes majeures. Les opportunités liées à la transformation digitale apparaissent ainsi comme un levier stratégique de modernisation.

1.7 Structure organisationnelle du groupe Cevital

Cette structure organisationnelle garantit une coordination efficace entre les différentes filiales du groupe et de faciliter la prise de décision stratégique, tout en garantissant une meilleure performance globale.

Figure 17: Organigramme du groupe Cevital



Source : Cevital, Organigramme de l'entreprise, Direction des ressources humaines, 2024.

L'organigramme du groupe Cevital présente une organisation hiérarchique centralisée, placée sous la direction du Président-Directeur Général et du Directeur Général Adjoint. Il met en évidence la répartition des différentes fonctions stratégiques, opérationnelles et de support, traduisant une structure organisationnelle claire et adaptée à un groupe industriel de grande envergure et diversifié.

Dans le cadre de ce travail, le choix du lieu de stage s'est porté sur le groupe Cevital, en raison de son positionnement en tant qu'acteur majeur du secteur industriel et agroalimentaire en Algérie.

Le stage a été effectué au niveau de l'unité de Kouba, permettant une immersion concrète dans l'environnement organisationnel et les pratiques managériales du groupe. Par ailleurs, l'intégration de Cevital Agro-Industrie dans cette étude s'avère particulièrement pertinente, dans la mesure où cette filiale constitue le cœur de l'activité agroalimentaire du groupe et joue un rôle central dans ses processus de production et de distribution. Ainsi, cette

articulation permet d'introduire logiquement la présentation détaillée de Cevital Agro-Industrie, objet principal de l'analyse dans ce chapitre.

2. Présentation de CEVITAL agro-industrie

Cevital Agro-Industrie, filiale du groupe Cevital, est une entreprise privée considérée aujourd'hui comme un acteur majeur du secteur agroalimentaire en Algérie.

Créée en mai 1998 par le fondateur Issad Rebrab et ses fils, et implantée au niveau du port de Béjaïa, l'entreprise s'inscrit dans le pôle agro-industrie du groupe, regroupant les activités de production et de transformation des produits alimentaires. Elle s'est développée autour d'une stratégie industrielle axée sur la production et la commercialisation de produits agroalimentaires, notamment le sucre, les huiles végétales, les corps gras, les boissons et les eaux minérales.

Grâce à ses installations industrielles performantes et à son savoir-faire maîtrisé, Cevital Agro-Industrie propose des produits de qualité à des prix compétitifs. Elle dispose de capacités de production importantes, notamment dans le raffinage du sucre pouvant atteindre près de 2 millions de tonnes par an, ce qui lui permet de répondre efficacement aux besoins du marché national.

L'entreprise contribue également au développement des exportations, avec des produits commercialisés dans plusieurs régions du monde, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen-Orient et en Afrique de l'Ouest, et dans plus de 40 pays.

Le siège de Cevital agro-industrie est fixé au nouveau quai, arrière-port de Bejaia à 3 Km du sud-ouest de cette ville, à proximité de la RN 26 avec une superficie de 45 000 m².

Par ailleurs, l'entreprise s'appuie sur un réseau de distribution particulièrement étendu, comptant plus de 52 000 points de vente à travers le territoire national. Ce maillage constitue un levier stratégique essentiel dans l'amélioration de la performance de son processus de distribution.[98]

[98] CEVITAL. *Site officiel du Groupe Cevital*. Disponible sur : https://www.cevital.com/ (consulté le 17/04/2026 à 17h30).

Le développement de ce réseau industriel et commercial nécessite une gestion logistique performante, appuyée par des outils digitaux permettant d'assurer la coordination des flux et la disponibilité des produits sur le marché.

2.1 Les activités et la capacité de production de Cevital agro-industrie

Cevital Agro-Industrie occupe une position de leader dans le secteur agroalimentaire en Algérie, soutenue par d'importantes capacités industrielles et une stratégie d'intégration verticale. Cette organisation lui permet de maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis la transformation des matières premières jusqu'à la commercialisation des produits finis.[99]

L'entreprise repose sur une infrastructure industrielle répartie à l'échelle nationale, ce qui lui assure une couverture logistique et productive efficace. Cette implantation multi-sites constitue un levier essentiel de sa performance industrielle et de sa compétitivité.

2.1.1 Activités au niveau du site de Béjaïa (complexe principal) :

Le site de Béjaïa constitue le principal centre industriel de Cevital Agro-Industrie. Il regroupe les activités stratégiques de raffinage du sucre et des huiles ainsi que la production de margarine, représentant le cœur de son activité agroalimentaire.

2.1.2 Activités au niveau d'El Kseur (Béjaïa) :

L'unité COJEK, située à El Kseur, est spécialisée dans la production de jus, nectars et conserves. Elle s'inscrit dans la stratégie de diversification des activités agroalimentaires du groupe.

2.1.3 Activités au niveau d'Agouni Gueghrane (Tizi Ouzou) :

À Agouni Gueghrane, Cevital exploite une unité de production et de conditionnement d'eau minérale commercialisée sous la marque Lalla Khedidja, reposant sur les ressources naturelles de la région.

[99] Ibid.

Tableau 16: Capacité de production de CEVITAL agro-industrie

Unité	Capacité
Une raffinerie d'huile	670 000 tonnes/ an
Une margarinerie	180 000 tonnes/an
Une raffinerie de sucre	2 000 000 tonnes/an
Une unité de sucre liquide	210 000 tonnes (matière sèche)/an
Une unité de conditionnement d'eau minérale lalla khedidja	3 000 000 bouteilles /jour
Une unité de production de boisson rafraichissante sans alcool Tchina	600 000 bouteilles/heur
Une conservation de tomates et de confiture de fruits	80 tonnes/jour

Source : Cevital, document interne de l'entreprise, Direction de l'agro-industrie, 2024, p. 9.

Le tableau met en évidence les importantes capacités de production de Cevital Agro-Industrie et la diversité de ses unités industrielles. Ces volumes élevés traduisent la solidité du groupe et sa capacité à répondre efficacement à la demande du marché national.

2.2 Les différentes marques et gammes de produits de Cevital Agro-Industrie

Cevital Agro-Industrie propose une large gamme de produits agroalimentaires sur le marché local, avec plus de 36 produits répartis en neuf catégories principales : sucres, huiles, boissons, confitures, sauces, chocolat, margarines, smen et miel. [100]

[100] CEVITAL. *Nos produits*. Disponible sur : https://www.cevital-agro-industrie.com/nos-produits/ (consulté le 17/04/2026 à 19h24).

Figure 18: Produit et marque de Cevital



Source : https://www.cevital.com/en/, consulté le 24/05/2026

Cette figure illustre la richesse du portefeuille de marques du groupe Cevital, mettant en évidence une stratégie de multimarques performante dans le secteur agroalimentaire. Le regroupement d'identités fortes comme *Fleurial*, *Elio*, *Skor* ou *Tchina* démontre la capacité de l'entreprise à renforcer sa présence sur le marché en couvrant simultanément plusieurs segments stratégiques (huiles, sucres, boissons). Cette approche permet à Cevital de cibler des besoins de consommation variés tout en évitant la cannibalisation interne, confirmant ainsi son statut de gestionnaire de marques leaders et non de simple producteur.

2.3 Les certifications de CEVITAL Agro-Industrie

Le groupe Cevital a adopté une politique de certification rigoureuse afin de répondre aux exigences de ses clients et des différentes parties prenantes. Cette démarche vise à renforcer la confiance des partenaires et à améliorer la crédibilité de l'entreprise, notamment lors des appels d'offres et des partenariats.

Dans ce cadre, Cevital Agro-Industrie détient plusieurs certifications, parmi lesquelles :

- Certificat **Halal** pour l'ensemble de ses produits ;
- **ISO 22000 (2018)** : relative à la sécurité des denrées alimentaires, certifiée depuis 2009 ;

- **ISO 9001 (2015)** : relative au management de la qualité, certifiée depuis décembre 2021 ;
- **ISO 45001 (2018)** : relative à la santé et sécurité au travail, obtenue en juin 2023 ;
- **ISO 22301 (2019)** : relative au management de la continuité d'activité, obtenue en septembre 2023 ;
- **FSSC 22000 (V5.1)** : Food Safety system certification pour l'ensemble des produits, certifiée depuis 2011

Section 02 : Étude du processus de distribution au sein de Cevital

Cette section analyse le processus de distribution chez Cevital à travers ses mécanismes logistiques et ses circuits. Elle s'articule autour de deux sous-sections ; la première présente l'organisation générale de la distribution et les canaux utilisés, tandis que la deuxième analyse la structure logistique, les circuits de distribution ainsi que le système de pilotage des flux adopté par Cevital.

1. Présentation générale de la distribution chez Cevital

La stratégie de distribution de Cevital Agro-Industrie repose sur le principe de la distribution intensive, adaptée à la nature de ses produits de grande consommation, tels que les huiles végétales de table, le sucre et les boissons. Cette approche vise à assurer une forte présence des produits sur le marché et une large accessibilité pour les consommateurs.

Dans cette optique, l'entreprise cherche à garantir la disponibilité de l'ensemble de sa gamme sur tout le territoire national. À cet effet, le territoire est structuré en trois grandes régions (Est, Centre et Ouest), chacune disposant d'une plateforme logistique. Ces régions sont ensuite subdivisées en plusieurs zones, au sein desquelles sont implantés des centres de livraison régionaux (CLR), permettant d'assurer une distribution efficace et une meilleure proximité avec les points de vente.

Cette organisation territoriale s'appuie progressivement sur des outils numériques et des systèmes de pilotage permettant d'améliorer la coordination des flux logistiques et la réactivité du réseau de distribution.

2. Les canaux de distribution de Cevital

Cevital met en œuvre plusieurs canaux de distribution afin de répondre aux attentes de ses clients et d'assurer une disponibilité optimale de ses produits sur le marché national.

Tableau 17: les canaux de ditribution de Cevital

Canal de distribution	Description	Avantages
Distribution directe	Commercialisation des produits directement auprès des consommateurs finaux, sans intermédiaires.	Distribution destinée aux professionnels de la restauration ainsi qu'à certains détaillants (supérettes, alimentations générales).
Distribution indirecte	Commercialisation des produits directement auprès des consommateurs finaux, sans intermédiaires.	Large couverture géographique, réduction des coûts logistiques, accès à de nouveaux segments de marché.
Canal HORECA	Distribution destinée aux professionnels de la restauration ainsi qu'à certains détaillants (supérettes, alimentations générales).	Accès à un segment professionnel structuré, volumes de vente importants et stabilité de la demande.

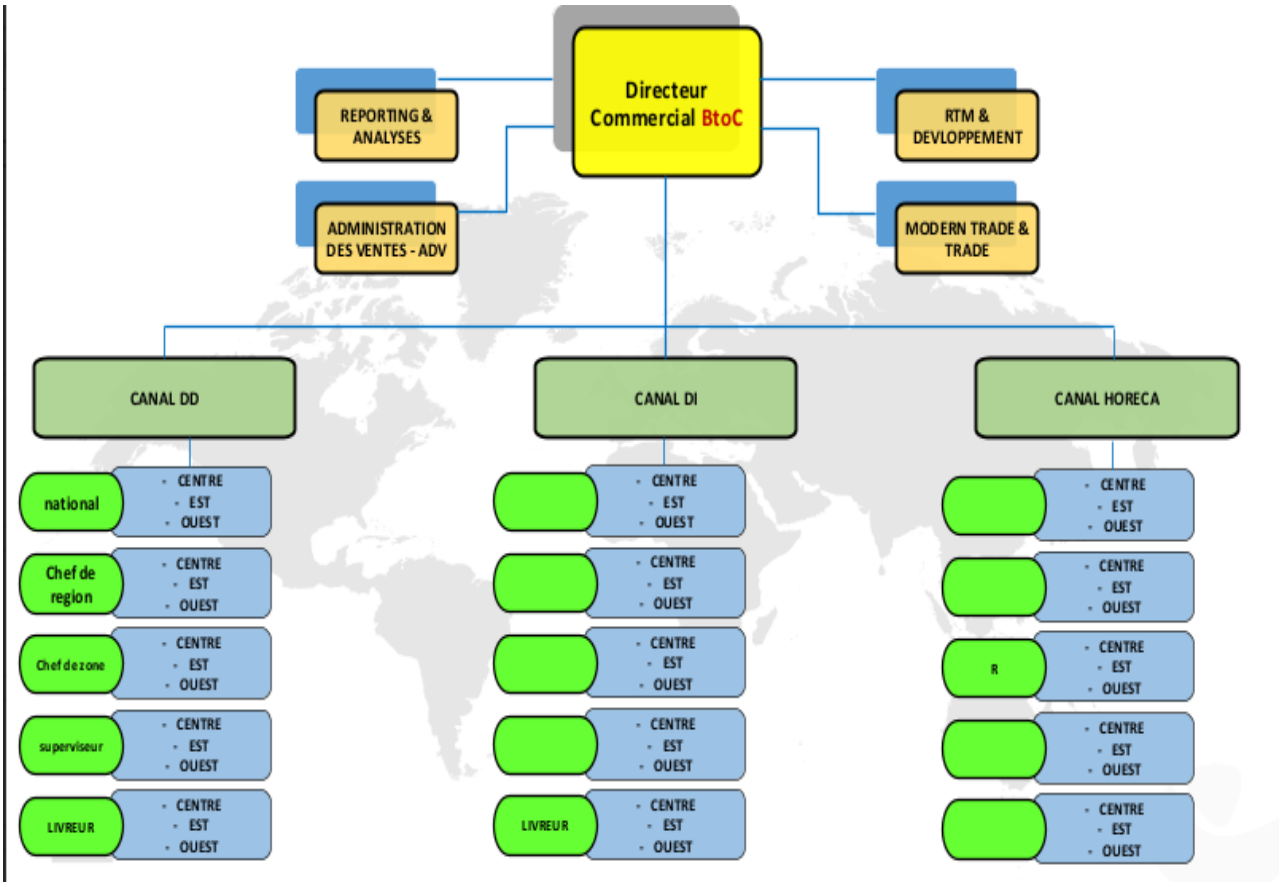
Source : élaboré par nos soins à l'aide de données collectées

Ce tableau met en évidence une stratégie multicanale permettant à Cevital d'optimiser la couverture du marché et d'adapter ses modes de distribution aux spécificités des différents segments de clientèle, ce qui contribue à renforcer la disponibilité des produits et la performance logistique globale.

2.1 Organisation du département commercial

Afin d'assurer une gestion efficace du processus de distribution, Cevital s'appuie sur une organisation commerciale structurée, articulée autour de plusieurs niveaux hiérarchiques et fonctionnels. Cette organisation vise à garantir la coordination entre les différentes activités commerciales, depuis la définition des stratégies jusqu'à l'exécution opérationnelle sur le terrain.

Figure 19: Organigramme du département commercial



Source : Cevital, Organigramme du département commercial, Direction commerciale, 2026.

L'analyse de cet organigramme met en évidence une structuration hiérarchique centralisée autour de la direction commerciale BtoC, qui pilote l'ensemble des canaux de distribution. On observe une organisation segmentée par type de canal (distribution directe, indirecte et HORECA), chacun étant décliné à l'échelle régionale (Centre, Est, Ouest), ce qui traduit une volonté d'adaptation aux spécificités du marché national.

Par ailleurs, la présence de plusieurs niveaux opérationnels (chef de région, chef de zone, superviseur, livreur) reflète une organisation fortement territorialisée, permettant un meilleur contrôle des activités commerciales et une proximité accrue avec les clients. Toutefois, cette structuration peut également engendrer une certaine complexité organisationnelle, nécessitant une coordination efficace entre les différents acteurs pour garantir la fluidité du processus de distribution.

Cette organisation hiérarchique nécessite une circulation rapide et fiable de l'information, ce qui renforce le rôle des outils digitaux dans le pilotage des activités commerciales et logistiques.

Néanmoins, l'intensification du recours aux outils digitaux dans le pilotage des activités commerciales et logistiques soulève certaines limites organisationnelles.

En effet, cette dépendance croissante aux outils digitaux n'est pas sans risques. La dépendance technologique constitue une vulnérabilité structurelle, dans la mesure où toute défaillance du système SAGE ou de Power BI peut perturber l'ensemble du processus de suivi et de pilotage. Par ailleurs, les coûts cachés de la digitalisation (formation, maintenance, mises à jour et intégration des systèmes) sont rarement pris en compte dans l'évaluation de la performance. Enfin, les résistances internes au changement, identifiées dans notre analyse qualitative, représentent un frein réel à l'exploitation optimale de ces outils. Ces éléments conduisent à considérer la digitalisation non comme une solution universelle, mais comme un levier stratégique devant être maîtrisé et encadré.

3. Organisation logistique de la distribution (plateformes et CLR)

Afin d'assurer l'efficacité des canaux de distribution, Cevital s'appuie sur une organisation logistique structurée reposant sur des plateformes de stockage et des centres de livraison régionaux, permettant d'optimiser la gestion des flux et la proximité avec le marché.

3.1 Les plateformes logistiques

Les plateformes logistiques de Cevital sont des espaces de stockage externes appartenant à l'entreprise. Elles sont réparties sur trois sites stratégiques du territoire national : Bouira au centre, El Kharroub à Constantine à l'est, et Hassi Ameur à Oran à l'ouest.

Le choix de ces emplacements n'est pas aléatoire, mais repose sur une réflexion visant à mieux organiser la distribution à l'échelle nationale. Cette répartition permet de couvrir les principales zones du pays et de se rapprocher davantage des clients.

Ainsi, cette organisation traduit la volonté de Cevital d'assurer une distribution plus efficace, en garantissant à la fois une bonne disponibilité des produits et une proximité avec le marché.

Tableau 18: Caractéristique de l'emplacement des plateformes

Région	Emplacement	Caractéristiques	Capacité stockage/PLT
Centre	Bouira	Proximité de l'autoroute, favorable à la distribution	19000 PLT
Ouest	Oran	Capitale et épicentre de l'ouest, grande ville avec une capacité de clientèle élevée	8800 PLT
Est	Constantine	Épicentre de l'est, considérée comme une porte d'entrée vers l'est	2800 PLT

Source: réalisé par nos soins à partir de la base des données de l'entreprise

L'analyse de ce tableau met en évidence une répartition stratégique des plateformes logistiques de Cevital sur les trois grandes régions du pays. La plateforme du Centre (Bouira) dispose de la plus grande capacité de stockage, ce qui s'explique par sa position centrale et sa facilité de desserte. Celle de l'Ouest (Oran) occupe une place intermédiaire, en lien avec l'importance de la demande dans cette zone. Enfin, la plateforme de l'Est (Constantine) présente une capacité plus réduite, tout en assurant la couverture logistique de sa région.

Globalement, cette organisation reflète une volonté d'optimisation de la distribution et de proximité avec le marché.

3.2 Les centres de livraison régionale (CLR)

Les centres de livraison régionaux (CLR) ont été mis en place par Cevital en 2013 dans le cadre de l'amélioration de son organisation logistique. Ils visent principalement à alléger la charge des plateformes, à rapprocher les produits des clients et à renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

Les CLR assurent la réception des marchandises provenant des plateformes logistiques, puis leur redistribution vers les différents grossistes de chaque région. Aujourd'hui, Cevital dispose de 13 centres de livraison régionaux répartis à l'échelle nationale.

Tableau 19: Les différents CLR

Plateforme	Est	Centre	Ouest
CLR	19- SETIF 05- Batna 23- Annaba 25- Constantine	09- Blida 15-Tizi-Ouzou 16- Alger 26- Médéa	22-Sidi Bel Abbas 27- Mostaganem 29- Mascara 31- Oran 48- Relizane

Source: réalisé par nos soins à partir la base des données de l'entreprise

Ce tableau montre une répartition des CLR de Cevital sur les trois régions du pays (Est, Centre et Ouest), avec une légère concentration dans la région Ouest. Cette organisation améliore la performance logistique en optimisant la couverture territoriale, en réduisant les délais de livraison et en renforçant la proximité avec les marchés régionaux.

3.3 Les types de clientèle de CEVITAL

La clientèle de CEVITAL se répartit en deux grandes catégories : les clients relevant des CLR et les clients hors CLR.

3.3.1 Les clients CLR

Ils regroupent les clients qui s'approvisionnent directement auprès des centres de livraison régionaux auxquels ils sont rattachés.

3.3.1.1 Grossistes

Ce sont des intermédiaires situés entre le producteur et le détaillant. Leur rôle principal est d'assurer la distribution des produits tout en contribuant à l'optimisation des coûts logistiques.

3.3.1.2 Le détaillant

Le détaillant se positionne entre le grossiste et le consommateur final. Dans ce mode de distribution, les détaillants s'approvisionnent auprès des grossistes pour répondre à la demande du marché. Ces derniers sont appuyés par un prestataire de CEVITAL, chargé de la gestion des relations clients, à travers une base de données regroupant l'ensemble des clients de l'entreprise. Ses principales missions sont :

- La collecte quotidienne des commandes des grossistes.

