

**UNIVERSITE MOULOU MAMMARI DE TIZI-OUZOU**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences**  
**de Gestion**  
**Département des Science commerciales**



# *Mémoire de fin de cycle*

**En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences**  
**Commerciales**

**Option : Marketing Industriel**

## **La politique de distribution au sein de** **L'Electro-Industrie** **Cas : Electro-Industrie AZAZGA**

**Réalisé par :**

**AMEUR OUERDIA**  
**KHOUACE DEHBIA**

**Dirigé par :**

**M<sup>r</sup> : HAMI LOUNES**

**Jury de soutenance :**

**Président : SADOUD AHMED / MCA**  
**Encadreur : HAMI LOUNES / MAA**  
**Examineur : ABIDI MOUHAMED / MCA**

**Année universitaire 2020/2021**

# *Remerciement*

Nous remercions avant tout **le dieu** de nous avoir donné la force nécessaire pour mener ce travail à terme.

Nous remercions notre promoteur monsieur HAMI de nous avoir encadré, suivi et soutenu tout le long de ce travail et messieur **YAHOU** qui nous ont énormément aidés pendant notre stage pratiques au sein de **L'ENL**.

Nous remercions notre famille pour les sacrifices qu'elles ont faits pour que nous terminions nos études.

**Merci pour tout**

# Dédicace

Tout d'abord je remercie Dieu de m'avoir donné le courage et la patience afin de réaliser ce modeste travail.

Je dédie ce modeste travail :

❖ A mes chers parents qui m'ont guidé durant les moments les plus pénible de ce long chemin ma mère qui a été a mes cotés et ma soutenu durant toute ma vie et mon père qui a sacrifié toute sa vie afin de me voir devenir ce que je suis , merci mes parents.

❖ A mon cher frère.

❖ A mes très chers cousins et cousines sans exception.

❖ A mes chers grands parents.

❖ A tout ceux qui m'ont aidé et soutenu de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.

OUERDIA

# Dédicace

Tout d'abord je remercie Dieu de m'avoir donné le courage et la patience afin de réaliser ce modeste travail.

Je dédie ce modeste travail :

- ❖ A mes chers parents qui m'ont guidé durant les moments les plus pénible de ce long chemin ma mère qui a été a mes cotés et ma soutenu durant toute ma vie et mon père qui a sacrifié toute sa vie afin de me voir devenir ce que je suis, merci mes parents.
- ❖ A mes chères frères et sœurs.
- ❖ A mon cher mari.
- ❖ A ma belle famille.
- ❖ A tous ceux qui m'ont aidé et soutenu de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.

DEHBIA

**Listes d'abréviation :**

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>FDV</b>	<b>La force de vente</b>
<b>SAV</b>	<b>Service après vente</b>
<b>PME</b>	<b>Petites et moyens entreprises</b>
<b>MD</b>	<b>Marge de distribution</b>
<b>MEI</b>	<b>Matériel électro industries</b>
<b>EI</b>	<b>Entreprise industriel</b>
<b>SPA</b>	<b>Société par action</b>
<b>SARL</b>	<b>Société a responsabilité limité</b>
<b>CEI</b>	<b>Comité européenne d'industrie</b>
<b>UTR</b>	<b>Unité transformateur</b>
<b>UMP</b>	<b>Unité moteurs et prestation</b>
<b>DRHA</b>	<b>Direction des ressources humaines et de l'administration</b>
<b>DFC</b>	<b>Direction des finances et comptabilité</b>
<b>DAPP</b>	<b>Direction d'approvisionnement</b>
<b>MT</b>	<b>Moyen tension</b>
<b>BT</b>	<b>Basse tension</b>
<b>PRI</b>	<b>Prime de rendement individuelle</b>
<b>PRC</b>	<b>Prime de rendement collectif</b>
<b>AMA</b>	<b>Américaine marketing association</b>
<b>CLM</b>	<b>Council of log tics management</b>
<b>NCPDM</b>	<b>National Council of physique distribution management</b>
<b>SC</b>	<b>Supply Chain</b>
<b>SCC</b>	<b>Supply Chain Council</b>
<b>ASLOG</b>	<b>Association française de la logistique d'entreprise</b>
<b>CS CMP</b>	<b>Council of supply Chain management professionals</b>
<b>SCM</b>	<b>Supply chain management</b>
<b>SCOR</b>	<b>Supply chain operation reference</b>
<b>SNC</b>	<b>Société en nom collectif</b>
<b>BSC</b>	<b>Balanced score cards</b>