- La transmission des ordres de livraison (OL) aux différentes structures concernées.
- L'information des clients sur les actions promotionnelles.
- Le suivi et la remontée des réclamations clients.

3.3.2 Les clients hors CLR

Ils regroupent l'ensemble des entreprises et des commerçants qui s'approvisionnent directement auprès du complexe de production ou des plateformes logistiques, sans passer par les CLR. Dans ce cadre, deux types de relations peuvent être distingués :

3.3.2.1 B to B (Business to Business)

Il s'agit des entreprises qui utilisent les produits de CEVITAL comme intrants dans leurs propres processus de production, comme par exemple le sucre destiné à la fabrication de produits alimentaires.

3.3.2.2 B to C (Business to Consumer)

Ce cas concerne les clients dont les produits sont destinés directement à la consommation finale, notamment dans les zones où les CLR ne sont pas disponibles, comme certains grossistes situés dans des régions spécifiques.

Après avoir présenté les infrastructures logistiques et les acteurs du système de distribution, il est nécessaire d'analyser les différents circuits empruntés par les produits, afin de mieux comprendre leur acheminement jusqu'au client final.

3.4 Les circuits de distribution chez CEVITAL:

Dans le prolongement de l'analyse de l'organisation logistique, il est pertinent d'examiner les circuits de distribution adoptés par Cevital, qui traduisent concrètement le cheminement des produits jusqu'au client final.

3.4.1 Les critères de choix des circuits de distribution

Le choix des circuits de distribution chez Cevital repose sur une analyse préalable de plusieurs facteurs, permettant d'adapter la stratégie commerciale aux spécificités du marché. À cet effet, l'entreprise s'appuie principalement sur les éléments suivants :

- L'étude du mode opératoire des concurrents

- L'analyse du comportement des acteurs présents dans les circuits utilisés par la concurrence
- L'évaluation des flux de distribution, notamment leur destination (consommateur final, intermédiaires ou zones géographiques)

Sur la base de ces critères, Cevital sélectionne les circuits les plus adaptés, puis formalise son offre commerciale et identifie les partenaires les plus pertinents.

3.4.2 Les différents types de circuits de distribution

En fonction de la nature des clients et des produits, Cevital met en œuvre plusieurs types de circuits de distribution :

3.4.2.1 Le circuit ultra-court :

Ce circuit correspond à une distribution directe des produits vers les industriels, considérés comme des consommateurs finaux dans une logique B to B, permettant de réduire les intermédiaires, d'améliorer la réactivité de la distribution et de contribuer à l'optimisation des coûts et des délais logistiques.

3.4.2.2 Le circuit court :

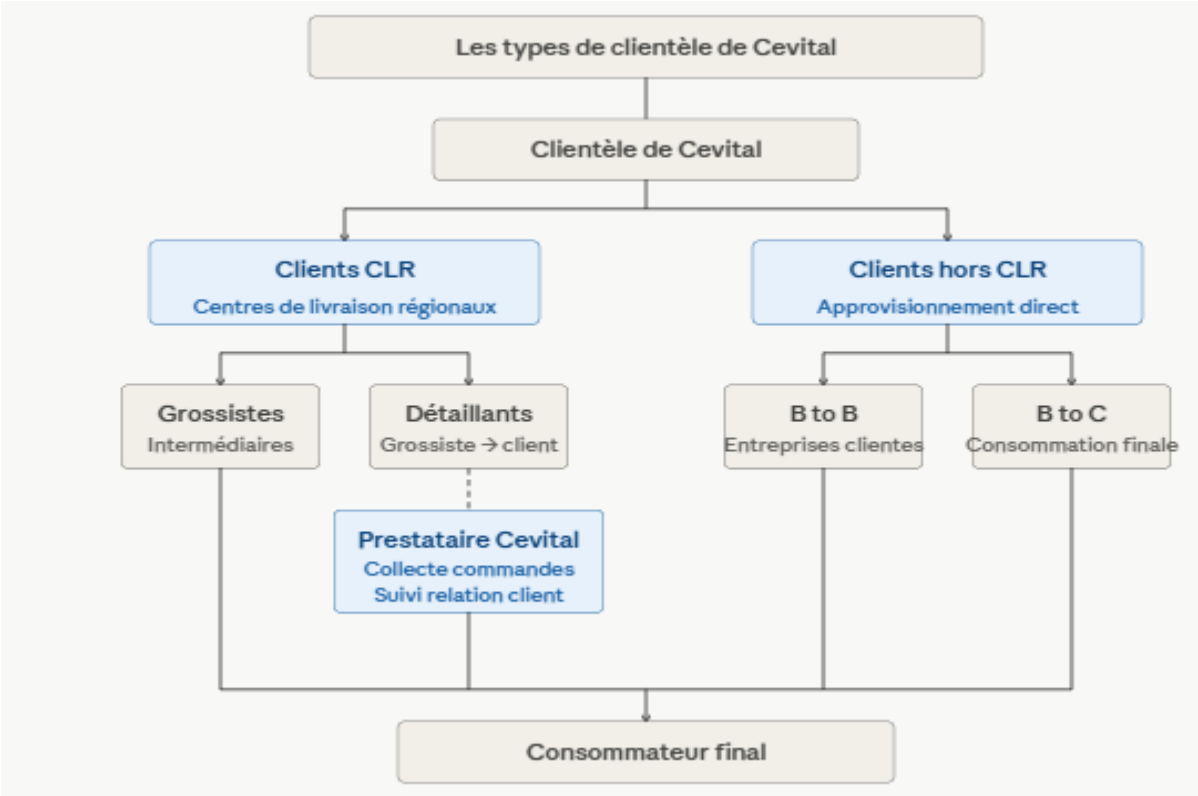
Dans ce cas, les produits sont commercialisés directement auprès des détaillants (supérettes, alimentations générales), qui assurent ensuite la vente aux consommateurs finaux. Ce circuit permet d'assurer un équilibre entre proximité du marché, efficacité de distribution et maîtrise des coûts logistiques, ce qui contribue à la performance globale du système.

3.4.2.3 Le circuit long :

Ce circuit fait intervenir plusieurs intermédiaires, tels que les représentants, les grossistes et les détaillants, permettant une couverture plus étendue du marché, mais pouvant engendrer des délais de distribution plus importants ainsi qu'une hausse des coûts logistiques, ce qui peut influencer négativement la performance opérationnelle.

L'analyse des circuits de distribution permet de comprendre les différents chemins empruntés par les produits ainsi que leur impact sur la performance logistique, notamment en termes de coûts, de délais et de couverture du marché. Toutefois, pour appréhender la performance globale du système logistique, il est nécessaire d'étudier les outils de pilotage des flux mis en place par Cevital, notamment le système Diapason.

Figure 20: Les types de clientèle de CEVITAL



Source : élaboré par nos soins

La figure met en évidence la double segmentation de la clientèle de Cevital. D'un côté, les clients CLR, approvisionnés via les centres de livraison régionaux, comprennent les grossistes et les détaillants, ces derniers bénéficiant de l'appui d'un prestataire dédié à la gestion de la relation client. De l'autre, les clients hors CLR s'approvisionnent directement auprès du complexe de production, selon deux modalités : le B to B, destiné aux entreprises utilisant les produits comme intrants, et le B to C, couvrant les zones non desservies par les CLR. L'ensemble de ces circuits contribue à l'atteinte de la performance logistique globale en assurant un équilibre entre disponibilité des produits, maîtrise des coûts et couverture du marché.

3.5 Organisation et pilotage des flux logistiques (Diapason)

Dans une logique d'amélioration continue de sa performance logistique, Cevital a mis en place un système de gestion des flux de transport et de stockage appelé Diapason. Ce dispositif vise à optimiser le pilotage des mouvements de marchandises entre les unités de production, les plateformes logistiques et les centres de livraison régionaux (CLR).

Ce système s'inscrit dans une démarche d'optimisation continue des flux logistiques, visant à améliorer la coordination entre les unités de production, les plateformes et les centres de livraison régionaux.

Depuis 2017, l'entreprise a introduit une première version intitulée Diapason 1. Ce système correspond à une organisation permettant de contrôler et de suivre les flux de transport de manière plus structurée. Son fonctionnement repose sur l'acheminement des produits depuis les unités de production vers les plateformes logistiques, avant leur redistribution vers les CLR. Ce schéma permet une meilleure organisation des flux et une certaine réduction des coûts de transport.

Cependant, Diapason 1 génère des charges logistiques importantes, notamment liées à la manutention, au stockage intermédiaire et au transport. Afin de remédier à ces limites, Cevital a développé une seconde approche plus optimisée, appelée Diapason 2.

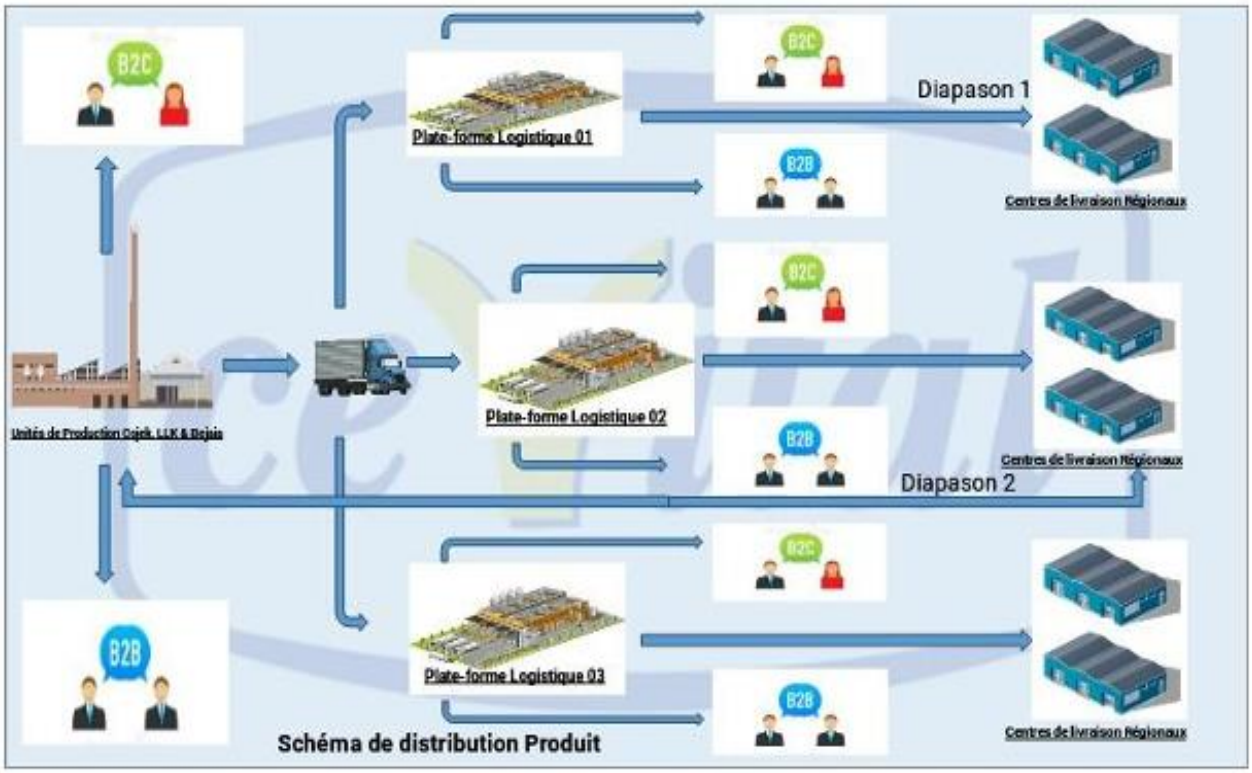
Ce système consiste à acheminer directement les produits depuis les unités de production vers les CLR, sans passer par les plateformes logistiques. Cette organisation permet de réduire les étapes intermédiaires et d'éliminer une partie des coûts liés au stockage.

Par ailleurs, le système Diapason s'inscrit dans une logique de digitalisation de la chaîne logistique, à travers l'intégration d'outils de type ERP permettant d'assurer la traçabilité des flux, l'automatisation des opérations et le pilotage en temps réel des activités de transport et de stockage.

Ainsi, Diapason 2 contribue à une meilleure rationalisation des opérations logistiques, en simplifiant les flux et en améliorant la maîtrise des coûts de transport et de stockage. Cette évolution renforce l'efficacité globale du système de distribution.

Le schéma suivant illustre de manière synthétique le fonctionnement des deux modes de distribution adoptés par l'entreprise.

Figure 21: Stratégie de distribution « diapason »



Source: Cevital, document interne sur la stratégie de distribution « diapason », Direction commerciale, 2025.

Cette figure illustre le fonctionnement des deux systèmes de distribution adoptés par Cevital :

- **Diapason 1 :**
  - Les produits sont acheminés des unités de production vers les plateformes.
  - Les plateformes assurent ensuite l'alimentation des CLR.
  - Les CLR redistribuent les produits aux clients finaux.
- **Diapason 2 :**
  - Les produits sont envoyés directement des unités de production vers les CLR, sans passer par les plateformes.

Nous résumons dans les tableaux ci-dessous les coûts avec la stratégie DIAPASON 1 et depuis la mise en œuvre de la stratégie DIAPASON 2.

Tableau 20: Le coût global logistique de distribution de la période janvier/ avril 2016 par famille de produit

Famille Produit	Global/ NBR PLT IN	Coût global
ASSILA	-	
CONFITURE	106	266 068
EAU FRUITE	2 844	11 445 953
EAU MINERAL	20 614	77 574 966
HUILE	66 580	137 693 909
MARGARINE	7 880	49 079 404
SAUCES	-	-
SUCRE SKOR	35 741	125 163 806
Total	**133 766**	**401 224 105**

Source : Cevital, Tableau interne des coûts logistiques de distribution par famille de produits, Direction logistique, période janvier–avril 2016.

Tableau 21: Le coût global logistique de distribution de la période janvier/ avril 2023 par famille de produit

	Janvier / avril 2023					
Famille Produit	Global	Diapason I	Diapason II	Coût global	Coût Diapason I	Coût Diapason II
ASSILA	236	231	5	857 424,52	842 092,70	15 331,82
CONFITURE	75	73	2	409 657,97	395 530,70	14 127,27
EAU FRUITE	3 194	2 233	962	16 197 525,19	13 513 350,22	2 684 174,97
EAU MINERAL	30 837	-	30 837	49 089 281,26	24 623 045,23	24 466 236,03
HUILE	58 518	12 692	45 825	144 821 201,16	49 481 061,16	95 340 140,00
MARGARINE	6 358	6 155	203	43 146 267,17	41 793 423,17	1 352 844,00
SAUCES	916	840	76	3 807 422,06	3 602 596,71	204 825,36
SUCRE SKOR	36 000	10 822	25 178	110 842 710,24	51 553 411,87	59 289 298,36
Total	**136 134**	**33 044**	**103 089**	**369 171 490**	**185 804 512**	**183 366 978**

Source : Cevital, Tableau interne des coûts logistiques de distribution par famille de produits, Direction logistique, période janvier–avril 2023.

Afin d'évaluer l'impact des deux stratégies de distribution, une comparaison des coûts logistiques a été réalisée sur deux périodes distinctes, comme le montrent les tableaux précédents. Les résultats mettent en évidence une diminution significative des coûts globaux, passant de 401 224 105 DZD à 369 171 490 DZD, soit une réduction d'environ 32 millions de dinars suite à l'adoption de Diapason 2. Cette évolution traduit une amélioration notable de la performance logistique, principalement portée par l'optimisation des coûts de transport et de stockage.

Cette performance s'explique par la réorganisation des flux induite par Diapason 2, qui permet de réduire les opérations intermédiaires, notamment les étapes de stockage et de manutention. En supprimant certains maillons de la chaîne logistique, ce système contribue à une réduction directe des charges opérationnelles et à une amélioration de la fluidité des flux physiques.

Par ailleurs, l'analyse des données de 2023 montre une utilisation différenciée des deux systèmes de distribution selon la nature des produits. Diapason 2 est principalement mobilisé pour les produits à forte rotation tels que l'huile, le sucre et l'eau minérale, ce qui permet de répondre rapidement à une demande élevée tout en limitant les coûts logistiques. À l'inverse, Diapason 1 demeure utilisée de manière complémentaire pour certains produits nécessitant un passage par les plateformes, notamment en raison de contraintes spécifiques telles que la gestion de la température ou la faible rotation de certains articles.

Cette coexistence des deux dispositifs traduit une logique d'optimisation hybride, permettant à Cevital d'adapter sa stratégie logistique aux caractéristiques des produits et aux contraintes du marché. Elle met également en évidence une volonté d'équilibrer efficacité économique et continuité du service, notamment en matière de disponibilité des produits et de prévention des ruptures de stock.

Cependant, bien que Diapason 2 contribue significativement à la réduction des coûts, son efficacité repose sur une forte coordination opérationnelle et une gestion fine des flux en temps réel. Ce type de système peut également présenter certaines limites, notamment une sensibilité accrue aux erreurs de prévision, ainsi qu'une dépendance importante à la qualité des outils de pilotage et des systèmes d'information.

Dans ce cadre, les outils digitaux jouent un rôle central dans la performance globale du dispositif. L'intégration progressive de solutions telles que les ERP, les systèmes de traçabilité et les outils de pilotage des flux permet d'améliorer la visibilité, la coordination et la réactivité de la chaîne logistique. Ces technologies renforcent ainsi la capacité de Cevital à optimiser ses décisions opérationnelles et à réduire les inefficacités.

Sur le plan stratégique, cette évolution contribue à renforcer la compétitivité de l'entreprise en améliorant sa réactivité face aux fluctuations du marché et en optimisant sa structure de coûts logistiques. Elle s'inscrit également dans une dynamique plus large de modernisation des chaînes d'approvisionnement, où la digitalisation devient un levier essentiel de performance et d'innovation organisationnelle.

Enfin, il convient de souligner que cette organisation logistique, bien qu'efficace dans le contexte étudié, reste dépendante du niveau de maturité digitale de l'entreprise et des conditions internes de mise en œuvre. L'évolution future du système de distribution de Cevital devrait ainsi s'orienter vers un renforcement de la digitalisation des flux, une automatisation accrue des opérations et un pilotage de plus en plus prédictif de la chaîne logistique.

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

Cette section présente le cadre méthodologique de l'étude empirique. Elle expose la démarche de recherche adoptée, les outils de collecte des données ainsi que la population étudiée, afin de garantir la rigueur et la cohérence de l'analyse des résultats.

1. Objectif de la recherche

L'objectif principal de notre étude est d'évaluer dans quelle mesure la digitalisation des processus peut contribuer à améliorer la performance du processus de distribution au sein du groupe Cevital, à travers l'analyse des pratiques internes et l'appréciation des acteurs impliqués dans ce processus.

Cette recherche vise également à identifier les apports concrets des outils digitaux en matière de pilotage, d'optimisation des flux et d'amélioration de l'efficacité opérationnelle, ainsi que les principaux leviers susceptibles de renforcer la performance processuelle de la distribution sur le terrain.

2. Choix de la méthodologie

Nous avons adopté une stratégie méthodologique mixte combinant :

2.1 Une approche quantitative:

À travers un questionnaire destiné aux employés impliqués dans le processus de distribution au sein de l'entreprise Cevital, afin d'évaluer leur perception de l'apport des outils digitaux sur la performance du processus.

2.2 Une approche qualitative:

À travers un entretien semi-directif réalisé avec des responsables impliqué dans la gestion du processus de distribution, dans le but d'obtenir une compréhension plus approfondie des pratiques de digitalisation mises en œuvre.

3. Pourquoi une approche mixte ?

Nous avons opté pour une approche mixte afin de croiser les données quantitatives issues du questionnaire avec les informations qualitatives recueillies lors de l'entretien. Cette démarche permet à la fois de mesurer l'impact de la digitalisation sur la performance du processus de distribution et de comprendre en profondeur les mécanismes de pilotage et d'optimisation adoptés au sein de l'entreprise.

4. Outil de collecte de données

Afin de répondre au mieux à notre problématique de recherche, nous avons utilisé plusieurs outils de collecte de données en lien avec notre approche mixte. Ces outils nous ont permis de recueillir des données quantitatives à travers un questionnaire destiné aux acteurs du processus de distribution, ainsi que des données qualitatives grâce à un entretien semi-directif réalisé au sein de l'entreprise Cevital. Leur combinaison nous a permis de croiser des données chiffrées avec des informations plus détaillées, afin d'obtenir une vision globale de l'impact de la digitalisation sur la performance du processus de distribution.

4.1 Le questionnaire

Le questionnaire est un outil de recherche structuré, composé d'un ensemble de questions, qui permet de recueillir des données quantitatives ou qualitatives de manière standardisée auprès d'un échantillon ciblé.[101]

4.1.1 Structure de questionnaire

Le questionnaire élaboré dans le cadre de cette étude est structuré en plusieurs sections, chacune correspondant à une dimension spécifique du processus de distribution au sein de l'entreprise Cevital, à savoir : les informations générales, l'usage des outils digitaux, le pilotage du processus, son optimisation, sa performance ainsi que la valeur ajoutée de la digitalisation.

Il se présente comme suit :

- Partie 1 : Informations générales
- Partie 2 : Usage des outils digitaux
- Partie 3 : Pilotage du processus

[101]GIOVANNELONI, Jean-Luc et VERNETTE, Éric. *Étude de marché*. Paris : Vuibert, 1995, p. 222.

- Partie 4 : Optimisation du processus
- Partie 5 : Performance du processus
- Partie 6 : Valeur ajoutée de la digitalisation

Afin de faciliter la collecte de données variées, claires et exploitables, différents types de questions ont été utilisés:

a. Questions fermées à choix unique:

Elles permettent au répondant de sélectionner une seule réponse parmi plusieurs propositions.

Exemple : « À quelle fréquence utilisez-vous les outils digitaux dans vos activités ? » (Jamais / Rarement / Parfois / Souvent / Toujours).

b. Questions à choix multiples:

Elles offrent la possibilité de choisir plusieurs réponses pour un même item.

Exemple : « Quels outils digitaux utilisez-vous dans le processus de distribution ? » (ERP, CRM, TMS, WMS, BI, Autre).

c. Questions à échelle de Likert:

Elles servent à mesurer le degré d'accord, de satisfaction ou de perception des répondants.

Exemple : « Les outils digitaux facilitent la gestion des opérations logistiques » (1 = Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord).

d. Questions dichotomiques (Oui / Non):

Elles permettent d'obtenir des réponses simples et directes.

Exemple : « Les outils digitaux permettent-ils un meilleur suivi du processus de distribution ? » (Oui / Non).

Cette diversité dans les types de questions permet de recueillir des données à la fois précises et nuancées, facilitant ainsi l'analyse de l'impact de la digitalisation sur la performance du processus de distribution.

4.2 L'entretien

Dans cette étude, l'entretien est utilisé comme outil de collecte de données afin de comprendre les perceptions et les pratiques des acteurs impliqués dans le processus de distribution.

4.2.1 Définition de l'entretien

« L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée».[102]

4.2.2 Les types d'entretiens

Il existe trois principaux types d'entretien, choisis en fonction de plusieurs critères tels que le niveau de profondeur recherché, la nature des informations attendues ou encore le degré de maîtrise du sujet étudié.[103]

4.2.2.1 Entretien non directif :

Il s'agit d'un type d'entretien sans questions préparées à l'avance. L'intervieweur introduit simplement un thème général, et les échanges se développent librement au fil de la discussion.

4.2.2.2 Entretien directif :

Dans ce cas, les questions sont définies à l'avance et posées de manière structurée, dans le but d'obtenir des réponses précises et ciblées.

4.2.2.3 Entretien semi-directif :

Ce type d'entretien repose sur un guide de questions préétabli, tout en laissant une certaine flexibilité pour adapter ou approfondir les questions selon le déroulement de l'échange.

[102] RAYMOND, A et al. *Méthodes de recherche en management*. 4e édition. Paris : Dunod, 2014, p. 274.
[103] Idem, P73-74

4.2.3 Présentation du guide d'entretien

Dans le cadre de notre démarche qualitative, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs afin d'analyser en profondeur la perception des acteurs impliqués dans le processus de distribution au sein de l'entreprise Cevital. Ce type d'entretien s'appuie sur un ensemble de questions préparées à l'avance, tout en offrant une certaine flexibilité à l'interviewé pour s'exprimer librement et apporter des éléments complémentaires, ce qui permet d'enrichir les informations collectées.

Le guide d'entretien est organisé autour de plusieurs axes principaux, présentés comme suit:

- **Premier axe:** fonction occupée et rôle dans le processus de distribution
- **Deuxième axe:** organisation et déroulement du processus de distribution
- **Troisième axe:** dysfonctionnements observés et appréciation de la performance
- **Quatrième axe:** contribution des outils digitaux au pilotage du processus
- **Cinquième axe:** effets de la digitalisation sur la performance globale du processus

5. Population et échantillonnage

Dans le cadre de cette recherche, la collecte des données repose sur un échantillonnage raisonné combinant des employés et des responsables directement impliqués dans le processus de distribution au sein de Cevital, afin de garantir la pertinence et la fiabilité **des** informations recueillies.

5.1 Échantillon des employés CEVITAL

L'échantillon des employés est constitué de personnel appartenant aux différents services impliqués dans le processus de distribution au sein de l'entreprise Cevital, notamment la logistique, la supply chain, le commercial et les systèmes d'information.

Le choix des répondants a été effectué de manière raisonnée, en sélectionnant des personnes ayant un lien direct avec le processus de distribution et son pilotage. L'objectif est de recueillir des avis pertinents et fondés sur le fonctionnement interne et l'apport de la digitalisation dans l'amélioration de la performance.

Taille visée : 43 employés

5.2 Échantillon d'entretien (Profil des interviewés)

Dans le cadre de cette étude, trois entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des responsables clés impliqués dans le processus de distribution au sein de l'entreprise Cevital. Le choix de ces interlocuteurs repose sur leur implication directe dans les activités liées à ce processus, ainsi que sur leur connaissance approfondie du fonctionnement interne et de la digitalisation des opérations. Ce choix a été effectué selon une méthode d'échantillonnage raisonné, afin de garantir la pertinence et la richesse des informations collectées.

Le tableau ci-dessous présente les profils des différents interviewés :

Tableau 22: profils des interviewés

Les interviews	Les renseignements
1er interviewé	**Nom :** BELKHADRIA **Prénom :** Abderrahim **Poste actuel :** Sales Analyst Senior **Expérience sur le poste :** 5 ans
2éme interviewé	**Nom :** LALDJI **Prénom :** Sofiane **Poste actuel :** Senior Sales Manager **Expérience sur le poste :** 2 ans
3éme interviewé	**Nom :** MAOUCHE **Prénom :** Khaled **Poste actuel :** Responsable Distribution **Expérience sur le poste :** 11 ans

Source : élaboré par nos soins

6. Mode de diffusion (collecte des données)

Le questionnaire a été diffusé principalement via Google Forms et partagé directement avec les répondants concernés au sein de l'entreprise Cevital, après accord préalable afin de faciliter la collecte des données.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés en présentiel avec les responsables concernés, avec prise de notes et des enregistrements des échanges afin d'assurer la fiabilité des informations recueillies.

7. Limites de la méthodologie

Comme toute recherche scientifique, cette étude présente certaines limites méthodologiques qu'il convient de prendre en considération lors de l'interprétation des résultats obtenus.

- L'accès à certaines informations internes de Cevital, notamment celles relatives aux données opérationnelles, aux indicateurs de performance logistique et aux outils digitaux utilisés, a été partiellement restreint pour des raisons de confidentialité. Cette contrainte a limité l'exploitation de certaines données susceptibles d'enrichir davantage l'analyse.
- Bien que l'échantillon de 43 répondants soit pertinent au regard de l'objectif de l'étude, sa taille demeure relativement réduite, ce qui limite la portée de la généralisation des résultats à l'ensemble de l'entreprise ou à d'autres organisations du secteur.
- Par ailleurs, la forte concentration des répondants au sein du département commercial réduit la représentativité des autres fonctions impliquées dans le processus de distribution, notamment les services logistiques, supply chain et transport. Cette situation peut engendrer une vision partielle de certaines réalités opérationnelles.
- Les données recueillies à travers les questionnaires et les entretiens reposent en partie sur les perceptions et appréciations des répondants. Malgré les précautions prises lors de la collecte des données, cette approche peut introduire un biais subjectif susceptible d'influencer certains résultats.
- Bien que des outils statistiques tels que l'analyse en composantes principales (ACP), les tests de fiabilité et la régression aient été mobilisés, les contraintes liées à la disponibilité des données et à la taille de l'échantillon n'ont pas permis d'approfondir davantage certaines analyses statistiques ou d'intégrer un nombre plus important de variables explicatives.
- Enfin, les contraintes temporelles liées à la réalisation de l'étude ont limité la possibilité d'effectuer un suivi longitudinal de la transformation digitale et de mesurer ses effets sur une période plus étendue.

Néanmoins, l'adoption d'une approche méthodologique mixte combinant questionnaires et entretiens semi-directifs a permis de croiser les données quantitatives et qualitatives,

renforçant ainsi la cohérence des résultats et offrant une compréhension globale de l'impact de la digitalisation sur la performance du processus de distribution chez Cevital.

Section 04 : Analyse et discussion des résultats

Cette section est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des données collectées sur le terrain. Elle s'articule autour de deux approches complémentaires ; une analyse quantitative basée sur un questionnaire administré auprès de 43 répondants, et une analyse qualitative fondée sur trois entretiens semi-directifs réalisés auprès de responsables clés au sein de Cevital.

1. Analyse quantitative

L'analyse quantitative constitue le cœur empirique de cette recherche. Elle vise à traiter et interpréter les données collectées auprès des répondants afin de tester les hypothèses formulées et de répondre à la problématique de l'étude. Cette analyse repose sur l'exploitation de méthodes statistiques descriptives et multivariées (ACP, régression et tests de fiabilité), permettant d'identifier les relations entre les variables étudiées et de mettre en évidence les effets de la digitalisation sur le processus de distribution au sein de Cevital.

1.1 Analyse descriptive

L'analyse descriptive constitue une première étape essentielle de l'étude quantitative. Elle permet de présenter les caractéristiques de l'échantillon ainsi que les principales tendances observées à travers les réponses recueillies auprès des employés de Cevital.

1.1.1 Profil des répondants

Cette partie vise à présenter les principales caractéristiques sociodémographiques et professionnelles des répondants afin de mieux situer le contexte de l'étude et le profil des participants interrogés.

a. Le sexe

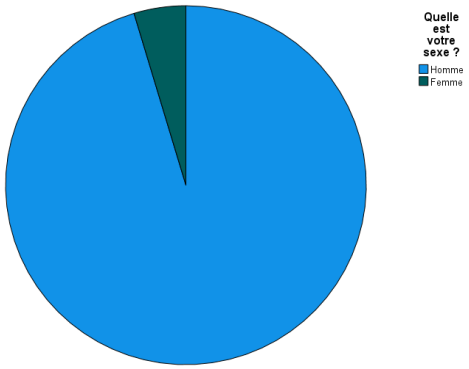
Tableau 23: Répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe

Quelle est votre sexe ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	41	95,3	95,3	95,3
	Femme	2	4,7	4,7	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Figure 22: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le sexe



Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Le tableau et la figure présentent la répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe. Cette répartition met en évidence une forte prédominance masculine au sein de l'échantillon étudié, les hommes représentant environ 95,3 % de l'ensemble des répondants, contre 4,7 % pour les femmes. Cette nette surreprésentation masculine peut s'expliquer par la nature du secteur étudié, qui demeure majoritairement masculin, ainsi que par la structure de la population cible interrogée.

b. La fonction

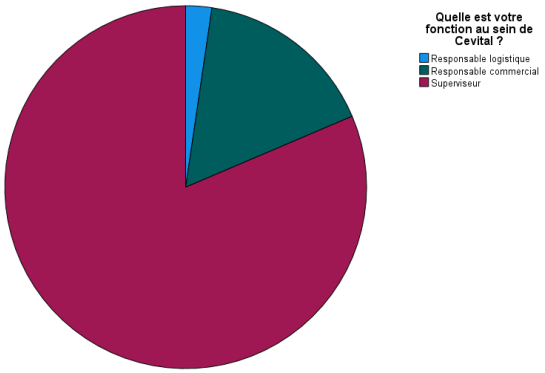
Tableau 24: Répartition de l'échantillon d'étude selon la fonction

Quelle est votre fonction au sein de Cevital ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Responsable logistique	1	2,3	2,3	2,3
	Responsable commercial	7	16,3	16,3	18,6
	Superviseur	35	81,4	81,4	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Figure 23: Répartition de l'échantillon de l'étude selon la fonction



Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Le tableau et le graphique de fréquences mettent en évidence une forte prédominance des cadres de terrain au sein de l'échantillon. Les superviseurs constituent la catégorie majoritaire avec 35 individus, soit 81,4 %, suivis des responsables commerciaux avec 7 répondants, soit 16,3 %. La fonction de responsable logistique est la moins représentée, avec un seul répondant, soit 2,3 %. Cette répartition traduit une orientation de l'échantillon vers les niveaux de management intermédiaire et opérationnel, offrant ainsi une vision principalement centrée sur la gestion quotidienne des activités au sein de Cevital.

c. Le service

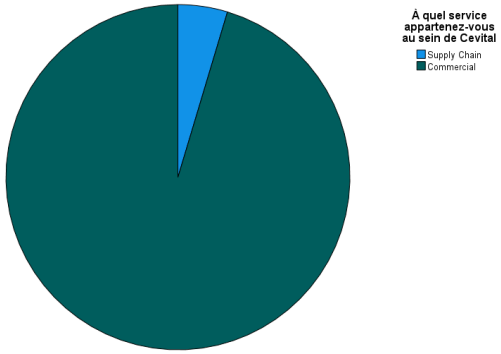
Tableau 25: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le service

À quel service appartenez-vous au sein de Cevital

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Supply Chain	2	4,7	4,7	4,7
	Commercial	41	95,3	95,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Figure 24: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le service



Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Le tableau de fréquences et le graphique associé mettent en évidence une concentration massive des répondants au sein de la direction commerciale. Sur l'ensemble des collaborateurs interrogés, 41 appartiennent au service Commercial (soit 95,3 %), tandis que le service Supply Chain ne compte que 2 répondants (soit 4,7 %). Ce profil d'échantillon oriente principalement notre analyse vers les dynamiques de vente et de distribution sur le terrain.

d. L'ancienneté

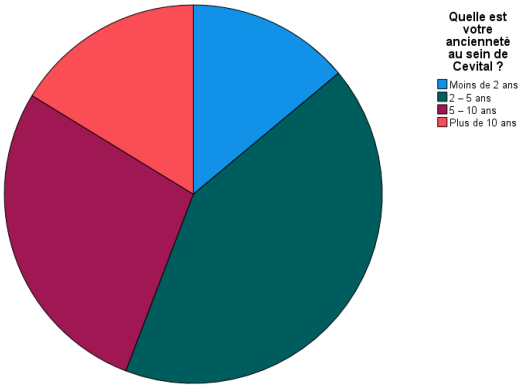
Tableau 26: Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'ancienneté

Quelle est votre ancienneté au sein de Cevital ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 2 ans	6	14,0	14,0	14,0
	2 – 5 ans	18	41,9	41,9	55,8
	5 – 10 ans	12	27,9	27,9	83,7
	Plus de 10 ans	7	16,3	16,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Figure 25: Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'ancienneté



Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

L'analyse des données met en évidence un échantillon globalement expérimenté et stable. Les collaborateurs ayant entre 2 et 5 ans d'ancienneté sont les plus nombreux avec 18 répondants (41,9 %), suivis de ceux ayant entre 5 et 10 ans (27,9 %). Les autres se répartissent entre plus de 10 ans (16,3 %) et moins de 2 ans (14,0 %). Ainsi, plus de 85 % des répondants ont au moins 2 ans d'ancienneté, ce qui renforce la fiabilité des réponses recueillies.

1.1.2 Questions catégorielles

Cette partie présente l'analyse des questions catégorielles relatives à l'utilisation des outils digitaux et à la perception générale de leur impact sur le processus de distribution.

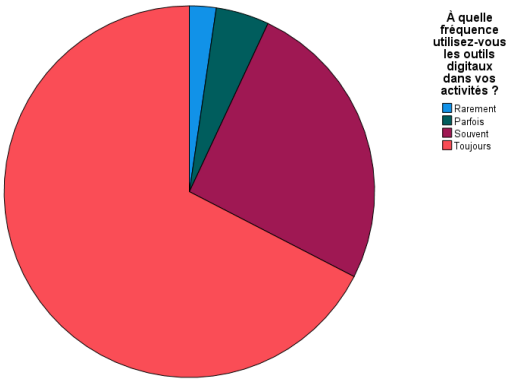
a.À quelle fréquence utilisez-vous les outils digitaux dans vos activités ?

Tableau 27: Fréquence d'utilisation des outils digitaux

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Rarement	1	2,3	2,3	2,3
	Parfois	2	4,7	4,7	7,0
	Souvent	11	25,6	25,6	32,6
	Toujours	29	67,4	67,4	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Figure 26: Fréquence d'utilisation des outils digitaux



Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Les résultats montrent une forte intégration des outils digitaux dans les activités quotidiennes. La majorité des répondants déclare les utiliser toujours (67,4 %) ou souvent (25,6 %). Les usages occasionnels restent faibles, ce qui confirme l'importance du digital dans les activités opérationnelles au sein de Cevital.

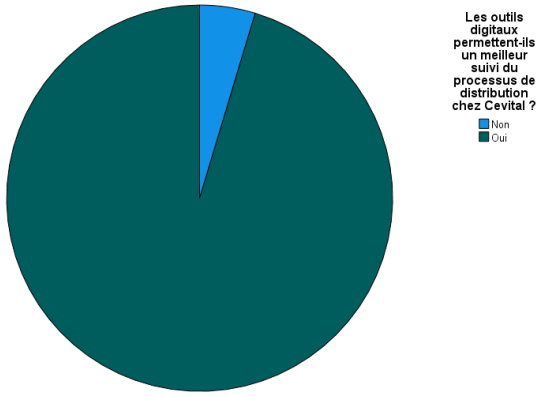
b.Les outils digitaux permettent-ils un meilleur suivi du processus de distribution chez Cevital ?

Tableau 28: suivi du processus de distribution chez Cevital

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	2	4,7	4,7	4,7
	Oui	41	95,3	95,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Figure 27: suivi du processus de distribution chez Cevital



Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Les résultats montrent un consensus largement favorable quant à l'efficacité des outils digitaux. En effet, 95,3 % des répondants affirment que ces outils permettent un meilleur suivi du processus de distribution chez Cevital, contre seulement 4,7 % d'avis défavorables. Ces résultats soulignent l'impact positif de la digitalisation sur le suivi et l'optimisation des opérations de distribution.

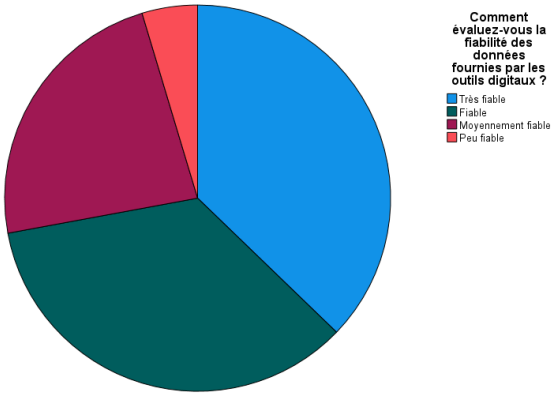
c.Comment évaluez-vous la fiabilité des données fournies par les outils digitaux ?

Tableau 29: la fiabilité des données fournies par les outils digitaux

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très fiable	16	37,2	37,2	37,2
	Fiable	15	34,9	34,9	72,1
	Moyennement fiable	10	23,3	23,3	95,3
	Peu fiable	2	4,7	4,7	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Figure 28: la fiabilité des données fournies par les outils digitaux



Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

L'analyse des résultats met en évidence un niveau de confiance globalement élevé envers les données numériques. La majorité des répondants les jugent « fiables » ou « très fiables » (72,1 %), tandis que 23,3 % les considèrent « moyennement fiables ». Seuls 4,7 % estiment qu'elles sont peu fiables. Ces résultats confirment la crédibilité des outils digitaux dans le processus décisionnel chez Cevital.

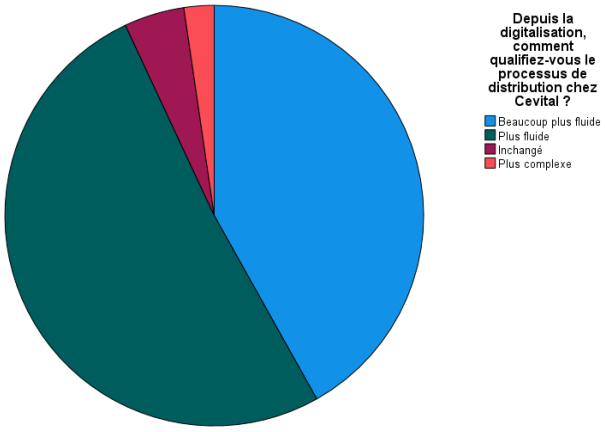
d.Depuis la digitalisation, comment qualifiez-vous le processus de distribution chez Cevital ?

Tableau 30: qualification du processus de distribution depuis la digitalisation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Beaucoup plus fluide	18	41,9	41,9	41,9
	Plus fluide	22	51,2	51,2	93,0
	Inchangé	2	4,7	4,7	97,7
	Plus complexe	1	2,3	2,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Figure 29: qualification du processus de distribution depuis la digitalisation



Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Les résultats mettent en évidence une amélioration de l'organisation opérationnelle grâce à la digitalisation. La majorité des répondants juge le processus de distribution « plus fluide » (51,2 %) ou « beaucoup plus fluide » (41,9 %), tandis que les avis négatifs restent marginaux. Au total, 93,1 % des répondants confirment un impact positif de la digitalisation sur la fluidité des flux chez Cevital.