## Liste des graphes

Graphe N°01 : Etat des ventes des transformateurs (2017/2018/2019) .....	95
Graphe N°02 : Etat de chiffre d'affaire par mois (année 2019) .....	96
Graphe N°03 : Etat des ventes par type.....	97
Graphe N°04 : Etat des ventes par série (HT : haute tension) .....	98
Graphe N°05 : Etat des ventes par client .....	99

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01 : Critères de choix d'un réseau de distribution .....	19
Tableau N°02 : grille d'évaluation du distributeur.....	21
Tableau N°03 : Principaux incitants utilisés pour motiver un distributeur .....	23
Tableau N°04 : Les orientations de politique de distribution selon la nature du produit.....	25
Tableau N°05 : Principaux concurrents moteurs .....	90
Tableau N°06 : Principaux concurrents transformateurs .....	90
Tableau N°07 : Clients privés revendeurs (agent agréé) .....	91
Tableau N°08 : les secteurs d'activités des transformateurs .....	94
Tableau N°09 : Etat des ventes des transformateurs (2017/2018/2019) .....	95
Tableau N°10 : Etat de chiffre d'affaire par mois (année 2019).....	96
Tableau N°11 : Etat des ventes par type .....	96
Tableau N°12 : Etat des ventes par série (HT : haute tension .....	97
Tableau N°13 : Etat des ventes par client .....	98
Tableau N°14 : Les forces et faiblesses de la force de vente d'Electro- Industries .....	109

## Listes des figures

Figure N° 01 : Mode de distribution et longueur des circuits .....	13
Figure N° 02 : Le principe de la démultiplication des contacte .....	17
Figure N°03 : Une chaine logistique .....	40
Figure N°04 : Différentes structures de la chaîne logistique .....	41
Figure N°05 : Les Flux de la chaine logistique .....	44
Figure N°06: Relation entre les acteurs de la chaine logistique globale Producteur .....	46
Figure N°07 : Processus de modèle SCOR .....	60
Figure N°08 : Les quatre axes de Balanced Scorecardde BSC .....	63
Figure N°09 : Organigramme de l'Electro-industrie /spa Azazga .....	81
Figure N°10 : Organigramme du département appro- commercial unité transformateurs .....	82
Figure N°11 : Etudes des différentes étapes de la réalisation de la force de vente .....	101

# Sommaire

<b>Introduction général .....</b>	<b>01</b>
-----------------------------------	-----------

## **Chapitre 1 : généralité sur la distribution**

<b>Section 1 : les concepts et stratégies de la distribution.....</b>	<b>03</b>
---	-----------

<b>Section 2 : les circuits, canaux, réseaux et les intermédiaires de distribution .....</b>	<b>12</b>
--	-----------

<b>Section 3 : la mise en place et la gestion des circuits de distribution .....</b>	<b>19</b>
--	-----------

## **Chapitre 2 : la logistique et la supply chaine**

<b>Section 1 : les concepts de base de la logistique et la chaine logistique .....</b>	<b>32</b>
--	-----------

<b>Section 2 : la gestion de la chaine logistique .....</b>	<b>47</b>
---	-----------

<b>Section 3 : les modèles et les outils de la performance logistique et le pilotage de la supply chaine .....</b>	<b>57</b>
--	-----------