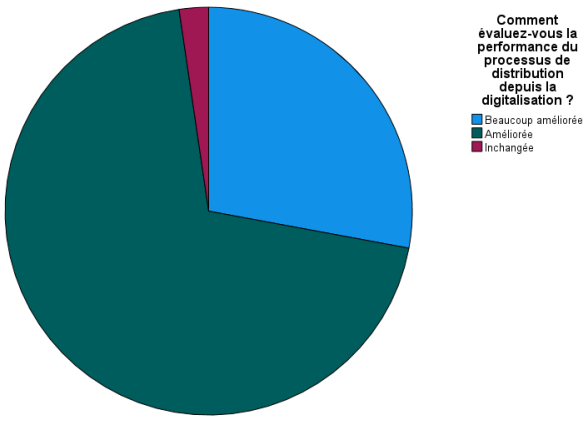
e.Comment évaluez-vous la performance du processus de distribution depuis la digitalisation ?

Tableau 31: la performance du processus de distribution depuis la digitalisation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Beaucoup améliorée	12	27,9	27,9	27,9
	Améliorée	30	69,8	69,8	97,7
	Inchangée	1	2,3	2,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Figure 30: la performance du processus de distribution depuis la digitalisation



Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Les résultats indiquent une perception positive des effets de la digitalisation sur la performance de distribution. La majorité des répondants estime que celle-ci a été améliorée (69,8%), tandis que 27,9 % considèrent qu'elle a été beaucoup améliorée. Seuls 2,3 % jugent la situation inchangée. Ces résultats confirment le rôle de la digitalisation dans l'amélioration de la performance opérationnelle chez Cevital.

1.1.3 Questions à cases à cocher

Les questions à réponses multiples permettent d'identifier les principaux outils digitaux utilisés ainsi que les dimensions du processus de distribution les plus influencées par la digitalisation.

a. Quels outils digitaux utilisez-vous dans le processus de distribution ?

Tableau 32: Outils digitaux utilisés dans le processus de distribution

	N	Pourcentage	s
Utilisation de ERP	12	22,6%	27,9%
Utilisation de CRM	15	28,3%	34,9%
Utilisation de TMS	2	3,8%	4,7%
Utilisation de WMS	3	5,7%	7,0%
Utilisation de BI	11	20,8%	25,6%
Utilisation des autres outils	10	18,9%	23,3%
Total	53	100,0%	123,3%

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Les résultats montrent que le CRM est l'outil le plus utilisé (34,9 %), suivi de l'ERP (27,9 %) et du BI (25,6 %). En revanche, le WMS (7,0 %) et le TMS (4,7 %) restent peu mobilisés. Par ailleurs, d'autres outils digitaux tels que Salesforce et Sales Buzz sont également utilisés par une partie des répondants (18,9 %). Cette diversité d'outils reflète un niveau de digitalisation avancé au sein de Cevital, bien que les outils logistiques spécialisés demeurent sous-exploités.

b. Quels aspects du pilotage du processus de distribution sont améliorés grâce aux outils digitaux ?

Tableau 33:aspects du pilotage du processus de distribution améliorés grâce aux outils digitaux

	N	Pourcentage	s
Suivi en temps réel des livraisons	32	25,6%	74,4%
Prise de décision	23	18,4%	53,5%
Coordination entre services	20	16,0%	46,5%
Anticipation des retards ou ruptures	23	18,4%	53,5%
Reporting	27	21,6%	62,8%
Total	125	100,0%	290,7%

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Les résultats indiquent que le suivi en temps réel des livraisons constitue l'aspect le plus amélioré par les outils digitaux (74,4%), suivi du reporting (62,8%), de la prise de décision et de l'anticipation des retards (53,5% chacun), et de la coordination entre services (46,5%). Ces résultats confirment l'impact positif des outils digitaux sur l'ensemble des dimensions du pilotage

1.2 Statistiques descriptives des échelles de Likert

Afin d'évaluer les perceptions des répondants concernant les différentes dimensions étudiées, des statistiques descriptives ont été calculées à partir des échelles de Likert utilisées dans le questionnaire.

1.2.1 Quel est votre niveau de maîtrise des outils digitaux ?

Tableau 34: Niveau de maîtrise des outils digitaux

Variable	Moyenne	Écart-type
Niveau de maîtrise des outils	4,23	0.812

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

1.2.2 Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant les outils digitaux chez Cevital ?

Tableau 35:l'accord avec les affirmations concernant les outils digitaux

Variable	Moyenne	Écart-type
Les outils sont adaptés au processus	4,44	0,629
Les outils facilitent la gestion	4,40	0,728
Les outils sont bien intégrés	4,56	0,502
L'entreprise encourage l'usage	4,28	0,797

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

1.2.3 Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant le pilotage du processus ?

Tableau 36: l'accord avec les affirmations concernant le pilotage du processus

Variable	Moyenne	Écart-type
Suivi des flux de distribution	4,35	0,482
Prise de décision	4,28	0,797
Réactivité face aux imprévus	4,28	0,882
Coordination entre services	4,35	0,720

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

1.2.4 Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant l'optimisation du processus ?

Tableau 37: l'accord avec les affirmations concernant l'optimisation du processus

Variable	Moyenne	Écart-type
Réduction des étapes inutiles	4,16	0,754
Amélioration de la circulation de l'information	4,28	0,797
Réduction des retards de livraison	4,07	0,884
Organisation des opérations logistiques	4,21	0,773

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

1.2.5 Les outils digitaux contribuent-ils à simplifier le processus de distribution chez Cevital ?

Tableau 38: Simplification du processus par les outils digitaux

Variable	Moyenne	Écart-type
Simplification du processus	4,12	1,117

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

1.2.6 Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant la performance ?

Tableau 39: l'accord avec les affirmations concernant la performance

Variable	Moyenne	Écart-type
Délais de livraison réduits	4,14	0,512
Qualité du service améliorée	4,16	0,652
Productivité augmentée	4,00	0,756
Coûts logistiques diminués	4,00	0,756

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

1.2.7 Quel est l'impact global de la digitalisation sur la performance du processus de distribution chez Cevital ?

Tableau 40: Impact global de la digitalisation

Variable	Moyenne	Écart-type
Impact global de la digitalisation	7,65	2,126

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

1.2.8 Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : la digitalisation apporte une valeur ajoutée au processus de distribution chez Cevital ?

Tableau 41: Impact global de la digitalisation

Variable	Moyenne	Écart-type
Valeur ajoutée de la digitalisation	4,21	0,940

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

1.2.9 Commentaire globale des statistiques descriptives

L'analyse descriptive montre une perception globalement très positive de l'impact des outils digitaux chez Cevital, avec des moyennes systématiquement supérieures à 4/5. Les résultats les plus élevés concernent l'intégration des outils dans les activités quotidiennes (M = 4,56) et leur adaptation au processus de distribution (M = 4,44). Les dimensions liées à l'optimisation et au pilotage logistique restent également bien évaluées, avec des scores légèrement plus faibles mais toujours positifs. La performance globale est jugée favorable, notamment en termes de qualité de service et de réduction des délais. L'impact global de la digitalisation est estimé à 7,65/10, confirmant son rôle central dans l'amélioration du processus de distribution. Ces résultats valident globalement les hypothèses de recherche et préparent les analyses multivariées à venir.

1.3 Test de fiabilité (Alpha-Cronbach)

Afin de vérifier la cohérence interne des différentes dimensions du questionnaire, une analyse de fiabilité a été réalisée à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach.

Tableau 42: Analyse de la fiabilité des échelles

Dimension	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach base sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
Usage des outils digitaux	0,800	0,816	6
Pilotage	0,845	0,835	4
Optimisation	0,857	0,878	5
Performance	0,673	0,820	5

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Ce tableau présente les résultats de l'analyse de la fiabilité des différentes dimensions de l'étude à travers l'Alpha de Cronbach. Les coefficients obtenus sont globalement satisfaisants, avec des valeurs comprises entre 0,800 et 0,857 pour les dimensions « Usage des outils digitaux », « Pilotage » et « Optimisation », traduisant une bonne cohérence interne des items. Bien que la dimension « Performance » affiche un Alpha de Cronbach de 0,673, légèrement inférieur au seuil recommandé de 0,70. Toutefois, l'alpha basé sur les éléments standardisés atteint 0,820, ce qui confirme une fiabilité acceptable de cette dimension.

Dans l'ensemble, ces résultats démontrent une bonne qualité de l'échelle de mesure et confirment la fiabilité des données collectées pour la poursuite des analyses statistiques.

1.4 Test des hypothèses de recherche

Cette section présente les analyses statistiques réalisées afin de vérifier les hypothèses formulées dans le cadre de cette étude.

1.4.1 Hypothèse 1 (H1)

Cette hypothèse vise à vérifier l'existence d'une relation entre l'optimisation du processus de distribution et l'amélioration de sa performance.

1.4.1.1 Analyse en composantes principales (ACP)

Une ACP avec rotation Varimax a été réalisée afin d'identifier la structure factorielle des variables relatives à l'hypothèse H1.

a. Présentation du Kaiser Meyer Olkin (KMO) et du test de Bartlett

Tableau 43: Présentation du KMO et du test de Bartlett

Test	**Valeur**
KMO	0,792
Bartlett Sig	< 0.001

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

b. Variance expliquée

Tableau 44: Présentation de la variance expliquée

Composante	**Valeur propre**	**% de variance**	**% cumulé**
Optimisation du processus	5.756	52,350%	52,350%
Performance de distribution	1,270	11,542%	63,893%
Impact perçu de la digitalisation	1,125	10,227%	74,119%

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

c. Rotation de la matrice des composantes

Tableau 45: présentation de la matrice des composantes rotatées

Variable	**Composante 1**	**Composante 2**	**Composante 3**
Réduction des étapes inutiles	0,821	0,195	0,177
Circulation de l'information	0,706	0,236	0,425
Réduction des retards de livraison	0,823	0,243	0,312
Organisation des opérations logistiques	0,883	0,270	0,176
Simplification du processus	0,244	0,101	0,776
Performance du processus	0,012	-0,570	-0,511
Délais de livraison réduits	0,218	0,667	0,277
Qualité du service	0,277	0,820	0,148
Productivité augmentée	0,396	0,799	0,98
Coûts logistiques diminués	0,582	0,500	-0,360
Impact global de la digitalisation	0,396	0,345	0,750

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

d. Commentaire globale de l'ACP

Afin de vérifier la structure factorielle des variables relatives à l'hypothèse H1, nous avons procédé à une Analyse en Composantes Principales (ACP) avec rotation Varimax.

Les tests préalables confirment l'adéquation des données à l'analyse factorielle. L'indice KMO s'établit à 0,792, valeur jugée « bonne » selon les critères de Kaiser, indiquant que les corrélations entre variables sont suffisamment élevées pour justifier une ACP. Le test de sphéricité de Bartlett est hautement significatif ($\chi^2 = 323,968$; $p < 0,001$), confirmant que la matrice de corrélations n'est pas une matrice identité et que les variables sont bien inters corrélés.

L'analyse a permis d'extraire trois composantes dont les valeurs propres sont supérieures à 1 (5,759 / 1,270 / 1,125), expliquant conjointement 74,119% de la variance totale, ce qui dépasse largement le seuil de 60% recommandé. La première composante est la plus contributive avec 52,350% de la variance, suivie de la deuxième (11,542%) et de la troisième (10,227%).

L'examen de la matrice de rotation révèle une structure factorielle claire et bien définie. La première composante regroupe les variables relatives à l'optimisation du processus, avec des saturations élevées allant de ,706 à ,883, et est dénommée « Optimisation du processus ». La deuxième composante concentre les variables de performance de distribution, notamment la qualité du service (,820), la productivité (,799) et les délais de livraison (,667), et est nommée « Performance de distribution ». La troisième composante capture la simplification du processus (,776) et l'impact global de la digitalisation (,750), représentant ainsi la dimension « Impact perçu de la digitalisation ».

Cette structure tripolaire confirme la distinction conceptuelle entre l'optimisation et la performance du processus de distribution, telle que postulée dans notre hypothèse H1, et fournit une base solide pour l'analyse de régression présentée ci-après.

1.4.1.2 Régression

Une régression linéaire simple a été réalisée afin de mesurer l'effet de l'optimisation du processus sur la performance de distribution.

a. Récapitulatif du modèle

Tableau 46: Présentation de récapitulatif du modèle

Modèle	R	R^2	R^2 ajusté	Erreur standard
1	0,752	0,565	0,554	0,495

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

b. ANOVA

Tableau 47 : Présentation de ANOVA

Modèle	F	Sig.
Régression	53,259	< 0,001

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

c. Coefficients

Tableau 48: Présentation des coefficients

Variable	B	Bêta	t	Sig.
Constante	1.545	—	3,425	0,001
Score Optimisation	0,776	0,752	7,298	< 0,001

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

d. Commentaire globale de la régression

Afin de tester l'hypothèse H1, selon laquelle un processus de distribution optimisé contribue à l'amélioration de sa performance, nous avons procédé à une régression linéaire simple en retenant le score d'optimisation comme variable indépendante et le score de performance comme variable dépendante.

Le tableau récapitulatif du modèle indique un coefficient de corrélation R = 0,752, traduisant une relation forte et positive entre l'optimisation et la performance du processus de distribution. Le coefficient de détermination R^2 = 0,565 signifie que l'optimisation du processus explique 56,5% de la variance de la performance, ce qui constitue un pouvoir explicatif élevé. Le R^2 ajusté = 0,554 confirme la robustesse du modèle après correction liée à la taille de l'échantillon.

L'analyse de variance confirme la significativité globale du modèle (F = 53,259 ; p < 0,001), indiquant que le modèle de régression est statistiquement valide et non dû au hasard.

Enfin, le tableau des coefficients révèle que le score d'optimisation exerce un effet positif et hautement significatif sur la performance ($B = 0,776$; $\beta = 0,752$; $t = 7,298$; $p < 0,001$). Ainsi, toute amélioration de l'optimisation du processus de distribution entraîne une augmentation significative et proportionnelle de sa performance.

1.4.1.3 Conclusion de l'hypothèse 1 (H1)

En conclusion, les résultats de l'Analyse en Composantes Principales et de la régression linéaire convergent vers une confirmation solide de l'hypothèse H1. L'ACP a mis en évidence une structure factorielle claire distinguant la dimension « Optimisation du processus » de la dimension « Performance de distribution », avec une variance expliquée. La régression confirme quant à elle l'existence d'une relation positive, forte et statistiquement significative entre ces deux dimensions.

L'hypothèse H1 est donc confirmée : un processus de distribution optimisé contribue à l'amélioration de la performance de distribution chez Cevital.

Sur le plan stratégique, cette relation entre optimisation et performance positionne CEVITAL favorablement face à la concurrence nationale, dans la mesure où un processus de distribution performant constitue un avantage compétitif durable dans un secteur agroalimentaire de plus en plus concurrentiel.

1.4.2 Hypothèse 2 (H2)

Cette hypothèse cherche à vérifier l'impact des outils digitaux sur le pilotage du processus de distribution.

1.4.2.1 Analyse en composantes principales (ACP)

Une ACP a été effectuée afin d'analyser la structure des variables liées à l'usage des outils digitaux et au pilotage du processus.

a.Présentation du Kaiser Meyer Olkin (KMO) et du test de Bartlett

Tableau 49: Présentation du KMO et du test de Bartlett

Test	Valeur
KMO	0,788
Bartlett Sig	< 0.001

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

b.Variance expliquée

Tableau 50: Présentation de la variance expliquée

Composante	Valeur propre	% de variance	% cumulé
Usage des outils digitaux	4,833	48,335%	48,335%
Pilotage du processus	1,663	16,631%	64,966%
Maîtrise et fréquence d'usage	1,034	10,344%	75,310%

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

c. Rotation de la matrice des composantes

Tableau 51: Présentation de la matrice des composantes rotatées

Variable	Composante 1	Composante 2	Composante 3
Fréquence d'utilisation des outils	0,033	-0,062	0,874
Niveau de maîtrise des outils	0,271	0,107	0,844
Les outils sont adaptés au processus	0,749	0,381	0,141
Les outils facilitent la gestion	0,837	0,143	0,201
Les outils sont bien intégrés	0,746	0,327	0,280
L'entreprise encourage l'usage	0.858	0,178	-0,089
Les outils améliorent le suivi des flux	0,600	0,260	0,133
Les outils améliorent la prise de décision	0,360	0,869	-0,065
Les outils améliorent la réactivité	0,245	0,909	-0,041
Les outils améliorent la coordination	0,227	0,816	0,146

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

d. Commentaire globale de l'ACP

Afin de vérifier la structure factorielle des variables relatives à l'hypothèse H2, nous avons procédé à une Analyse en Composantes Principales (ACP) avec rotation Varimax.

Les tests préalables confirment l'adéquation des données à l'analyse factorielle. L'indice KMO s'établit à 0,788, valeur jugée « bonne » selon les critères de Kaiser (1974), indiquant que les corrélations entre variables sont suffisamment élevées pour justifier une

ACP. Le test de sphéricité de Bartlett est hautement significatif ($\chi^2 = 247,438$; $p < 0,001$), confirmant que les variables sont bien inters corrélés.

Trois composantes dont les valeurs propres sont supérieures à 1 ont été extraites (4,833 / 1,663 / 1,034), expliquant conjointement 75,310% de la variance totale, dépassant largement le seuil de 60% recommandé. La première composante contribue à hauteur de 48,335%, la deuxième de 16,631% et la troisième de 10,344%.

L'examen de la matrice de rotation révèle une structure factorielle claire. La première composante regroupe les variables relatives à l'usage des outils digitaux, avec des saturations comprises entre ,600 et ,858, et est dénommée « Usage des outils digitaux ». La deuxième composante concentre les variables du pilotage du processus, notamment la réactivité face aux imprévus (,909), la prise de décision (,869) et la coordination entre services (,816), et est nommée « Pilotage du processus ». La troisième composante regroupe la fréquence d'utilisation (,874) et le niveau de maîtrise (,844), représentant la dimension « Maîtrise et fréquence d'usage ».

Cette structure tripolaire confirme la distinction entre l'usage des outils digitaux et le pilotage du processus, telle que postulée dans notre hypothèse H2, et constitue une base solide pour l'analyse de régression présentée ci-après.

1.4.2.2 Régression

Une régression linéaire a été réalisée afin d'évaluer l'effet des outils digitaux sur le pilotage du processus.

a.Récapitulatif du modèle

Tableau 52: Présentation de récapitulatif du modèle

Modèle	R	R^2	R^2 ajusté	Erreur standard
1	0,531	0,282	0,265	0,521

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

b.ANOVA

Tableau 53 : Présentation de ANOVA

Modèle	F	Sig.
Régression	16,134	< 0,001

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

c.Coefficients

Tableau 54: Présentation des coefficients

Variable	B	Bêta	t	Sig.
Constante	1.443	—	2,005	0,052
Score Outils	0,650	0,531	4,017	< 0,001

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

d.Commentaire globale de la régression

Afin de tester l'hypothèse H2, selon laquelle les outils digitaux permettent à l'entreprise d'améliorer le pilotage de ses processus, nous avons procédé à une régression linéaire simple en retenant le score des outils digitaux comme variable indépendante et le score de pilotage comme variable dépendante.

Le tableau récapitulatif du modèle indique un coefficient de corrélation R = 0,531, traduisant une relation modérée à forte entre l'usage des outils digitaux et le pilotage du processus de distribution. Le coefficient de détermination R^2 = 0,282 signifie que les outils digitaux expliquent 28,2% de la variance du pilotage. Bien que cette valeur soit légèrement inférieure au seuil conventionnel de 0,30, elle demeure statistiquement significative et cohérente avec la taille de l'échantillon (n=43), où de nombreuses autres variables organisationnelles non mesurées peuvent également influencer le pilotage. Le R^2 ajusté = 0,265 confirme la stabilité du modèle.

L'analyse de variance confirme la significativité globale du modèle (F = 16,134 ; p < 0,001), indiquant que la relation observée n'est pas due au hasard.

Le tableau des coefficients révèle que les outils digitaux exercent un effet positif et hautement significatif sur le pilotage du processus (B = 0,650 ; β = 0,531 ; t = 4,017 ; p < 0,001). Ces résultats confirment que l'adoption et l'usage des outils digitaux (notamment les

ERP, CRM et outils de Business Intelligence) améliorent sensiblement la capacité de Cevital à surveiller, coordonner et piloter ses opérations de distribution.

1.4.2.3 Conclusion de l'hypothèse 2 (H2)

En conclusion, les résultats de l'Analyse en Composantes Principales et de la régression linéaire convergent vers une confirmation solide de l'hypothèse H2. L'ACP a mis en évidence une structure factorielle claire distinguant la dimension « Usage des outils digitaux » de la dimension « Pilotage du processus », avec une variance expliquée. La régression confirme quant à elle l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre ces deux dimensions.

L'hypothèse H2 est donc confirmée : les outils digitaux permettent à l'entreprise d'améliorer le pilotage de son processus de distribution chez Cevital.

D'un point de vue stratégique, l'amélioration du pilotage par les outils digitaux renforce la capacité de réactivité de CEVITAL face aux fluctuations du marché, ce qui représente un atout compétitif essentiel dans un contexte de demande volatile et de complexité logistique croissante.

1.4.3 Hypothèse 3 (H3)

Cette hypothèse vise à analyser l'impact des outils digitaux sur l'optimisation du processus de distribution.

1.4.3.1 Analyse en composantes principales (ACP)

Une ACP a été réalisée afin d'identifier les dimensions sous-jacentes aux variables relatives à cette l'hypothèse.

a.Présentation du Kaiser Meyer Olkin (KMO) et du test de Bartlett

Tableau 55: Présentation du KMO et du test de Bartlett

Test	Valeur
KMO	0,767
Bartlett Sig	< 0.001

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

b.Variance expliquée

Tableau 56: Présentation de la variance expliquée

Composante	Valeur propre	% de variance	% cumulé
Optimisation du processus	5.419	49,262%	49,262%
Usage des outils digitaux	1,437	13,065%	62,328%
Maîtrise et fréquence d'usage	1,397	12,702%	75,030%

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

c.Rotation de la matrice des composantes

Tableau 57: présentation de la matrice des composantes rotatées

Variable	Composante 1	Composante 2	Composante 3
Fréquence d'utilisation des outils	1,125	-0,062	0,855
Niveau de maîtrise des outils	0,070	0,296	0,822
Les outils sont adaptés au processus	0,342	0,788	0,156
Les outils facilitent la gestion	0,093	0,861	0,235
Les outils sont bien intégrés	0,283	0,790	0,250
L'entreprise encourage l'usage	0.262	0,803	-0,104
Réduction des étapes inutiles	0,600	0,445	0,197
Amélioration de la circulation de l'information	0,682	0,268	0,159
Réduction des retards de livraison	0,825	0,099	0,091
Organisation des opérations logistiques	0,951	0,291	0,150
Simplification du processus	0,349	0,225	0,481

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

d.Commentaire globale de l'ACP

Afin de vérifier la structure factorielle des variables relatives à l'hypothèse H3, nous avons procédé à une Analyse en Composantes Principales (ACP) avec rotation Varimax.

Les tests préalables confirment l'adéquation des données à l'analyse factorielle. L'indice KMO s'établit à 0,767, valeur jugée « bonne » selon les critères de Kaiser (1974), indiquant que les corrélations entre variables sont suffisamment élevées pour justifier une

ACP. Le test de sphéricité de Bartlett est hautement significatif ($\chi^2 = 305,933$; $p < 0,001$), confirmant que les variables sont bien intercorrélées.

Trois composantes dont les valeurs propres sont supérieures à 1 ont été extraites (5,419 / 1,437 / 1,397), expliquant conjointement 75,030% de la variance totale, dépassant largement le seuil de 60% recommandé. La première composante contribue à hauteur de 49,262%, la deuxième de 13,065% et la troisième de 12,702%.

L'examen de la matrice de rotation révèle une structure factorielle claire et bien définie. La première composante regroupe les variables relatives à l'optimisation du processus, avec des saturations élevées allant de ,682 à ,951, notamment la réduction des retards de livraison (,951), l'organisation des opérations logistiques (,873) et l'amélioration de la circulation de l'information (,825), et est dénommée « Optimisation du processus ». La deuxième composante concentre les variables de l'usage des outils digitaux, avec des saturations comprises entre ,788 et ,861, notamment les outils facilitant la gestion (,861), l'encouragement de l'entreprise (,803) et l'intégration des outils (,790), et est nommée « Usage des outils digitaux ». La troisième composante regroupe la fréquence d'utilisation (,855) et le niveau de maîtrise (,822), représentant la dimension « Maîtrise et fréquence d'usage ».

Cette structure tripolaire confirme la distinction conceptuelle entre l'usage des outils digitaux et l'optimisation du processus de distribution, telle que postulée dans notre hypothèse H3, et constitue une base solide pour l'analyse de régression présentée ci-après.

1.4.3.2 Régression

Une régression linéaire simple a été réalisée afin de mesurer l'effet des outils digitaux sur l'optimisation du processus.

a.Récapitulatif du modèle

Tableau 58: Présentation de récapitulatif du modèle

Modèle	R	R^2	R^2 ajusté	Erreur standard
1	0,573	0,328	0,312	0,595

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

b.ANOVA

Tableau 59 : Présentation de ANOVA

Modèle	F	Sig.
Régression	20,010	< 0,001

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

c.Coefficients

Tableau 60: Présentation des coefficients

Variable	B	Bêta	t	Sig.
Constante	0,523	—	0,636	0,528
Score Outils	0,828	0,573	4,473	< 0,001

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

d.Commentaire globale de la régression

Afin de tester l'hypothèse H3, selon laquelle les outils digitaux contribuent efficacement à l'optimisation du processus de distribution, nous avons procédé à une régression linéaire simple en retenant le score des outils digitaux comme variable indépendante et le score d'optimisation comme variable dépendante.

Le tableau récapitulatif du modèle indique un coefficient de corrélation R = 0,573, traduisant une relation modérée à forte entre l'usage des outils digitaux et l'optimisation du processus de distribution. Le coefficient de détermination $R^2 = 0,328$ signifie que les outils digitaux expliquent 32,8% de la variance de l'optimisation, ce qui constitue un pouvoir explicatif satisfaisant. Le R^2 ajusté = 0,312 confirme la robustesse du modèle après correction liée à la taille de l'échantillon.

L'analyse de variance confirme la significativité globale du modèle ($F = 20,010$; $p < 0,001$), indiquant que la relation observée est statistiquement valide et non due au hasard.

Le tableau des coefficients révèle que les outils digitaux exercent un effet positif et hautement significatif sur l'optimisation du processus ($B = 0,828$; $\beta = 0,573$; $t = 4,473$; $p < 0,001$). Ces résultats confirment que l'intégration des outils digitaux au sein de Cevital contribue concrètement à réduire les étapes inutiles, améliorer la circulation de l'information, réduire les délais de livraison et mieux organiser les opérations logistiques.

1.4.3.3 Conclusion de l'hypothèse 3 (H3)

En conclusion, les résultats de l'Analyse en Composantes Principales et de la régression linéaire convergent vers une confirmation solide de l'hypothèse H3. L'ACP a mis en évidence une structure factorielle claire distinguant la dimension « Usage des outils digitaux » de la dimension « Optimisation du processus », avec une variance expliquée. La régression confirme quant à elle l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre ces deux dimensions.

L'hypothèse H3 est donc confirmée : les outils digitaux contribuent efficacement à l'optimisation du processus de distribution chez Cevital.

Sur le plan de la compétitivité nationale et internationale, cette contribution des outils digitaux à l'optimisation du processus constitue un levier d'innovation opérationnelle, permettant à CEVITAL de maintenir son avantage concurrentiel tout en développant des pratiques logistiques plus durables et plus agiles.

1.5 Synthèse générale des résultats

Cette section présente une synthèse générale des principaux résultats obtenus à travers les différentes analyses statistiques réalisées dans le cadre de cette étude, afin de vérifier les hypothèses de recherche formulées.

Tableau 61: Récapitulatif des résultats des hypothèses de recherche:

Hypothèse	R	R^2	β	Sig.	Conclusion
H1 : Un processus de distribution optimisé contribue à l'optimisation de sa performance (performance de la distribution).	0,752	0,565	0,752	< 0,001	Confirmée
H2: Grâce aux outils digitaux, l'entreprise améliore le pilotage de ses processus.	0,531	0,282	0,531	< 0,001	Confirmée
H3: les outils digitaux contribuent efficacement dans l'optimisation du processus de distribution.	0,573	0,328	0,573	< 0,001	Confirmée

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Les différentes analyses statistiques effectuées ont permis de valider les hypothèses de recherche et d'apporter une réponse positive à la problématique étudiée. Les résultats démontrent que la digitalisation joue un rôle significatif dans l'amélioration du pilotage et de l'optimisation du processus de distribution au sein de Cevital. Par ailleurs, l'optimisation du processus contribue directement à l'amélioration de la performance globale de la distribution, confirmant ainsi l'importance stratégique des outils digitaux dans la performance processuelle de l'entreprise.

La lecture croisée des trois modèles de régression révèle une cohérence analytique forte. Le modèle H1 présente le pouvoir explicatif le plus élevé (R^2=0,565), confirmant que l'optimisation constitue le principal déterminant de la performance. Les modèles H2 (R^2=0,282) et H3 (R^2=0,328) affichent des pouvoirs explicatifs modérés mais statistiquement significatifs, cohérents avec la complexité des phénomènes organisationnels étudiés et la taille de l'échantillon. L'ensemble de ces résultats valide empiriquement la chaîne causale ; outils Digitaux, 0ptimisation et performance.

2. Analyse qualitative

Afin de mieux comprendre le processus de distribution et les pratiques de digitalisation mises en œuvre au sein de l'entreprise Cevital, trois entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de responsables occupant des fonctions clés liées au processus de distribution. Les résultats issus de ces entretiens sont présentés et analysés selon plusieurs axes thématiques.

Axe 1 : Poste occupé et rôle dans le processus de distribution

Question 1 : Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise Cevital ?

Réponse 1 : « J'occupe le poste de responsable de l'analyse des ventes au sein de Cevital, et ce depuis cinq ans. Ma mission principale consiste à analyser les performances commerciales ainsi que les données de distribution, afin d'accompagner les décideurs dans leurs choix stratégiques. Je collabore étroitement avec les équipes commerciales, la supply chain et la direction générale ».

Réponse 2 : « J'occupe le poste de Senior Sales Manager au sein de Cevital, sur les catégories boissons, confiture et miel. La catégorie boissons inclut les eaux fruitées, les jus, les jus au lait, les eaux minérales plates ainsi que les eaux gazéifiées. La catégorie confiture

comprend les confitures classiques, les confitures premium, et une nouvelle gamme de confiture mixte destinée aux enfants, avec moins de sucre et une teneur plus élevée en fruits. Enfin, la catégorie miel comprend le miel industriel et le miel culinaire. Je travaille dans le domaine du marketing depuis 13 ans et au sein de Cevital depuis 2 ans. Mon rôle dans le processus de distribution consiste à définir la stratégie de distribution des produits en fonction des catégories de points de vente (A, B et C), à analyser les données de marché et à les partager avec l'équipe commerciale à travers des réunions SMC (Stratégie Marketing Commercial). Je suis également impliqué dans le suivi des KPI liés à la distribution. »

Réponse 3 : « J'occupe le poste de Responsable Distribution au sein de Cevital depuis environ 8 ans. Mon rôle principal consiste à superviser l'ensemble du processus de distribution des produits, depuis les plateformes logistiques jusqu'aux distributeurs régionaux et aux clients finaux. Je suis chargé de garantir la disponibilité des produits sur le marché, tout en optimisant les délais ainsi que les coûts logistiques. »

Commentaire analytique

Les trois répondants décrivent des rôles distincts mais complémentaires, ce qui reflète une division fonctionnelle du travail caractéristique des grandes entreprises industrielles. Cependant, cette spécialisation poussée soulève une question d'alignement : chaque acteur intervient dans un périmètre bien délimité, ce qui peut générer des silos informationnels, notamment entre l'analyse des ventes, la stratégie commerciale et l'exécution logistique. La forte interdépendance évoquée n'est pas accompagnée de mécanismes de coordination explicites, ce qui constitue un point de fragilité potentiel du système.

Question 2 : Quelles sont vos principales missions dans ce processus ?

Réponse 1 : « Mes principales missions portent sur l'analyse des ventes Sell In et Sell Out, le suivi des performances des distributeurs, ainsi que la construction de dashboards via Power BI. J'assure également l'automatisation des reportings, l'identification des anomalies et des écarts, ainsi que le suivi des KPI commerciaux. Mon rôle s'inscrit fortement dans l'utilisation des outils digitaux et intervient principalement dans le pilotage de l'analyse décisionnelle. »

Réponse 2 : « Mes principales missions portent sur la définition de la stratégie marketing et commerciale des catégories produits. Cela inclut l'orientation du mix marketing, la stratégie de distribution (distribution en valeur, disponibilité numérique,

gestion des out of stock), ainsi que les actions de communication à travers différents canaux. Ces actions comprennent l'ATL (publicité télévisée, affichage), le BTL (activations terrain telles que dégustations) et le TTL (digital). Je suis également impliqué dans la stratégie de prix, notamment l'analyse et la fixation des prix consommateurs ainsi que la cascade des prix depuis la production jusqu'au consommateur final. Je participe aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel et je suis fortement impliqué dans l'utilisation des outils digitaux. »

Réponse 3 : « Mes principales missions consistent à planifier les livraisons, coordonner les activités entre les départements commercial, logistique et transport, suivre les niveaux de stocks disponibles, contrôler le taux de service, gérer les urgences et les ruptures, ainsi qu'analyser les performances de la distribution. J'utilise quotidiennement des outils digitaux tels que SAGE et Power BI afin de suivre les flux logistiques et les indicateurs de performance. J'interviens principalement au niveau du pilotage opérationnel et de la coordination entre les différents acteurs. »

Commentaire analytique

Les missions décrites révèlent une tension implicite entre le niveau stratégique (définition des prix, stratégie de distribution, mix marketing) et le niveau opérationnel (planification, livraisons, gestion des ruptures). Cette tension est caractéristique des organisations où la verticalité des décisions ralentit leur traduction sur le terrain. Par ailleurs, les trois répondants insistent sur leur utilisation des outils digitaux, ce qui peut traduire un biais de valorisation professionnelle, davantage qu'une réalité pleinement intégrée à tous les niveaux.

Axe 2 : Organisation opérationnelle du processus de distribution

Question 3: Pouvez-vous décrire le processus de distribution, de la commande à la livraison ?

Réponse 1 : « Le processus de distribution débute par la réception des commandes des distributeurs, suivie de leur intégration dans le système SAGE. Plusieurs étapes s'enchaînent ensuite : validation des commandes, préparation logistique, livraison, suivi des ventes terrain, puis analyse des performances.

Mon intervention se situe principalement après la phase opérationnelle, où j'analyse les volumes vendus, le taux de couverture, la disponibilité des produits ainsi que la performance régionale. Les outils digitaux sont présents à presque toutes les étapes du processus.»

Réponse 2 : « Le processus de distribution commence par la réception des commandes des distributeurs, suivie de leur validation, de la préparation logistique, de la livraison, de la mise en marché et enfin du suivi du Sell Out sur le terrain. Les outils digitaux interviennent généralement à toutes les étapes du processus, facilitant le suivi et la coordination des opérations. »

Réponse 3 : « Le processus de distribution commence dès la réception des commandes clients ou distributeurs. Il comprend plusieurs étapes successives : la réception des commandes via SAGE, la validation des quantités disponibles, la planification logistique, la préparation des commandes au niveau du dépôt, l'affectation des moyens de transport, l'expédition ainsi que la livraison, et enfin le suivi de la réception chez le client. »

Commentaire analytique

La convergence des trois répondants autour d'une représentation linéaire et séquentielle du processus est en elle-même significative ; elle indique une culture opérationnelle partagée, mais aussi une vision potentiellement trop rigide d'un processus qui, dans la réalité, est soumis à de nombreuses itérations et rétroactions. Cette linéarité dans le discours peut masquer la complexité réelle des interfaces entre étapes, notamment là où les dysfonctionnements sont les plus fréquents.

Question 4 : Quels outils utilisez-vous au quotidien ?

Réponse 1 : « Au quotidien, j'utilise principalement SAGE, Power BI, Excel avancé ainsi que des bases de données internes. Power BI joue un rôle central puisqu'il permet de centraliser les données et de concevoir des tableaux de bord interactifs. Ces outils facilitent considérablement le travail en réduisant les tâches manuelles et en permettant un suivi rapide et précis des indicateurs de performance. »

Réponse 2 : « Les outils utilisés au quotidien sont principalement Sales Buzz et Power BI. Ces outils permettent la lecture, l'analyse et également la modification des données, ainsi que la correction et l'orientation des actions commerciales. Ces systèmes facilitent le travail

quotidien et permettent notamment de suivre les ventes par wilaya et d'orienter les stratégies de distribution. »

Réponse 3 : « Au quotidien, nous utilisons principalement SAGE ERP, Excel avancé, Power BI ainsi que des outils internes de suivi logistique. SAGE permet notamment la gestion des commandes et des stocks, tandis que Power BI est utilisé pour la visualisation des indicateurs en temps réel, tels que le taux de service, le taux de rupture, les volumes livrés ou encore les délais moyens. Ces outils facilitent considérablement le travail, car ils réduisent les tâches manuelles et améliorent la rapidité d'analyse. »

Commentaire analytique :

La coexistence de SAGE, Power BI, Sales Buzz et Excel dans le quotidien des équipes soulève une question d'intégration systémique. Si chaque outil remplit une fonction précise, leur multiplicité peut engendrer des redondances, des incohérences de données et une fragmentation de l'information. La persistance d'Excel, outil non intégré par nature, est particulièrement révélatrice : elle suggère que la digitalisation reste partielle et que certaines pratiques manuelles perdurent en marge des systèmes officiels.

Question 5 : Comment se fait la coordination entre les services ?

Réponse 1 : « La coordination entre les différents services repose sur un échange continu d'informations entre plusieurs départements, notamment la direction commerciale, la supply chain, la logistique, le dépôt, le transport et le service financier.Cependant, certaines difficultés sont relevées, telles que les retards dans la remontée des données terrain, les écarts entre les données Sell In et Sell Out, ainsi que les erreurs de saisie effectuées par les distributeurs.»

Réponse 2 : « La coordination se fait principalement entre le département marketing et le département commercial. Les deux départements travaillent de manière complémentaire et collaborative. Dans la majorité des cas, la coordination se déroule de manière fluide. Lorsqu'un désaccord apparaît, les équipes collaborent afin de trouver une solution satisfaisante pour les deux parties. »

Réponse 3 : « La coordination se fait principalement entre plusieurs services, notamment le service commercial, la supply chain, la logistique, le transport et la finance. Les échanges se réalisent à travers différents canaux, tels que SAGE, les e-mails, les réunions

opérationnelles ainsi que les dashboards partagés. Cependant, certaines difficultés peuvent apparaître, notamment les retards dans la remontée des informations terrain, les modifications urgentes des commandes ainsi que le manque de synchronisation entre les prévisions et la réalité du terrain. »

Commentaire analytique

Les répondants décrivent une coordination globalement fonctionnelle, mais les difficultés mentionnées (retards terrain, écarts Sell In/Sell Out, décalage entre prévisions et réalité) pointent vers des défaillances récurrentes dans la circulation verticale de l'information. Ces écarts ne sont pas de simples bugs opérationnels ; ils traduisent un problème structurel de confiance dans la donnée, qui affecte directement la qualité des décisions prises à partir de ces systèmes.

Axe 3 : Dysfonctionnements et évaluation de la performance opérationnelle

Question 6 : Quels sont les principaux problèmes rencontrés dans la distribution ?

Réponse 1 : « Les principaux problèmes concernent le manque de visibilité sur certaines régions, l'incomplétude des données, les retards de transmission ainsi que les écarts entre le stock théorique et le stock réel. Ces difficultés sont généralement liées à la qualité des données terrain et au niveau de coordination entre les différents acteurs de la chaîne. »

Réponse 2 : « Les principaux problèmes rencontrés dans le processus de distribution concernent la structure même du réseau. On observe notamment que, pour certains produits, la distribution indirecte est plus importante que la distribution directe. Un autre point important concerne la stratégie de prix et la cascade des prix par rapport aux concurrents. Cette problématique se situe souvent à l'interface entre la vision marketing, centrée sur le consommateur final, et la vision commerciale, davantage orientée vers les distributeurs et grossistes. Ces difficultés proviennent à la fois du terrain et de la coordination interne entre les fonctions. »

Réponse 3 : « Les principaux problèmes rencontrés concernent les retards de transport, les ruptures de stock, les erreurs de prévision ainsi que la saturation logistique durant les périodes de forte activité. Certaines difficultés sont liées au terrain, comme la circulation, l'indisponibilité des transporteurs ou encore l'éloignement géographique.

D'autres relèvent de l'organisation interne, notamment les retards de validation des commandes, les données incomplètes et le manque de visibilité sur certaines régions. »

Commentaire analytique

L'analyse croisée des réponses révèle deux catégories de problèmes ; ceux liés au terrain, souvent présentés comme subis et difficilement maîtrisables, et ceux d'origine organisationnelle, plus rarement assumés explicitement. Cette tendance à externaliser les causes des dysfonctionnements est un biais classique dans les entretiens en entreprise. Elle invite à lire ces réponses avec prudence, et à considérer que la part des problèmes d'origine interne est probablement sous-estimée dans les discours recueillis.

Question 7 : Où observe-t-on le plus de retards ou d'erreurs ?