## **Chapitre 3 : la politique de distribution au sein de l'électro industrie (ENEL)**

<b>Section 1 : présentation de l'entreprise électro industrie .....</b>	<b>73</b>
---	-----------

<b>Section 2 : l'entreprise et son environnement .....</b>	<b>88</b>
--	-----------

<b>Section 3 : l'analyse de la politique de distribution et la réalisation de la force de vente au sein de l ENEL .....</b>	<b>93</b>
---	-----------

<b>Conclusion générale .....</b>	<b>110</b>
----------------------------------	------------

L'entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle se caractérise comme un lieu où on crée de la valeur ajoutée. Une concurrence acharnée entre ses entreprises, incitent les dirigeants à élaborer des stratégies à moyen voir long terme pour se pérenniser dans cet environnement très concurrentiel.

Avant que le produit ou service soit mis sur le marché et vendu au consommateur final, il passe sur plusieurs étapes, de l'étude de marché pour identifier un besoin, aux études technico-économiques pour s'assurer de la rentabilité de produit ou service, une équipe pluridisciplinaire travaille pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

La direction marketing fait partie de cette équipe, et elle doit n'être dotée de personnes très compétentes. Car, à ce niveau de décision, l'enjeu est très grand et nécessite une vision globale du marché.

Le marketing est une discipline de gestion qui comprend un système de pensée, d'analyse et d'action. C'est un ensemble d'outils d'analyse, de méthodes de prévision et d'études de marché mis en œuvre afin de développer une approche prospective des besoins et de la demande.

Aussi, l'entreprise doit être dotée d'une chaîne logistique très efficace afin de livrer le consommateur dans les délais avec une qualité de service très appréciable, en particulier la chaîne de distribution.

C'est à cette partie de l'organisation globale de l'entreprise qu'on va s'intéresser. La distribution est une fonction fondamentale pour l'activité commerciale de l'entreprise industrielle, elle est vitale car il ne suffit pas de produire des biens et services, mais de savoir comment les mettre à la disposition de la clientèle dans l'espace et dans le temps.

La distribution est le maillon le plus important dans la chaîne qui relie la production à la consommation, elle a un rôle d'interface par la mise en relation de l'amont et de l'aval. Les rôles de la distribution sont donc multiples et bénéfiques aussi bien pour le producteur que pour l'utilisateur : vis-à-vis du second, la distribution permet d'élargir l'éventail du choix des produits mis en vente.

En effet, la distribution a connu des innovations telles que l'ouverture de grands marchés, l'information de plus en plus poussée de points de vente, l'apparition de nouvelles techniques de gestion, et les comportements d'achat différents, d'où la problématique suivante :

*« Quelle stratégie de distribution à adopter pour assurer la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise ? »*

Pour cela on doit vérifier les deux hypothèses suivantes :

- Les différentes méthodes et techniques de gestion aident à mieux organiser et orienter la distribution des produits de l'entreprise ;
- La gestion de distribution a une influence sur la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise.

Afin de confirmer les deux hypothèses énoncées nous avons adopté une méthodologie axée scindée en deux étapes.

Dans la première étape, nous avons effectué une recherche bibliographique basée sur la compilation de rapports, d'ouvrages, et de documents divers. Pour traiter les différents aspects théoriques de la distribution, de la logistique et de la Supply Chain.

Dans la deuxième étape. Nous mènerons une étude de cas au sein de l'entreprise ENEL pour ce faire. Nous avons mené une enquête auprès du personnel du service de la distribution de l'entreprise ENEL. Deux sources principales ont été utilisées. D'une part, nous avons consulté des documents et analysé la littérature relative à la politique de distribution en général. Des données qualitatives et quantitatives ont également été collectées auprès des acteurs chargés de la politique de distribution de l'entreprise ENEL. D'autre part, une enquête par entretiens semi directifs a été réalisée auprès de quatre personnes du service distribution de l'entreprise ENEL.