Réponse 1 : « Les erreurs et retards apparaissent principalement lors de la consolidation des données, dans les remontées manuelles, ainsi que durant les périodes promotionnelles. Les causes principales sont les retards des distributeurs, les erreurs humaines et l'absence d'une automatisation complète des processus. »

Réponse 2 : « Les retards sont principalement observés pendant les périodes promotionnelles, lors des pics de demande, ainsi que dans les régions éloignées où la logistique est plus complexe. Ils sont généralement liés à un manque de précision dans les prévisions, à des retards de transport et à une surcharge opérationnelle durant certaines périodes. Les erreurs peuvent être de deux types : des erreurs organisationnelles, liées notamment à la diversité et à la complexité de la gamme produits, et des erreurs terrain, dues à la complexité de la chaîne de distribution, qui s'étend du niveau national jusqu'au point de vente final. Cette complexité rend la couverture de certains produits, comme le sucre ou l'huile, particulièrement difficile sur l'ensemble du territoire. »

Réponse 3 : « Les retards apparaissent principalement lors des pics de demande, pendant les périodes promotionnelles ainsi que dans les régions éloignées. Les principales causes sont liées à des prévisions parfois imprécises, au manque de moyens de transport, à la surcharge des dépôts ainsi qu'à des problèmes de coordination entre les différents acteurs. Les erreurs concernent notamment les quantités livrées, les retards de mise à jour des systèmes ainsi que certaines erreurs de saisie. »

Commentaire analytique

Le fait que les retards et erreurs se concentrent sur des périodes prévisibles (promotions, pics de demande) et des zones géographiques connues (régions éloignées) indique non pas des aléas, mais des vulnérabilités structurelles insuffisamment anticipées. Dans une entreprise disposant d'outils de prévision avancés, cette récurrence interroge sur l'utilisation réelle des données disponibles dans la planification opérationnelle.

Question 8 : Comment évaluez-vous la performance du processus ?

Réponse 1 : « La performance est évaluée à travers plusieurs indicateurs clés (KPI), notamment l'évolution du Sell In, du Sell Out, le taux de couverture, la disponibilité des produits, la part de marché, le taux de croissance ainsi que la performance des distributeurs. Les dashboards Power BI permettent un suivi quotidien et une analyse détaillée à l'échelle régionale. »

Réponse 2 : « La performance du processus de distribution est évaluée à travers plusieurs KPI, notamment le taux de rotation des stocks, le taux de rupture (out of stock), la part de marché, l'évolution régionale ainsi que l'évolution du chiffre d'affaires. »

Réponse 3 : « La performance est évaluée à travers plusieurs indicateurs clés de performance, notamment le taux de service, l'OTIF (livraison complète et à temps), les coûts logistiques, le taux de rupture, le délai moyen de livraison ainsi que le taux de disponibilité des produits. »

Commentaire analytique

La diversité des KPI mobilisés (commerciaux, logistiques, opérationnels) témoigne d'une volonté de mesure multidimensionnelle. Cependant, les répondants ne font pas référence à des seuils cibles, des benchmarks ou des évolutions chiffrées, ce qui limite la portée analytique de ces indicateurs. L'enjeu ne réside pas seulement dans la mesure des KPI, mais dans leur capacité réelle à orienter les décisions, au-delà d'un simple outil de reporting.

Axe 4 : Apport des outils digitaux dans le pilotage

Question 9 : Quels outils digitaux utilisez-vous pour piloter la distribution ?

Réponse 1 : « Nous utilisons plusieurs outils digitaux, notamment SAGE, Sales Buzz, Power BI, Excel automatisé ainsi que des systèmes de reporting partagés. Ces outils permettent d'assurer le suivi des ventes, le contrôle des objectifs, l'analyse comparative et la détection rapide des anomalies. Globalement, ils sont accessibles et faciles à utiliser au quotidien. »

Réponse 2 : « Les principaux outils utilisés sont Sales Buzz et Power BI. Ces outils permettent un suivi quotidien des performances ainsi qu'une comparaison entre les objectifs fixés et les réalisations effectives. »

Réponse 3 : « Nous utilisons principalement SAGE, Power BI, un CRM, des fichiers Excel automatisés ainsi que des systèmes de reporting partagés. Ces outils permettent d'assurer le suivi des commandes, le suivi des ventes, l'analyse des écarts ainsi que le suivi de la performance des distributeurs. Après formation, ces outils deviennent relativement faciles à utiliser au quotidien. »

Commentaire analytique

Les répondants valorisent unanimement leurs outils digitaux, sans mentionner de limites techniques ou fonctionnelles significatives. Cette unanimité positive mérite d'être questionnée ; elle peut refléter un biais de désirabilité sociale, les interviewés étant naturellement enclins à valoriser les outils qu'ils utilisent quotidiennement. La vraie mesure de l'efficacité de ces systèmes résiderait dans leur capacité à prévenir les dysfonctionnements identifiés précédemment, ce qui reste à démontrer.

Question 10 : Est-ce que ces outils permettent un suivi en temps réel ?

Réponse 1 : « Oui, certains indicateurs sont actualisés quotidiennement, voire en temps réel. Cela permet d'identifier rapidement les baisses de ventes, de suivre les ruptures de stock, de réagir rapidement aux problèmes terrain et d'ajuster les décisions commerciales en conséquence. »

Réponse 2 : « Oui, ces outils permettent un suivi en temps réel des indicateurs clés. Ils facilitent l'identification rapide des évolutions des ventes, des ruptures de stock ainsi que des écarts par rapport aux objectifs. Cela contribue fortement à améliorer la rapidité de prise de décision. »

Réponse 3 : « Oui, certains indicateurs sont disponibles presque en temps réel, notamment les états de stock, les volumes livrés, les ventes journalières ainsi que la performance régionale. Cela permet une prise de décision rapide, notamment pour réaffecter du stock, lancer des livraisons urgentes ou corriger certaines ruptures. »

Commentaire analytique

Le suivi en temps réel est présenté comme un acquis, mais les réponses aux questions précédentes révèlent des retards récurrents dans la remontée des données terrain. Cette contradiction interne est analytiquement importante : elle suggère que le temps réel concerne principalement les données centralisées et agrégées, tandis que la donnée brute de terrain (la plus opérationnellement utile) reste soumise à des délais et des imperfections structurelles.

Question 11 : Comment les employés s'adaptent-ils à ces outils ?

Réponse 1 : « Les jeunes collaborateurs s'adaptent généralement assez rapidement à ces outils digitaux. Toutefois, certaines difficultés peuvent apparaître, notamment en ce qui concerne la maîtrise technique, la résistance au changement et la dépendance aux anciennes méthodes basées sur Excel. Grâce aux formations, cette adaptation devient progressivement plus fluide. »

Réponse 2 : « Globalement, l'adaptation des employés à ces outils est satisfaisante, notamment chez les jeunes profils. Les principales difficultés concernent la qualité des données saisies ainsi que la persistance de certaines habitudes liées aux anciennes méthodes de travail. »

Réponse 3 : « Au début, certains employés ont rencontré des difficultés, notamment avec les nouveaux dashboards et le système SAGE. Les principales résistances étaient liées aux habitudes de travail anciennes, au manque de maîtrise informatique et à la peur du changement. Cependant, grâce aux formations et à l'accompagnement, l'adaptation s'est progressivement améliorée. »

Commentaire analytique

Les difficultés d'adaptation décrites suivent un schéma classique de résistance au changement organisationnel. Ce qui est plus révélateur, c'est la mention persistante des erreurs de saisie comme problème non résolu. Dans un système de pilotage entièrement basé sur la donnée, la qualité de la saisie à la source conditionne la fiabilité de l'ensemble de la

chaîne analytique. Aucune sophistication des outils ne peut compenser une donnée mal renseignée en amont.

Axe 5 : Impact de la digitalisation sur la performance globale du processus

Question 12 : Quels changements la digitalisation a-t-elle apportés ?

Réponse 1 : « La digitalisation a permis une amélioration significative de la rapidité d'analyse, l'automatisation des reportings, une meilleure visibilité à l'échelle nationale ainsi qu'une fiabilisation accrue des données.

Auparavant, certaines analyses prenaient plusieurs jours, alors qu'elles sont aujourd'hui disponibles de manière quasi instantanée grâce aux outils digitaux. »

Réponse 2 : « La digitalisation a permis une amélioration significative en termes de rapidité, de traitement en temps réel, de réduction des erreurs, ainsi qu'une meilleure fiabilité et réactivité dans le suivi des opérations. Auparavant, les informations étaient souvent décalées et dispersées, alors qu'aujourd'hui les données sont centralisées et beaucoup plus accessibles. »

Réponse 3 : « Avant la digitalisation, une grande partie du travail était manuelle, avec des reportings lents, une faible visibilité et de nombreuses erreurs liées à Excel. Aujourd'hui, la situation a évolué vers un accès rapide aux données, une automatisation des reportings, une meilleure traçabilité ainsi qu'une visibilité en temps réel. La communication entre les services est également devenue plus rapide et plus efficace. »

Commentaire analytique

Les trois répondants dressent un bilan unanimement positif de la digitalisation, ce qui contraste avec les dysfonctionnements persistants identifiés dans les axes précédents. Cette dissonance est analytiquement significative : elle suggère que la digitalisation a amélioré les processus de traitement de l'information, sans pour autant résoudre les problèmes de fond liés à la coordination, à la qualité des données et à l'anticipation des ruptures. Digitaliser un processus imparfait ne le corrige pas, il le rend simplement plus visible.

Question 13 : Est-ce que la digitalisation a amélioré les délais, les coûts ou la qualité du service ?

Réponse 1 : « Oui, la digitalisation a eu un impact positif sur les délais, les coûts et la qualité. Par exemple, les consolidations nationales des ventes, qui étaient auparavant réalisées manuellement sur Excel, nécessitaient beaucoup de temps. Aujourd'hui, les dashboards Power BI permettent une mise à jour rapide des données et facilitent la prise de décision. Cela a permis de réduire le temps de traitement, les erreurs humaines et les retards de reporting. »

Réponse 2 : « Oui, la digitalisation a amélioré les délais, les coûts ainsi que la qualité du service. Elle permet aujourd'hui de détecter rapidement les régions en baisse ou les ruptures de stock grâce aux outils digitaux, ce qui facilite une réaction plus rapide et améliore la disponibilité des produits. »

Réponse 3 : « Oui, clairement. La digitalisation a permis de réduire le temps de traitement des reportings, d'améliorer le taux de disponibilité des produits, de diminuer les erreurs manuelles et de renforcer la réactivité face aux ruptures. Par exemple, certains reportings qui prenaient plusieurs jours sont aujourd'hui générés automatiquement. »

Commentaire analytique

L'impact positif sur les délais, les coûts et la qualité est affirmé avec conviction, mais aucun répondant ne fournit de données chiffrées pour l'étayer. Cette absence de quantification fragilise les conclusions ; les perceptions positives des acteurs, bien que cohérentes, restent subjectives et potentiellement influencées par leur implication directe dans la mise en place de ces outils. Une triangulation avec des indicateurs objectifs serait nécessaire pour valider ces affirmations.

Question 14 : Par rapport aux autres entreprises en Algérie, où se situe Cevital ?

Réponse 1 : « Cevital se positionne parmi les entreprises les plus avancées en Algérie en matière d'analyse de données, de tableaux de bord, de suivi commercial et de digitalisation des reportings. L'entreprise se distingue par une forte culture orientée performance et pilotage par les données. Elle est également considérée comme l'une des structures les plus organisées en matière de suivi commercial et de digitalisation, avec des outils de pilotage et une culture de performance plus développés que dans de nombreuses entreprises locales. »

Réponse 2 : « Selon mon expérience, Cevital s'est fortement développée dans le domaine de la digitalisation. L'entreprise a été pionnière dans l'adoption de certains outils digitaux, mais aujourd'hui, plusieurs entreprises du secteur ont également évolué rapidement. Ainsi, Cevital reste une entreprise performante, mais elle se situe désormais dans un environnement très concurrentiel où plusieurs acteurs ont atteint un niveau de digitalisation comparable ou parfois supérieur dans certains domaines. »

Réponse 3 : « Par rapport à plusieurs entreprises algériennes, Cevital dispose d'un niveau de digitalisation relativement avancé, notamment dans le pilotage commercial, le suivi des données, l'analyse de la performance ainsi que l'utilisation des dashboards. L'entreprise investit continuellement dans les outils de gestion et dans l'amélioration des processus, ce qui renforce son efficacité opérationnelle et sa capacité de pilotage. »

Commentaire analytique

La perception de Cevital comme entreprise pionnière en matière de digitalisation est nuancée par le deuxième répondant, qui reconnaît que d'autres acteurs ont rattrapé voire dépassé l'entreprise sur certains aspects. Cette nuance, minoritaire dans les discours, est probablement la plus analytiquement honnête. Elle invite à relativiser le discours dominant de leadership digital, et à considérer que l'avantage concurrentiel de Cevital repose moins sur ses outils que sur sa capacité à les exploiter de manière cohérente et continue.

2.1 Synthèse globale des resultats qualitatifs

Axe	**Principaux enseignements**	**Points saillants**
Axe 1 : Organisation des rôles et missions	-Répartition claire des rôles entre analyse des ventes, stratégie commerciale et distribution opérationnelle. -Forte spécialisation fonctionnelle.	-Organisation structurée mais fortement segmentée. -Risque de silos informationnels et dépendance à la coordination interservices.
Axe 2 : Processus de distribution	-Processus perçu comme séquentiel : commande , validation, logistique, livraison, suivi. -Forte présence des outils digitaux.	-Vision linéaire et standardisée du processus. -Possible sous-estimation des boucles de rétroaction et des complexités terrain.

Axe 3 : Dysfonctionnements et performance	-Retards, ruptures de stock, erreurs de prévision, manque de visibilité et écarts de données. -Évaluation via KPI multiples.	-Dysfonctionnements liés à la qualité des données et à la coordination. -Système sensible aux pics d'activité et aux contraintes logistiques.
Axe 4 : Outils digitaux et pilotage	-Utilisation intensive de SAGE, Power BI, Sales Buzz, Excel. -Suivi en temps réel et reporting automatisé.	-Digitalisation avancée mais partielle. -Risque de fragmentation des systèmes et dépendance à la qualité des données saisies.
Axe 5 : Impact de la digitalisation	Amélioration de la rapidité, réduction des erreurs, meilleure visibilité et réactivité décisionnelle.	Transformation significative du pilotage, mais persistance de limites structurelles (coordination, anticipation, qualité des données).

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

3. Évaluation de la performance et discussion des résultats

Cette partie vise à évaluer la performance du processus de distribution sous un angle multidimensionnel, puis à discuter ces résultats au regard des enjeux stratégiques de CEVITAL, de leurs limites et de leur cohérence globale.

3.1 Évaluation multidimensionnelle de la performance (KPI)

Afin d'enrichir l'évaluation des résultats et de dépasser une lecture uniquement statistique, nous proposons un cadre d'analyse multidimensionnel. Ce cadre permet d'appréhender la performance du processus de distribution sous plusieurs dimensions complémentaires, en croisant les données terrain collectées au sein de CEVITAL, les résultats statistiques obtenus et les constats issus de l'analyse qualitative

Tableau 62: Synthèse des KPI multidimensionnels et validation des hypothèses de recherche

Dimension	KPI	Résultat observé	Impact digitalisation	Hypothèse
Financière	Coût logistique global	401 224 105 → 369 171 490 DZD (≈ -32M DZD)	Réduction des coûts via Diapason 2	H1 confirmée
Opérationnelle	Nombre d'intermédiaires	Diminution avec Diapason 2	Suppression étapes et fluidification des flux	H1 confirmée
Opérationnelle	Circuits de distribution	Ultra-court, court, long	Adaptation selon les produits	H1 confirmée (impact différencié)
Client	Qualité service / Délais	M=4,16 et M=4,14/5	Amélioration satisfaction client	H1 confirmée
Organisationnelle	Coordination acteurs	Structure multi-niveaux	Meilleure circulation information	H2 confirmée
Technologique	Outils digitaux utilisés	SAGE, Power BI, Diapason 1 & 2	Amélioration pilotage temps réel	H2 confirmée
Commerciale	Disponibilité produits	Amélioration forte rotation	Meilleure réactivité, moins de ruptures	H3 confirmée

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de l'étude terrain.

L'analyse des KPI multidimensionnels permet de valider les hypothèses de recherche formulées dans le cadre de cette étude. En effet, les résultats montrent que la digitalisation du processus de distribution contribue significativement à l'amélioration de la performance

logistique, notamment à travers la réduction des coûts et l'optimisation des flux, ce qui confirme l'hypothèse H1.

Par ailleurs, l'amélioration de la coordination entre les différents niveaux organisationnels, facilitée par les outils digitaux tels que SAGE, Power BI et Diapason, valide l'hypothèse H2 relative à la performance organisationnelle.

Enfin, l'amélioration de la disponibilité des produits et de la réactivité de la distribution confirme l'impact positif de la digitalisation sur la performance commerciale, validant ainsi l'hypothèse H3, bien que cet impact varie selon la nature des circuits et des produits.

En synthèse, ce cadre multidimensionnel confirme que la digitalisation constitue un levier de performance réel et mesurable au sein de CEVITAL, dont les effets positifs se manifestent à la fois sur le plan financier, organisationnel et commercial.

3.2 Mise en perspective des résultats avec les hypothèses

La confirmation globale des hypothèses de recherche constitue un résultat important de cette étude. Toutefois, ces résultats doivent être interprétés avec nuance. L'hypothèse H1 apparaît la plus significative, traduisant un lien fort entre la digitalisation et l'amélioration de la performance logistique, notamment à travers la réduction des coûts et l'optimisation des flux.

En revanche, les hypothèses H2 et H3 révèlent des effets plus nuancés, suggérant que la performance dépend également d'autres facteurs tels que la coordination organisationnelle, la qualité des données et le niveau d'appropriation des outils digitaux. Ainsi, la digitalisation apparaît comme un levier important, mais non suffisant à elle seule pour garantir une amélioration globale et durable de la performance.

3.3 Enjeux stratégiques et compétitivité

Sur le plan stratégique, ces résultats s'inscrivent dans un contexte où la digitalisation constitue un levier essentiel de compétitivité dans le secteur agroalimentaire. CEVITAL dispose d'un niveau de digitalisation relativement avancé, toutefois cet avantage reste conditionné par la capacité de l'entreprise à exploiter efficacement ses outils numériques.

Par ailleurs, l'ouverture vers les marchés internationaux représente un enjeu important, nécessitant une digitalisation plus avancée des flux logistiques, notamment en matière de traçabilité, de pilotage des stocks et de gestion des flux à grande échelle.

3.4 Limites et risques de la digitalisation

Si les résultats confirment l'impact positif de la digitalisation, une lecture critique reste nécessaire. La dépendance aux systèmes d'information constitue une vulnérabilité stratégique importante ; toute défaillance technique peut affecter l'ensemble du pilotage des activités.

De plus, les coûts indirects liés à la digitalisation (formation, maintenance, mise à jour et intégration des systèmes) sont rarement intégrés dans les indicateurs de performance, ce qui peut conduire à une surestimation des gains réels.

En outre, la résistance au changement identifiée parmi certains collaborateurs constitue un frein organisationnel qui limite l'exploitation optimale des outils déployés, indépendamment de leur degré de complexité technique.

Par ailleurs, la réussite de la transformation digitale dépend fortement de la culture organisationnelle de l'entreprise. L'adoption de nouveaux outils numériques nécessite non seulement des investissements technologiques, mais également une évolution des pratiques de travail, une implication active des collaborateurs et une culture favorable à l'innovation et à l'apprentissage continu. En l'absence de ces conditions, les bénéfices attendus de la digitalisation peuvent être limités malgré la performance des outils déployés.

Ces risques invitent à considérer la digitalisation non comme une solution universelle, mais comme un levier stratégique à piloter avec discernement et anticipation.

3.5 Triangulation quantitative et qualitative

La confrontation des résultats quantitatifs et qualitatifs met en évidence une cohérence globale, mais également certaines divergences. Les résultats quantitatifs confirment l'impact positif des outils digitaux sur la performance logistique, tandis que les données qualitatives révèlent des difficultés opérationnelles telles que des retards, des écarts entre prévisions et réalisations et des problèmes de coordination.

Cette différence montre que la digitalisation a principalement amélioré la visibilité et le suivi des opérations, sans pour autant éliminer certaines limites structurelles du processus de distribution. En d'autres termes, la digitalisation améliore la mesure et le contrôle, mais ne corrige pas automatiquement les dysfonctionnements organisationnels existants.

4. Suggestions et recommandations

À la lumière des résultats obtenus lors de l'étude de terrain, plusieurs recommandations peuvent être formulées afin d'améliorer la performance du processus de distribution et de renforcer l'efficacité de la digitalisation au sein de Cevital.

4.1 Renforcement des outils logistiques intégrés

Cevital gagnerait à accélérer l'intégration des systèmes de gestion d'entrepôt (WMS) et de transport (TMS), afin d'améliorer la traçabilité, la gestion des stocks et la planification des livraisons, notamment lors des périodes de forte demande.

4.2 Amélioration de la qualité des données opérationnelles

Il est recommandé de renforcer les mécanismes de contrôle et de fiabilisation des données à la source, afin de limiter les erreurs de saisie et d'assurer une meilleure cohérence entre les informations commerciales et logistiques.