Afin de répondre à notre problématique. Nous avons scindé notre travail en trois chapitres. Le premier chapitre aborde les concepts théoriques liés à la distribution. Le deuxième chapitre est consacré pour la logistique ainsi que ses différents concepts qui lui sont associés. Enfin le troisième et dernier chapitre analyse la politique de distribution de l'entreprise ENEL.

**Introduction**

Il ne suffit pas au producteur de fabriquer des biens. Il faut qu'il les mette à la disposition des consommateurs dans des conditions correspondants à leurs attentes.

Dans le cas contraire, il risque de connaître l'échec comme le vécurent de très nombreux chefs d'entreprise qui négligèrent cette variable pensant qu'un bon produit ne pouvait que réussir. Ce que disait naguère Louis CHESKIN reste vrai : « *le bon produit, correctement présenté doté d'une excellente publicité, vendu à prix raisonnable, n'aura pas de succès s'il n'est pas convenablement distribué et réellement mis à l'étalage* ».

La distribution l'une des quatre variables du mix-marketing qui se confond souvent avec la livraison ou le vente dans l'esprit de beaucoup de monde. Mais au-delà de la vente-même, la distribution est plus complexe qu'elle n'en paraît.

Ce chapitre présente les aspects généraux de la distribution et les principaux concepts rattachés à notre problématique, il est subdivisé en trois sections.

La première section définit les concepts de distribution. La deuxième section présente les différents circuits, canaux et réseaux de distribution, et enfin La troisième section présente les intermédiaires et les stratégies de distribution.

**Section 1 : Les concepts et stratégies de la distribution**

Cette section a pour objet de donner quelques définitions de la distribution, son importance, ses objectifs, que ses fonctions ainsi que son rôle et ses formes.

**1-1 Définition de la distribution**

Avant de définir ce concept nous devons noter que la distribution (place) est un « P » parmi d'autres « P » marketing : elle doit s'intégrer dans le mix marketing de l'entreprise mais c'est aussi une variable stratégique. Selon Yves Chirouze, la distribution est « *l'ensemble des activités logistiques, financière, administrative et commerciale réalisées à partir du moment où les produits sont finis et attendent d'être écoulées jusqu'à celui où ils sont en possession de consommateur final* ». <sup>1</sup>

Ainsi on peut définir la distribution comme l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis jusqu'à ce qu'ils soient en possession du consommateur final et prêts à être consommés au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondants aux besoins des utilisateurs.

---

<sup>1</sup> CHIROUZE, Y, « *le marketing étude et stratégie* » 2<sup>ème</sup> édition, paris, Ellipses 2007 p626.

Distribuer des produits, c'est les amener au bon endroit en quantité suffisante, avec le choix requis, au bon moment et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation et, le cas échéant, à leur entretien.

La distribution se définit également comme étant un ensemble des activités qui s'exercent depuis le moment où le produit, sous la forme d'utilisation, entre dans le magasin commercial du producteur ou du dernier transformateur, jusqu'au moment où le consommateur en prend possession.

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

### 1.2. L'évolution de la distribution

Les structures et les méthodes, de la distribution se sont profondément transformées depuis le milieu du siècle dernières décennies. Ces transformations peuvent être repérées par les événements suivant :

- **1835** : Première expérience de coopération : « *Le commerce véridique et social* », à Lyon ;
- **1852** : Création du premier grand magasin : « *Au bon marché* » ;
- **1866** : Apparition des premiers succursalistes ;
- **1907** : Création de la société générale des coopératives de consommation ;
- **1929** : Création de premier magasin populaire : « *Uniprix* » ;
- **1948** : Goulet-Turpin introduit en France le libre-service ;
- **1949** : Ouverture du premier « *centre Leclerc* » à Landerneau ;
- **1957** : Premier « *hypermarché* » ouvert à Paris par les docks de France ;
- 1963 : Premier « *hypermarché* » ouvert par carrefour à Sainte-Geneviève-des-Bois ;
- **1973** : La loi Royer frein le développement des grandes, surfaces.

Les évolutions d'avant-guerre illustrent bien le concept de « *roue de la distribution* ». Selon cette théorie, les formes de distribution se succèdent comme phases du cycle de vie des produits. Les nouvelles formes naissantes cherchent un avantage en termes de prix par rapport aux formes de distribution plus anciennes en rationalisant les installations, en limitant les assortiments, en offrant peu de services et de confort aux consommateurs.

Le succès acquis, ce distributeur spartiate s'embourgeoise. Il élargit la gamme des produits offerts, embellit le décor, crée des services de plus en plus nombreux et...augmente ses prix de vente, favorisant l'apparition d'une nouvelle forme de commerce plus dépouillée et moins chère.

C'est ainsi que les grands magasins, innovation majeure du siècle dernier, lancent les magasins populaires concurrencés ensuite par les grandes surfaces de vente. Depuis la Seconde guerre mondiale, et spécialement depuis 1960, l'évolution de la distribution s'accélère sous l'effet de changements sociologiques et techniques.

A la dispersion des consommateurs succède leur concentration dans les grandes villes et leur banlieue. Les distances s'amenuisent grâce aux moyens de transport individuel. Les achats peuvent être groupés et stockés grâce au développement des moyens de réfrigération et de congélation. Le commerce atomisé se concentre, les grandes surfaces apparaissent et ne cesseront de se développer. Leur apparition oblige le petit commerce traditionnel à se restructurer en se consentant sous les diverses formes d'association exposé précédemment ou à développer ses spécificités propre : commerce de proximité, commerce spécialisé offrant des services de qualité, commerce innovateur.

Cette révolution est également due au bouleversement des techniques de distribution. Par le libre-service, le commerce devient une activité industrielle dont la productivité s'accroît grâce à la division du travail et aux économies d'échelle. Le développement des techniques de distribution physique et l'information des points de vente contribuent également à l'industrialisation de la distribution.<sup>2</sup>

### **1.3 Les objectifs de la distribution**

Les objectifs de la distribution peuvent être fixés par recherche du chemin optimal, au moindre coût ou correspondre à une stratégie d'intégration du fabricant dans son canal entreprise-marché. Ils doivent traduire les objectifs généraux du marketing, en conformité avec ses derniers, déterminer les références à partir desquelles l'entreprise choisit la stratégie la plus appropriée.

### **1.4 Le rôle et les fonctions de la distribution**

#### **1.4.1 Le rôle de la distribution**

La distribution trouve son importance dans la grande place qu'elle occupe auprès des autres variables du marketing mix, elle constitue un élément fondamental de ce dernier, et vu

---

<sup>2</sup> JEAN-CLAUDE TARONDEAU et DOMINIQUE XARDEL, « la distribution », collection « que sais-je ? », 3<sup>ème</sup> édition, paris, 1992, p ;26,27.

qu'elle est étroitement liée aux autres variables, elles doivent être toutes cohérentes afin, de contribuer à la réalisation de la stratégie commerciale globale de l'entreprise.

Les décisions relatives à la politique de distribution relèvent d'un cadre stratégique, car elles font engager l'entreprise à long terme dans l'optique du choix de son circuit de distribution ou de sa force de vente (FDV).

La distribution joue un rôle important, en procurant au producteur l'avantage de réguler sa production par le biais de son étalement sur toute l'année par le stockage et la commande, un avantage financier et cela par l'achat de ses produits en quantités importantes sans avoir la certitude de les vendre, elle permet aussi au produit de circuler sur tout le territoire national ou étranger (*par le biais de l'exportation*), et fait stimuler la demande grâce aux opérations de Communication auxquelles elle participe et fait remonter un lot d'information qui intéresse le fabricant.