À cet effet, la désignation de référents chargés du contrôle de la qualité des données au niveau des différentes régions commerciales permettrait de renforcer la fiabilité des informations utilisées dans le pilotage des activités et la prise de décision.

4.3 Optimisation de la coordination inter-services

Le renforcement de la coordination entre les services commerciaux, logistiques et supply chain peut être assuré par des outils de reporting partagés et des mécanismes de communication plus structurés, réduisant ainsi les silos organisationnels.

L'organisation de réunions de coordination périodiques regroupant les responsables des services commercial, logistique et supply chain contribuerait également à améliorer la synchronisation des opérations et à réduire les dysfonctionnements liés au manque de communication entre les différents acteurs.

4.4 Développement des capacités prédictives

Il apparaît pertinent d'orienter davantage l'exploitation des outils de Business Intelligence vers la prévision de la demande et l'anticipation des variations du marché, afin d'améliorer la réactivité du système de distribution.

4.5 Renforcement de l'accompagnement des utilisateurs

Un programme de formation continue est nécessaire afin de faciliter l'appropriation des outils digitaux et de réduire progressivement les résistances au changement.

Il serait également pertinent de mettre en place des sessions de formation régulières sur les outils numériques utilisés par l'entreprise, notamment SAGE, Power BI et Sales Buzz, afin de renforcer les compétences digitales des collaborateurs et de faciliter l'appropriation des nouvelles pratiques de travail.

4.6 Amélioration du pilotage de la performance digitale

Il convient de mettre en place des indicateurs de performance permettant de mesurer de manière objective les gains liés à la digitalisation et d'évaluer régulièrement la pertinence des outils déployés.

La mise en place de tableaux de bord intégrant des indicateurs tels que les coûts logistiques, les délais de livraison, le taux de disponibilité des produits ou encore le taux d'utilisation des outils digitaux permettrait d'évaluer plus précisément les bénéfices réels de la digitalisation.

4.7 Consolidation de la maturité digitale

Enfin, l'entreprise doit poursuivre le développement d'une culture digitale partagée et explorer progressivement les technologies émergentes afin de renforcer sa compétitivité à long terme.

Dans cette perspective, la mise en œuvre d'actions de sensibilisation et de communication autour des enjeux de la transformation numérique contribuerait à développer une culture digitale partagée et à renforcer l'adhésion des collaborateurs aux projets de digitalisation.

Au-delà du cas de CEVITAL, les managers des entreprises algériennes engagées dans une démarche de transformation digitale gagneraient à adopter une approche progressive de la digitalisation, fondée sur la formation des collaborateurs, l'amélioration de la qualité des données et l'intégration des outils numériques dans les processus décisionnels. Cette démarche favoriserait une meilleure appropriation des technologies et une amélioration durable de la performance organisationnelle.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pu analyser en profondeur le processus de distribution au sein de Cevital et mesurer l'impact de sa digitalisation à travers une double approche empirique.

L'analyse quantitative a permis de confirmer nos trois hypothèses de recherche : les outils digitaux contribuent significativement au pilotage et à l'optimisation du processus de distribution, laquelle se traduit par une amélioration tangible de la performance globale. L'analyse qualitative a quant à elle enrichi ces résultats en mettant en lumière les pratiques concrètes, les forces et les limites de la digitalisation telle qu'elle est vécue au quotidien par les acteurs de l'entreprise.

Ces résultats convergent vers un constat central : la digitalisation constitue un levier stratégique réel au sein de Cevital, dont les effets positifs sont empiriquement démontrés. Néanmoins, des marges de progression demeurent, notamment en matière de qualité des données terrain, de coordination inter-services et d'anticipation des dysfonctionnements. Les recommandations formulées à l'issue de cette analyse constituent des pistes concrètes d'amélioration pour renforcer davantage l'efficacité du processus de distribution.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

La présente recherche avait pour objectif d'analyser l'apport de la digitalisation dans l'amélioration de la performance du processus de distribution au sein de l'entreprise CEVITAL. À travers une approche méthodologique mixte, combinant un questionnaire auprès de 43 employés et des entretiens semi-directifs avec des responsables clés, nous avons tenté de répondre à la problématique suivante : comment la digitalisation permet-elle d'améliorer la performance du processus de distribution ?

Sur le plan théorique, ce travail a permis de renforcer la compréhension des concepts liés à l'approche processus, à l'optimisation, à la performance de distribution et aux outils digitaux appliqués au pilotage logistique.

Sur le plan empirique, l'étude menée au sein de CEVITAL montre que la digitalisation a profondément transformé les modes de travail, en améliorant la visibilité des opérations, la circulation de l'information et la réactivité face aux imprévus.

Ces résultats constituent l'apport principal de cette recherche, inscrite dans une réflexion plus large sur la transformation digitale des entreprises algériennes.

Les résultats de l'enquête ont conduit aux constats suivants :

- **Hypothèse 1 :** Un processus de distribution optimisé contribue à l'amélioration de sa performance.

Les résultats confirment cette hypothèse. L'analyse statistique met en évidence une relation positive et significative entre l'optimisation du processus de distribution et sa performance. Les répondants soulignent que les actions d'optimisation mises en place au sein de CEVITAL (réduction des étapes inutiles, meilleure circulation de l'information, organisation plus structurée) se traduisent par une amélioration des délais, de la qualité de service et de la productivité.

- **Hypothèse 2 :** L'utilisation des outils digitaux permet d'améliorer le pilotage des processus.

Cette hypothèse est également confirmée. Les résultats montrent un effet positif des outils digitaux sur le pilotage du processus de distribution. Les entretiens révèlent que des outils

tels que SAGE, Power BI et Sales Buzz facilitent le suivi en temps réel, améliorent la prise de décision et renforcent la coordination entre les services.

- **Hypothèse 3 :** Les outils digitaux contribuent efficacement à l'optimisation du processus de distribution**.**

Les analyses confirment également cette hypothèse. Les outils digitaux améliorent la traçabilité des flux, réduisent les dysfonctionnements et renforcent la réactivité face aux perturbations. Ils constituent ainsi un levier essentiel d'optimisation et participent directement à l'amélioration de la performance globale du processus.

Toutefois, les résultats montrent également que la digitalisation ne constitue pas à elle seule une garantie de performance. Son efficacité demeure étroitement liée à la qualité des données, à la coordination entre les acteurs et à la capacité des collaborateurs à s'approprier les outils numériques mis à leur disposition. Ainsi, les bénéfices de la digitalisation dépendent autant des facteurs technologiques que des dimensions organisationnelles et humaines qui accompagnent sa mise en œuvre.

Au terme de cette étude, plusieurs recommandations peuvent être formulées à l'intention de CEVITAL. Il serait pertinent de renforcer l'intégration des outils logistiques spécialisés encore sous-exploités, d'améliorer la qualité des données via des mécanismes de contrôle automatisés, de renforcer la formation des collaborateurs et de développer des indicateurs de performance permettant de mesurer les gains réels de la digitalisation.

Cette recherche peut être prolongée par plusieurs axes. D'abord, une étude comparative entre plusieurs entreprises industrielles algériennes permettrait d'élargir le champ d'analyse et de renforcer la généralisation des résultats obtenus. Ensuite, l'étude de l'impact des technologies digitales avancées sur la performance logistique offrirait une perspective complémentaire sur l'évolution des pratiques de distribution. Enfin, une recherche centrée sur les facteurs humains, notamment la culture organisationnelle, l'acceptation du changement et l'appropriation des outils numériques, permettrait d'approfondir la compréhension des conditions de réussite des projets de digitalisation.

Enfin, cette étude constitue une base de réflexion sur la digitalisation des processus dans les entreprises algériennes et met en évidence son rôle central dans l'amélioration de la performance et de la compétitivité durable.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- REZAPOUR, S et al. *Logistic operation and management: concepts and models*. Londres : Elsevier Science, 2011.
- AUTISSIER, David et DELAYE, Valérie. *Mesurer la performance du système d'information*. Paris : Eyrolles – Éditions d'Organisation, 2008.
- BECOUR, Jean-Claude et BOUQUIN, Henri. *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*. 2e édition. Paris : Économica, 1996
- BELLOTI, Jean. *Transport international des marchandises*. 2e édition. Paris : Vuibert, 2002.
- BERNARD, Laurent. *Construire un tableau de bord sur Excel*. Paris : Eyrolles, p. 2.
- BRANDENBURG, H. et WOJTYNA, J.-P. *L'approche processus*. Paris : Éditions d'Organisation, 2003.
- BURQUIER, B. *Business Intelligence avec SQL Server 2005 : mise en œuvre d'un projet décisionnel*. Paris : Dunod, 2007.
- CATTAN, Michel. *Guide des processus : passons à la pratique*. 3e édition. La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2022.
- CHANDLER, Alfred D. *Organisation et performance des entreprises*. Paris : Éditions de l'Organisation.
- CHAUVET, Christophe. *Le contrôle de gestion… mais c'est très simple !*. Paris : Dunod, 2022.
- COULEAU-DUPONT, Annelise. *Systèmes d'information de gestion*. 2e édition. Paris : Nathan, 2010.
- CROTEAU, C et RIOPEL, D. *Dictionnaire illustré des activités de l'entreprise : français-anglais, industrie, techniques et gestion*. Paris : Amazon France, 2008.
- DARBELET, Michel ; IZARD, Laurent et al. *L'essentiel sur le management*. 5e édition. Paris : Foucher, 2006.
- DE BARY, Melchior et MOREAU, Thomas. *La supply chain : 60 outils pour améliorer ses pratiques*. Paris : Vuibert, 2017.

- DORIATH, Brigitte et GOUJET, Christian. *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance : manuel*. 5e édition. Paris : Dunod, 2011.DUDÉZERT, A. *La transformation digitale des entreprises*. Paris : La Découverte, 2018
- DUMENIL, Marc. *Le contrôle de gestion : 200 questions sur le pilotage, la stratégie, l'analyse des coûts*. Paris : Gereso, 2022
- GIRAUD F ; SAULPIC O ; NAULLEAU G ; DELMON M ; BESCOS P. *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. 1re édition. Paris : Gualino, 2002
- JALLAT, F ; LINDON, D ; SOLNIK, Bruno. *Le marketing : études, moyens d'action, stratégie*. 7e édition. Paris : Dunod, 2016
- LAGODA, Jean-Marc. *Fiches sur les tableaux de bord*. Paris : Ellipses, 2022
- LAMBIN J-J et DE MOERLOOSE C. *Marketing stratégique et opérationnel*. 2e édition. Paris : Dunod, 2021
- LE MOIGNE, R. *Supply chain management : achat, production, logistique, transport, vente*. 2e édition. Paris : Dunod, 2017.
- LEFÉBURE, René et VENTURI, Gilles. *Gestion de la relation client*. Paris : Eyrolles.
- LENDREVIE, J ; LÉVY, J ; LINDON, D. *Mercator*. 9e édition. Paris : Dunod.
- LEQUEUX, Jacques. *Manager avec les ERP*. 3e édition. Paris : Éditions d'Organisation – Groupe Eyrolles, 2008.
- LORINO P. *Le Balanced Scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance – exemple d'une entreprise énergétique*. 22e Congrès de l'AFC, France, juin 2001
- MALO, Jean-Louis et MATHE, Jean-Charles. *L'essentiel du contrôle de gestion*. Paris : Éditions d'Organisation, 1998.
- MEDAN, Pierre et GRATACAP, Anne. *Logistique et supply chain management*. Paris : Dunod.
- MEIER, Olivier. *Dico du manager*. Paris : Dunod, 2009.
- MINGAM, J. *Dominer le digital : stratégies pour réinventer le secteur*. Paris : Odyssey Editorial, 2024.
- MORCELLO, P. *Les stratégies d'implantation logistique de la distribution*. Paris : Éditions Liaisons, 1999.
- MOTTIS, Nicolas. *Le contrôle de gestion*. Paris : EMS Éditions, 2006

- NOIRAULT, Christophe. *Business Intelligence avec Oracle 10g : ETL, data warehouse, data mining, rapports*. France : Éditions ENI, 2010.
- RICHARD-LANNEYRIE, Sylvie. *Les clés du marketing*. 4e édition. France : Le Génie Éditeur, 2013
- RICHARDS, G. *Warehouse management: A complete guide to improving efficiency and minimizing costs in the modern warehouse*. 2e édition. Londres : Kogan Page, 2014.
- RIVARD, Suzanne. *Le développement de systèmes d'information : une méthode intégrée à la transformation des processus*. 4e édition. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2013.
- SANNA A. *Le tableau de bord prospectif : les 4 composantes essentielles pour une stratégie d'entreprise à long terme*. Paris : 50Minutes, 2015
- SELMER, Christian. *Concevoir un tableau de bord de gestion*. Paris : Dunod, 1998
- SOHIER, J et SOHIER, D. *Logistique*. 7e édition. Paris : Vuibert, 2013.
- SOULEZ, Sébastien. *L'essentiel du marketing*. 9e édition. Paris : Lextenso.
- TAHIRI, M. *Informatisation de la maintenance GMAO/ERP : l'industrie 3.0 à l'ère de l'industrie 4.0*. Paris : AFNOR, 2021.
- VANDER-CAMMEN M et JOSPIN-PERNET N. *La distribution*. 2e édition. Alger : Berti, 2005
- ZERMATI, P et MOSELLA, F. *Pratique de la gestion des stocks*. 7e édition. Paris : Dunod, 2006.

Articles et revues scientifiques :

- FAURIE J-N et PEZET E. *Mesurer la diversité en entreprise : pour quoi et comment ?* Revue Management & Avenir, 2010/8, n°38
- STIMEC, Arnaud. *Est-ce que le Lean management est une démarche d'apprentissage organisationnel ? L'impact de l'amélioration continue*. Revue de gestion des ressources humaines, février 2018, n°108,
- WICKHAM, S. *Des plans indicatifs de transport*. Revue économique, 1963, n°6.

Travaux universitaires :

- BOUAZDI, M et OUKSILI. *Contribution à l'organisation de la fonction logistique d'une entreprise*. 2019.

- CHANKI, Abderrahmane et KIARED, Ali. *Projet d'implantation d'un système de gestion d'entrepôt NOVO*. (Document universitaire / rapport de projet).
- GHOZLENE, O. *Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie*. Thèse de doctorat en sciences de gestion : Université Côte d'Azur, 2016.
- HOULE, Caroline. *La mise en place d'un tableau de bord de gestion*. Rapport de stage en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique (analystes) : École nationale d'administration publique, Université du Québec, Montréal, 2010.
- KOLLA, F. *L'impact de la gestion automatisée des entrepôts sur les opérations logistiques*. Mémoire de Master en Sciences Commerciales, spécialité SCM : EHEC Alger, 2018.

Rapports

- AUTIO, E. *Digitalization, ecosystems, entrepreneurship and policy*. In: *Perspectives into topical issues in society and ways to support political decision making*. Government's Analysis, Research and Assessment Activities Policy Brief 20/2017. Helsinki : Prime Minister's Office, 2017.
- CHABAULT, D. *Introduction à la gestion : la transformation digitale*. Université Numérique en Économie Gestion.
- CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Information Français). *Démarche de conception d'un tableau de bord qualité appliqué à la sécurité*. Juin 1997.
- DJELLAL, Faridah. *Performance logistique et développement de l'entreprise*. Recherche financée : Université Lille 1.
- ISO. *Systèmes de management de la qualité : principes essentiels et vocabulaire (ISO 9000:2005)*. 3e édition.
- UNION DES ENTREPRISES DE TRANSPORT ET DE LOGISTIQUE DE FRANCE (TLF). *Guide pratique mercatique*. France, 2013.

Sites web

- https://docplayer.fr/48010474-Partie-i-comment-mener-une-approche-processus.html
- https://www.interim-management-mag.fr/definition/optimisation-des-processus

- https://www.elo.com/fr-fr/guide-pratique/optimisation-des-processus.html?utm
- https://www.processmaker.com/fr/blog/process-optimization-explained/
- https://www.afnor.org
- https://www.acos.fr/3-piliers-de-performance-commerciale/
- https://www.eval.fr/concevoir-un-systeme-de-suivi-evaluation/etape-3-selection-des-methodes/indicateurs/les-differents-types-dindicateurs/
- https://www.petite-entreprise.net/P-2585-83-G1-le-role-du-tableau-de-bord-au-sein-de-l-entreprise.html
- https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2039
- https://fr.scribd.com/document/492872768/5-KPIs-Logistiques-mesure-de-La-Performance-Logistiques
- https://56corp.com/definition-digitalisation/
- https://www.allohouston.fr/articles-de-fond/comment-utiliser-les-outils-digitaux-pour-developper-son-entreprise
- https://www.ttu.fr/entreprise/outil-digital-definition-avantages-outils-entreprises/?utm
- https://lemonlearning.com/fr/blog/business-intelligence
- https://tn.alma.fr/blog/digitalisation-des-processus.html
- https://www.faq-logistique.com/DT-41-Digitalisation-Entrepot-SAVOYE.htm
- https://www.fedsupply.fr/actualites/la-supply-chain-se-digitalise
- https://www.faqlogistique.com/Digitalisation-Supply-Chain.htm
- https://www.capgemini.com/fr-fr/news/digital-supply-chain/
- https://www.dimo-crm.fr/definition-wms/
- https://www.generixgroup.com/fr/blog/preparation-mise-place-wms
- https://www.shiptify.com/logtech/transport-management-system-definition-fonctionnement
- https://indeso.fr/bi-logistique/
- https://dataveo.com/a-quoi-sert-code-barres.html
- https://www.cevital.com/

ANNEXES

Liste des annexes

Annexe n° 01 : questionnaire

Annexe n° 02 : guide d'entretien

Annexe 01 : Questionnaire

Questionnaire sur la digitalisation et amélioration de la performance du processus de distribution

Cas : Cevital

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master à l'École des Hautes Études Commerciales (EHEC), spécialité **Management et Entrepreneuriat**, je soussignée, **SALHI Khawla**, étudiante à EHEC, mène une étude portant sur l'apport de la digitalisation dans l'amélioration de la performance du processus de distribution au sein de Cevital.

L'objectif de ce questionnaire est d'analyser l'impact des outils digitaux sur le pilotage, l'optimisation et la performance du processus de distribution.

Les informations recueillies dans le cadre de cette enquête resteront strictement confidentielles et seront utilisées exclusivement à des fins académiques.

Je vous remercie par avance pour le temps que vous voudrez bien accorder à cette étude ainsi que pour la qualité de vos réponses.

Axe 1 : Informations générales

1-Quel est votre sexe ?

o Homme

o Femme

2- Quelle est votre fonction au sein de Cevital ?

o Responsable logistique

o Responsable commercial

o Superviseur

o Agent opérationnel

3- À quel service appartenez-vous au sein de Cevital ?

o Supply Chain

o Commercial

o Système d'information

4- Quelle est votre ancienneté au sein de Cevital ?

o Moins de 2 ans

o 2 – 5 ans

o 5 – 10 ans

o Plus de 10 ans

<u>Axe 2 : Usage des outils digitaux</u>

5- Quels outils digitaux utilisez-vous dans le processus de distribution ?

☐ ERP

☐ CRM

☐ TMS

☐ WMS

☐ BI (Business Intelligence)

☐ Autre

6- À quelle fréquence utilisez-vous les outils digitaux dans vos activités ?

o Jamais

o Rarement

o Parfois

o Souvent

o Toujours

7- Quel est votre niveau de maîtrise des outils digitaux ?

	1	2	3	4	5	
Très faible	○	○	○	○	○	Très élevé

8- Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant les outils digitaux chez Cevital ?

Affirmations	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Les outils digitaux sont adaptés au processus de distribution.	○	○	○	○	○
Les outils digitaux facilitent le suivi des opérations logistiques.	○	○	○	○	○
Les outils digitaux améliorent la coordination entre services.	○	○	○	○	○
Les outils digitaux sont bien intégrés dans les activités quotidiennes.	○	○	○	○	○

<u>Axe 3 : Pilotage du processus</u>

9- Les outils digitaux permettent-ils un meilleur suivi du processus de distribution chez Cevital ?

o Oui

o Non

10- Quels aspects du pilotage du processus de distribution sont améliorés grâce aux outils digitaux ?

☐ Suivi en temps réel des livraisons

☐ Prise de décision

☐ Coordination entre services

☐ Anticipation des retards ou ruptures

☐ Reporting

11- Comment évaluez-vous la fiabilité des données fournies par les outils digitaux ?

o Très fiable

o Fiable

o Moyennement fiable

o Peu fiable

12- Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant le pilotage du processus ?

Affirmations	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Les outils digitaux améliorent le suivi des flux de distribution.	○	○	○	○	○
Les outils digitaux améliorent la prise de décision.	○	○	○	○	○
Les outils digitaux améliorent la réactivité face aux imprévus.	○	○	○	○	○
Les outils digitaux améliorent la coordination entre les services	○	○	○	○	○

<u>Axe 4 : Optimisation du processus</u>

13- Depuis la digitalisation, le processus de distribution chez Cevital est :

o Beaucoup plus fluide

o Plus fluide

o Inchangé

o Plus complexe

14- Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant l'optimisation du processus ?