Le consommateur pour sa part, tire aussi un grand avantage de la distribution vu les services qu'elle lui rend en lui permettant de disposer des différents produits qu'il désire avoir pendant les moments et en quantités voulues. Faut-il encore ajouter que l'importance de la distribution réside dans le fait qu'elle est créatrice de valeur car elle remplit un rôle nécessaire d'ajustement entre l'offre et la demande.

#### **1.4.2 Les fonctions de la distribution**

La distribution assure plusieurs fonctions qui peuvent être prises en charge par le producteur lui-même, comme il peut les déléguer aux différents intermédiaires de distribution mais dans les deux cas ces fonctions restent identiques.<sup>3</sup>

Les fonctions assurées par la distribution sont classifiées selon deux critères :

- Selon leurs finalités ;
- Selon leurs caractéristiques génériques.

##### **a) Les fonctions de distribution selon leurs finalités**

L'examen des fonctions selon leur finalité amène à dissocier : la fonction de production, la fonction de gros, la fonction de Détail et la fonction de consommation. On retrouve les quatre stades ou niveaux habituels du chemin d'un produit que représente un canal de distribution. Les fonctions de gros et de détail sont plus spécifiquement liées à la notion de distribution et assurent le transfert entre la production et la consommation.

---

<sup>3</sup> G. CLIQUET, A. FADY, G. BASSET, « *management de la distribution* », 2<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2006, p100.

- **La fonction de gros** : s'occupe de la relation producteurs-détaillants en assumant les fonctions spatiales et temporelles et en participant aux fonctions commerciales également ;
- **La fonction de détail** : se concentre essentiellement sur la relation produits consommateurs puisqu'elle est responsable de la bonne adéquation entre la demande de ses clients et l'offre proposée par les fabricants qui transite par la fonction de gros.

Elle exerce plus particulièrement les fonctions commerciales.

### **b) Les fonctions de distribution selon leurs caractéristiques génériques**

Les opérations classiques de la distribution sont les achats, le transport, le stockage, la mise à disposition et la présentation, la vente de produits. Elles sont complétées par des services annexes tels que la livraison au client, le service après-vente, le crédit, les conseils divers d'ordre commercial et technique... De façon usuelle, on considère que la distribution repose sur deux grandes catégories de fonctions : les fonctions matérielles ou logistiques et les fonctions commerciales.

Selon Ph. DUGOT (2000), « *fonctions matérielles et fonctions commerciales constituent l'ossature de la distribution. Intangibles, elles doivent être assurées pour que la distribution remplisse correctement son rôle, à savoir la mise en relation de la production avec la consommation ainsi que l'augmentation de l'offre par la stimulation de la demande.* ».<sup>4</sup>

#### ▪ **Les fonctions matérielles ou logistiques**

Les fonctions matérielles ou logistiques visent à s'affranchir des distances géographiques et temporelles séparant la fabrication d'un produit de sa consommation. Les cinq fonctions logistiques principales sont : le transport, l'allotissement (*regroupement de lots dispersés d'un même produit afin de constituer un seul lot de plus grande taille*), le fractionnement (*subdivision d'un lot de taille importante en lots plus petits répondant aux contraintes de commercialisation*), l'assortiment (*rassembler des produits de nature hétérogène ou au sein d'une même gamme de marques différentes*) et le stockage (*tampon entre l'offre et la demande*) qui pose la question clé du financement des stocks et de la prise de risque inhérente, très variable suivant la nature des produits, leur caractère périssable et leur sensibilité aux mouvements de mode.

---

<sup>4</sup>P. DUGOT (2000), « *Le commerce de gros, PUF, Que sais-je ?* », Paris P. 13-16.

### ▪ Les fonctions commerciales et la vente de marchandises

La vente doit être entendue comme un acte procédant d'une démarche volontariste visant à gonfler le besoin de consommer à la fois par la satisfaction de la clientèle et par sa stimulation. Ces fonctions comportent la transmission de l'information vers l'aval sur les produits vendus (*informations techniques, nouveautés, etc.*) et vers l'amont (*information sur le comportement du marché face à une innovation...*) et des services annexes de livraison à domicile, installation, service après-vente (SAV)....

#### 1.5 Les formes de la distribution

En simplifiant, on distingue trois types de commerce selon leur mode d'organisation.<sup>5</sup>

##### 1.5.1 Le commerce indépendant

Le commerce indépendant est une forme individuelle d'exploitation commerciale où le commerçant n'est affilié à aucun organisme centralisateur pour ses achats ou pour ses ventes. Il se compose de grossistes et de détaillants :

- **Grossistes indépendants** : les grossistes sont des intermédiaires de commerce achetant la marchandise directement aux producteurs pour la revendre à un autre grossiste ou au détaillant. Leurs atouts est qu'ils sont spécialisés et compétents, offrent des services complémentaires tels que le crédit et donnent des conseils.

Leur survie est menacée car ils subissent :

- En amont, l'attaque des producteurs qui cherchent à contrôler leurs canaux de distribution ;
  - En aval, les détaillants qui s'organisent en centrale d'achat.
- **Détaillants indépendants** : Les détaillants indépendants sont des commerçants qui achètent les marchandises aux grossistes ou aux producteurs pour les revendre au consommateur final. Ce sont des structures souples et flexibles mais mal gérées. Les détaillants indépendants sont très appréciés car ils offrent la proximité, des heures d'ouverture plus large, un assortiment de produits de premières nécessités et la vente au micro-détail.

Cependant, ils ne disposent pas d'assez de moyens financiers et sont moins compétitifs face aux autres formes de commerce.

En Afrique, ils tiennent une place importante dans l'économie des différents pays. Ils sont de plusieurs types :

- Les Détaillants sédentaires non spécialisés ;
- Les Détaillants sédentaires spécialisés ;

---

<sup>5</sup>LENDREVIE, J., LEVY., « MERCATOR » théories et nouvelles pratiques du marketing, 10<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2012, P335.

- Les Détaillants non sédentaires ;
- Les Marchés urbains et ruraux.

### 1.5.2 Le commerce associé

Le commerce associé est un regroupement de commerçants pour effectuer leurs achats Ou pour bénéficier de notoriété et d'image. Il se compose de :

- **Groupement d'achat** : les groupements d'achat ont pour objet de gérer au mieux les achats de leurs adhérents. Il en existe deux types : la coopérative de détaillants et le groupement de grossistes ;
- **Chaîne volontaire** : il s'agit d'une association de grossistes avec des détaillants .Un ou deux grossistes vont sélectionner parmi leurs clients en vue d'organiser en commun leurs achats et leur vente, et d'adapter en conséquence, la gestion des entreprises associées tout en respectant l'indépendance juridique et financière de chacune d'elles. Dans la chaîne volontaire, c'est le grossiste qui l'élément central : il est appelé « tête de Chaîne » c'est lui qui recrute les détaillants ;
- **Franchise** : La franchise est une association entre une entreprise et des partenaires commerciaux. C'est un contrat dans lequel un franchiseur (*celui qui vend*) a l'obligation de concéder moyennant une redevance au franchisé (*celui qui achète*) le droit exclusif d'exploiter sa marque, ses produits, son enseigne et son savoir-faire ;
- **Un concessionnaire** : un concessionnaire est un commerçant indépendant qui signe avec son partenaire fabricant un contrat représentation exclusive. La signature d'un contrat de concession assorti d'une exclusivité va permettre au fabricant d'imposer à son distributeur des obligations plus ou moins fortes en matière par exemple de canaux de distribution, de politique de prix, de publicité, etc. mais s'engage à lui offrir des conditions commerciales plus favorables : prix, délai de livraison, modalités de paiement, assistance technique, formation, etc.