Affirmations	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Les outils digitaux réduisent les étapes inutiles du processus.	○	○	○	○	○
Les outils digitaux améliorent la circulation de l'information.	○	○	○	○	○
Les outils digitaux réduisent les retards de livraison.	○	○	○	○	○
Les outils digitaux améliorent l'organisation des opérations logistiques.	○	○	○	○	○

15- Les outils digitaux contribuent-ils à simplifier le processus de distribution chez Cevital ?

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Tout à fait d'accord

<u>Axe 5 : Performance du processus</u>

16- Comment évaluez-vous la performance du processus de distribution depuis la digitalisation ?

o Beaucoup améliorée

o Améliorée

o Inchangée

o Dégradée

17- Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant la performance ?

Affirmations	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Les délais de livraison ont été réduits.	○	○	○	○	○
La qualité du service s'est améliorée.	○	○	○	○	○
La productivité a augmenté.	○	○	○	○	○
Les coûts logistiques ont diminué	○	○	○	○	○

18- Quel est l'impact global de la digitalisation sur la performance du processus de distribution chez Cevital ?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Aucun impact	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Impact très fort

<u>Axe 6 : Valeur ajoutée</u>

19- Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : la digitalisation apporte une valeur ajoutée au processus de distribution chez Cevital ?

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Tout à fait d'accord

Annexe 02 : Guide d'entretien

Thème du mémoire : L'apport de la digitalisation dans l'amélioration de la performance processuelle : cas du processus de distribution

Étude de cas : SPA CEVITAL

1. Introduction de l'entretien

Bonjour Monsieur/Madame,

Je me présente : SALHI Khawla, étudiante en Master 2 à l'Ecole des Hautes Études Commerciales, spécialité management et entrepreneuriat. Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études, je réalise une étude de cas sur SPA CEVIAL, avec pour objectif d'analyser comment la digitalisation permet-elle d'améliorer la performance du processus de distribution chez CEVITAL ?

L'entretien durera environ 45 minutes à 1 heure. Il est entièrement confidentiel et les données collectées ne seront utilisées qu'à des fins académiques. Votre expérience et votre expertise sont précieuses pour enrichir cette recherche.

Axe 1 : Poste occupé et rôle dans le processus de distribution

Q1. Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise CEVITAL et quel est votre rôle dans le processus ?

Q2. Quelles sont vos principales missions dans ce processus et à quel niveau intervenez-vous (opérationnel, coordination, pilotage, etc.) ?

Axe 2 : Organisation opérationnelle du processus de distribution

Q3. Pouvez-vous décrire le processus de distribution, de la commande à la livraison, en précisant les étapes où interviennent les outils digitaux ?

Q4. Quels outils utilisez-vous au quotidien dans le cadre du processus de distribution ?

Q5. Comment se fait la coordination entre les différents services impliqués dans le processus de distribution ?

Axe 3 : Dysfonctionnements et évaluation de la performance opérationnelle

Q6. Quels sont les principaux problèmes rencontrés dans le processus de distribution ?

Q7. Dans quelles situations observe-t-on le plus de retards ou d'erreurs au sein du processus de distribution ?

Q8. Comment évaluez-vous la performance du processus de distribution et quels indicateurs utilisez-vous pour la mesurer ?

Axe 4 : Apport des outils digitaux dans le pilotage

Q9. Quels outils digitaux utilisez-vous pour piloter le processus de distribution ?

Q10. Les outils digitaux permettent-ils un suivi en temps réel des opérations et facilitent-ils une prise de décision plus rapide ?

Q11. Comment les employés s'adaptent-ils aux outils digitaux et quelles difficultés ou résistances peuvent apparaître lors de leur utilisation ?

Axe 5 : Impact de la digitalisation sur la performance globale du processus

Q12. Quels changements la digitalisation a-t-elle apportés au processus de distribution ?

Q13. La digitalisation a-t-elle permis d'améliorer les délais, les coûts ou la qualité du service ? Pouvez-vous donner un exemple concret ?

Q14. Selon vous, comment se positionne CEVITAL par rapport aux autres entreprises algériennes en matière de digitalisation du processus de distribution ?

3. Clôture de l'entretien

Je vous remercie sincèrement pour le temps que vous m'avez accordé ainsi que pour la richesse de vos réponses, qui seront d'une grande utilité pour mon travail de recherche.

Si vous le permettez, je pourrais revenir vers vous afin de vérifier ou compléter certaines informations, dans le but de garantir la précision et la fiabilité des données recueillies.

Après analyse des résultats, je pourrai également, si vous le souhaitez, vous transmettre une synthèse des principaux résultats de cette étude.

Souhaitez-vous recevoir un exemplaire du mémoire une fois finalisé ?

Je vous remercie encore une fois pour votre précieuse contribution à cette étude.

Table des matières

Table des matières

Résumé

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des Figures

Liste des abréviations12

Sommaire

Introduction générale 1

Chapitre 01 : L'approche processus et la performance du processus de distribution……4

Introduction 5

Section 01 : L'approche processus dans l'entreprise 6

1. Le processus 6

1.1 Définition :.....6

1.2 Les différents niveaux d'analyse : du macro-processus aux tâches 7

1.3 Les trois catégories de processus 7

1.3.1 Les processus de réalisation 8

1.3.2 Les processus support 9

1.3.3 Les processus de pilotage.....9

1.4 Deux autres caractéristiques fondamentales des processus 9

1.4.1 Les processus sont mesurables 9

1.4.2 Les processus sont stables et reproductibles 10

2. L'approche processus.....10

2.1 Définition 10

2.2 Cartographie des processus 12

2.2.1 Comment représenter un processus ? 12

2.3 Les étapes de l'approche processus.....15

2.3.1 Cartographier les processus 15

2.3.2 Choisir les processus clés 15

2.3.3 Déployer les objectifs sur les processus clés 15

2.3.4 Manager les processus.....15

2.3.5 Mettre en œuvre l'approche processus.....16

2.3.6 Améliorer les processus 16

2.3.7 Communiquer sur les résultats.....16

Section 2: L'optimisation des processus 17

1. Définition....17
2. Enjeux de l'optimisation des processus....17
3. Étapes de l'optimisation d'un processus....18
3.1 Identifier les objectifs.....19
3.2 Analyser les processus actuels.....19
3.3 Élaborer un processus optimisé.....19
3.4 Tester le processus optimisé.....19
3.5 Mettre en œuvre l'optimisation des processus.....19
3.6 Évaluer et améliorer en permanence.....19
4. Outils et méthodes pour une optimisation réussie....20
5. Les défis de l'optimisation des processus....21
5.1 Des ressources limitées.....21
5.2 Une défiance de la part de votre direction.....21
5.3 Une résistance au changement.....21
5.4 Un manque d'expertise technique.....22
6. Objectifs de l'optimisation des processus.....22
Section 03 : notions de la performance.....22
1. Définition de la performance:.....23
2. Caractéristiques de la performance.....23
2.1 Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat):.....24
2.2 Elle s'apprécie par une comparaison:.....24
2.3 La comparaison traduit le succès de l'action:.....24
3. Concepts de base de la performance.....24
3.1 L'efficacité.....24
3.2 L'efficience.....25
3.3 L'économie (Pertinences).....25
4. Les différentes typologies de la performance.....26
4.1 Performance financière.....26
4.2 Performance commerciale.....26
4.3 Performance de production.....27
4.4 Performance humaine.....27
4.5 Performance sociale.....27
4.6 Performance stratégique.....27
5. La mesure de la performance.....27
5.1 Objectifs de la mesure de la performance.....27
5.1.1 Par une information claire sur la nature de la performance recherchée.....28

5.1.2 Par la mise en place de dispositifs d'incitation autour de cette mesure 28
5.2 La fiabilité de la mesure de la performance.....28
5.2.1 Le principe de pertinence 29
5.2.2 Le principe de contrôlabilité.....29
5.3 Les indicateurs de la performance.....29
5.3.1 Définition 29
5.3.2 Les différents types d'indicateurs 30
5.3.2.1 Indicateurs d'alerte: 30
5.3.2.2 Indicateurs d'équilibration: 30
5.3.2.3 Indicateurs d'anticipation:.....30
5.3.2.4 Les indicateurs de résultat:.....31
5.3.2.5 Les indicateurs de processus: 31
6. Le tableau de bord.....31
6.1 Définition.....31
6.2 Rôle du tableau de bord.....32
6.3 Les types des tableaux de bord:.....33
6.3.1 Le tableau de bord de gestion: 33
6.3.2 Le tableau de bord stratégique :.....33
6.3.3 Le tableau de bord opérationnel : 34
Section 04 : le processus de distribution : 34
1. Définition.....34
2. Les objectifs du processus de distribution 35
3. Les acteurs du processus de distribution 36
4. Les principales activités du processus de distribution.....37
4.1 La gestion des commandes 37
4.1.1 La réception de la commande 37
4.1.1.1 Les modes de réception des commandes.....37
4.1.1.2 La vérification 37
4.1.1.2.1 La solvabilité du client.....37
4.1.1.2.2 Les conditions particulières de vente.....37
4.1.1.2.3 Les éléments de la commande :.....37
4.1.1.2.4 Les quantités commandées.....38
4.1.2 Le traitement de la commande.....38
4.1.2.1 L'enregistrement de la commande.....38
4.1.2.2 L'accusé de réception 38
4.1.3 Le suivi de la commande :.....38

4.2 La gestion des stocks 38
4.2.1 Définition 39
4.2.2 Les couts liés à la gestion des stocks 39
4.2.2.1 Coût de passation de commande 39
4.2.2.2 Les frais de possession du stock: 39
4.2.2.3 Coût de rupture de stock 40
4.3 L'entreposage 40
4.3.1 Définition: 40
4.3.2 Les opérations de l'entreposage 40
4.3.2.1 La réception des marchandises 40
4.3.2.2 La mise en stock 41
4.3.2.3 La préparation des commandes 41
4.3.2.4 L'expédition 41
4.4 Le transport 42
4.4.1 Définition 42
4.4.2 Les différents modes de transport 42
4.4.2.1 Le transport routier 42
4.4.2.2 Le transport ferroviaire 42
4.4.2.3 Le transport maritime 43
4.4.2.4 Le transport aérien 43
4.4.2.5 Le transport fluvial 43
4.5 La gestion des retours: 43
5. Les flux du processus de distribution 43
6. La performance du processus de distribution 44
6.1 Définition 45
6.2 Les indicateurs clés de performance en processus de distribution 45
6.2.1 Coût du transport par rapport aux ventes: 45
6.2.2 Taux de livraison à temps: 46
6.2.3 Coût unitaire de stockage: 46
6.2.4 Délai de traitement interne des commandes: 47
6.2.5 Taux de rotation des stocks: 47
6.2.6 Taux de rupture de stock: 48
Conclusion 49
Chapitre 2 : La digitalisation et le pilotage du processus de distribution 50
Introduction 51

Section 1: La digitalisation et la transformation digitale 52
1. Définition de la digitalisation 52
2. Digital VS numérique:.....53
3. L'évolution du digital.....54
3.1 Notion de la transformation digitale (ou numérique):.....54
3.2 La maturité digitale 54
3.2.1 La maturité digitale technologique: 55
3.2.2 La maturité digitale perçue par l'utilisateur: 55
3.2.3 La maturité digitale organisationnelle:.....55
3.3 Les niveaux de la transformation digitale:.....55
3.4 Le processus de la transformation digitale 57
3.4.1 Les six étapes du processus de transformation digitale:.....57
3.4.1.1 Évaluer le degré de maturité:.....57
3.4.1.2 Définir la stratégie digitale:.....57
3.4.1.3 Sensibiliser les collaborateurs: 57
3.4.1.4 Adopter une approche expérimentale « test and learn »: 58
3.4.1.5 S'appuyer sur les données en continu:.....58
3.4.1.6 Exploiter les technologies du numérique au service de l'expérience client: 58
3.4.2 Les facteurs clés de succès de la transformation digitale 59
3.5 L'histoire de la transformation digitale 59
4. Les avantages et les défis de la digitalisation: 60
4.1 Les avantages de la digitalisation:.....60
4.2 Les principaux défis de la digitalisation: 61
Section 02: les outils digitaux au service des processus 62
1. Les systèmes d'information dans l'entreprise.....62
1.1 Définition du système d'information 63
1.2 Ressources utilisées par le système d'information (SI).....63
1.3 Les objectifs et les finalités du système d'information 64
1.3.1 Les objectifs.....64
1.3.2 La finalité 65
1.3.2.1 La décision 65
1.3.2.2 Le contrôle 66
1.3.2.3 La coordination.....66
2. Les outils digitaux.....67
2.1 Définition.....67
2.2 Les avantages des outils digitaux pour les entreprises: 67

2.3 Les outils digitaux au service des processus 68
2.3.1 ERP (Enterprise Resource Planning) 68
2.3.1.1 Définition 68
2.3.1.2 Les caractéristiques d'un ERP 69
2.3.2 CRM (Customer Relationship management) 70
2.3.2.1 Définition 70
2.3.2.2 Le but du CRM 70
2.3.3 WMS (Warehouse Management System) 71
2.3.3.1 Définition 71
2.3.3.2 Les fonctionnalités du WMS 71
2.3.4 TMS (Transport Management System) 72
2.3.5 BI (Business Intelligence) 72
2.3.5.1 Définition 72
2.3.5.2 Les avantages de la business intelligence pour les entreprises 73
2.4 Les forces et les faiblesses des outils digitaux 74
Section 03 : la digitalisation et l'approche processus 76
1. Digitalisation des processus 76
1.1 Définition 76
1.2 Automatisation et outils numériques 77
1.2.1 L'Enterprise Content Management (ECM) 77
1.2.1.1 Le travail sur des documents 77
1.2.1.2 Les workflows 78
1.2.1.3 La recherche d'informations 78
1.2.1.4 L'analyse des données 78
1.2.1.5 L'archivage 78
1.2.1.6 La sécurisation des données 78
1.2.2 La gestion électronique des documents (GED) 78
1.2.3 Le business process management (BPM) 79
1.3 Les apports de la digitalisation des processus 79
1.3.1 Soutenir la collaboration et les nouveaux modes de travail 79
1.3.2 Gagner en efficacité opérationnelle 79
1.3.3 Diminuer les coûts 79
1.3.4 Réduire le risque d'erreur 80
1.3.5 Améliorer l'expérience collaborateur et client 80
1.3.6 Développer l'image de l'entreprise 80
1.4 Mise en œuvre opérationnelle de la digitalisation des processus 80

1.4.1 Définir les objectifs 81
1.4.2 Analyser l'existant 81
1.4.3 Établir un plan d'actions 81
1.4.4 Choisir les outils adaptés 81
1.4.5 Accompagner les équipes 81
1.4.6 Mesurer les résultats 82
1.5 Les défis de la digitalisation des processus 83
1.5.1 Défi organisationnel 83
1.5.2 Défi budgétaire 83
1.5.3 Résistance au changement 83
2. Digitalisation des processus et amélioration continue 84
2.1 Définition de l'amélioration continue 84
2.2 Les objectifs de l'amélioration continue: 84
2.3 L'amélioration continue et la digitalisation des processus 85
Section 04: l'apport de la digitalisation au processus de distribution 85
1. La digitalisation des activités du processus de distribution 85
1.1 La dématérialisation: 85
1.2 L'automatisation et la robotisation: 86
1.3 L'échange de données: 86
2. Fonctions clés d'un système de distribution digitalisé 86
3. Les conditions d'une transformation digitale réussie du processus de distribution 87
4. Les outils digitaux comme levier d'amélioration du processus de distribution 89
4.1 Rôle des ERP dans le processus de distribution 89
4.1.1 L'impact de l'ERP sur la gestion logistique 89
4.1.2 Une meilleure qualité d'information et de prise de décision 89
4.1.3 Une meilleure communication et partage d'informations 90
4.1.4 Performance économique et opérationnelle 90
4.2 Rôle du WMS dans le processus de distribution 90
4.2.1 Les fonctions clés du WMS dans le processus de distribution 90
4.2.2 Impact de la mise en place d'un WMS: 91
4.2.3 Avantages principaux: 91
4.3 Le rôle du TMS dans le processus de distribution 92
4.3.1 Fonctionnalités principales 92
4.3.2 Avantages pour le processus de distribution 93
4.3.3 Impact stratégique sur le processus de distribution 93
4.4 Rôle du CRM dans le processus de distribution 93

4.5 Rôle des autres technologies de digitalisation dans le processus de distribution.....94
4.5.1 Rôle de Business Intelligence (BI).....94
4.5.2 Rôle de Système RFID (Radio Frequency Identification).....95
Conclusion.....97
Chapitre 03 : La digitalisation du processus de distribution au sein de CEVITAL……...98
Introduction 99
Section 01 : Présentation générale de CEVITAL 100
1. Vue globale sur le groupe CEVITAL 100
1.1 Fiche technique 101
1.2 Évolution historique du groupe.....101
1.3 Les objectifs de Cevital 102
1.4 Vision, mission et valeurs de Cevital 103
1.5 La stratégie de développement du groupe 103
1.5.1 Les facteurs de succès 104
1.6 Analyse SWOT du groupe CEVITAL.....104
1.7 Structure organisationnelle du groupe Cevital.....105
2. Présentation de CEVITAL agro-industrie.....107
2.1 Les activités et la capacité de production de Cevital agro-industrie 108
2.1.1 Activités au niveau du site de Béjaïa (complexe principal) : 108
2.1.2 Activités au niveau d'El Kseur (Béjaïa) :.....108
2.1.3 Activités au niveau d'Agouni Gueghrane (Tizi Ouzou) :.....108
2.2 Les différentes marques et gammes de produits de Cevital Agro-Industrie 109
2.3 Les certifications de CEVITAL Agro-Industrie 110
Section 02 : Étude du processus de distribution au sein de Cevital.....111
1. Présentation générale de la distribution chez Cevital.....111
2. Les canaux de distribution de Cevital 111
2.1 Organisation du département commercial 112
3. Organisation logistique de la distribution (plateformes et CLR) 114
3.1 Les plateformes logistiques 114
3.2 Les centres de livraison régionale (CLR) 115
3.3 Les types de clientèle de CEVITAL.....116
3.3.1 Les clients CLR 116
3.3.1.1 Grossistes 116
3.3.1.2 Le détaillant.....116
3.3.2 Les clients hors CLR.....117

3.3.2.1 B to B (Business to Business) 117
3.3.2.2 B to C (Business to Consumer) 117
3.4 Les circuits de distribution chez CEVITAL: 117
3.4.1 Les critères de choix des circuits de distribution 117
3.4.2 Les différents types de circuits de distribution 118
3.4.2.1 Le circuit ultra-court : 118
3.4.2.2 Le circuit court : 118
3.4.2.3 Le circuit long : 118
3.5 Organisation et pilotage des flux logistiques (Diapason) 119
Section 03 : Présentation du cadre méthodologique de l'étude de terrain 124
1. Objectif de la recherche 124
2. Choix de la méthodologie 124
2.1 Une approche quantitative: 124
2.2 Une approche qualitative: 124
3. Pourquoi une approche mixte 125
4. Outil de collecte de données 125
4.1 Le questionnaire 125
4.1.1 Structure de questionnaire 125
4.2 L'entretien 127
4.2.1 Définition de l'entretien 127
4.2.2 Les types d'entretiens 127
4.2.2.1 Entretien non directif : 127
4.2.2.2 Entretien directif : 127
4.2.2.3 Entretien semi-directif : 127
4.2.3 Présentation du guide d'entretien 128
5. Population et échantillonnage 128
5.1 Échantillon des employés CEVITAL 128
5.2 Échantillon d'entretien (Profil des interviewés) 129
6. Mode de diffusion (collecte des données) 129
7. Limites de la méthodologie 130
Section 04 : Analyse et discussion des résultats 131
1. Analyse quantitative 131
1.1 Analyse descriptive 131
1.1.1 Profil des répondants 131
1.1.2 Questions catégorielles 135
1.1.3 Questions à cases à cocher 141

1.2 Statistiques descriptives des échelles de Likert 142
1.3 Test de fiabilité (Alpha-Cronbach) 145
1.4 Test des hypothèses de recherche 146
1.4.1 Hypothèse 1 (H1) 146
1.4.1.1 Analyse en composantes principales (ACP) 146
1.4.1.2 Régression 148
1.4.1.3 Conclusion de l'hypothèse 1 (H1) 150
1.4.2 Hypothèse 2 (H2) 150
1.4.2.1 Analyse en composantes principales (ACP) 150
1.4.2.2 Régression 152
1.4.2.3 Conclusion de l'hypothèse 2 (H2) 154
1.4.3 Hypothèse 3 (H3) 154
1.4.3.1 Analyse en composantes principales (ACP) 154
1.4.3.2 Régression 156
d.Commentaire globale de la régression 157
1.5 Synthèse générale des résultats 158
2. Analyse qualitative 159
2.1 Synthèse globale des resultats qualitatifs 171
Conclusion 178
Conclusion générale 180
Bibliographie 183
Annexes 189