### 1.5.3 Le commerce intégré

Le commerce intégré est une forme de commerce selon laquelle les fonctions de gros Et de détail sont remplies par une seule organisation qui intervient donc directement Entre producteur et consommateur final.

La fonction de gros consiste à acheter les marchandises aux producteurs ou aux importateurs, les stockées et les revendre aux détaillants.

La fonction de détail consiste à s'approvisionner en marchandises pour les revendre en détail au consommateur final.

Le commerce intégré est assuré par des grandes entreprises qui font de la distribution de masse : vente en grande ville, achats importants, méthodes modernes de vente telle que le libre-service.

**1-6 Les stratégies de distribution :**

Il existe trois types de stratégies de distribution qui sont les suivantes :

- **La stratégie intensive** : ou de masse consiste à vendre tous azimuts afin de détenir la plus grande part de marché possible le plus vite possible. c'est une stratégie appliquée dans le cas de la plupart des produits de grand consommation mais qui a de nombreux inconvénients dans la mesure où elle est coûteuse (*coût de distribution et de communication à cause de la multiplicité des cibles- intermédiaires et consommateurs- risque de perte de maîtrise de l'image de la marque*). C'est évidemment la stratégie de la grande distribution.
- **Les avantages** : la stratégie intensive permet :
  - Maximiser la disponibilité des produits ;
  - Donner une part de marché importantes.
- **La stratégie sélective** : passe par un choix des canaux en fonction des capacités et des qualités commerciales des détaillants et donc par une logique de canal court sans grossistes. La distribution sélective n'est pas considérée comme restrictive de concurrence, car la limitation du nombre de revendeurs peut constituer un élément de concurrence entre fabricants de produit de marques différents (*concurrence inter marque*).

Un élément central de cette stratégie réside dans la capacité du fabricant à mettre en œuvre une démarche de coopération avec les détaillants, surtout en termes de communication.

Cette stratégie de différenciations répond à un besoin de maîtriser l'image de marque plus que de développer la part de marché. La distribution sélective concerne plus particulièrement les produits de luxe est par exemple très utilisé pour la distribution des parfums. Mais l'arrivée des sites web commercialisant des parfums risque de transformer la configuration d'un marché très attaché à la distribution sélective.

**a) Les avantages** : la stratégie sélective permet de :

- Réduire les coûts de la distribution ;
- Obtenir une meilleure coopération de la part de ses distributeurs.

**b) Les inconvénients** : la stratégie sélective engendre :

- Le risque de ne pas assurer une couverture suffisante du marché ;
- Stratégie attaqué par la grande distribution .

- **La stratégie exclusive** : consiste à opérer une sélection sévère des détaillants qui dans chaque aire de marché auront le privilège de commercialiser le produit. l'exclusivité se définit donc sur un territoire donné : nul autre distributeur ne commercialisera les produits sur ce territoire .On trouve cette stratégie dans l'automobile sous la forme de concession exclusives, ou là encore pour les produits de luxe, mais aussi dans certaines chaînes de franchise et on pourra rencontrer des contrats de franchise avec clause d'exclusivité et d'autres sans cette clause. Créer son réseau en franchise et : ou en succursalisme, permet de bénéficier de marges plus confortables, même si monter sa propre chaîne peut s'avérer coûteux n d'où le succès de la franchise quand la conjoncture s'y prête.

**a) Les avantages** : la stratégie exclusive permet :

- Une forte image de marque ;
- Un très bon contrôle du producteur.

**b) Les inconvénients** : la stratégie exclusive engendre :

- Une couverture géographique faible ;
- Un besoin de stimuler et d'animer le réseau de distribution.

Ces deux dernières stratégies, distribution sélective et distribution exclusive, visent en fait à contourner la grande distribution car, sur le marché du parfum, les fabricants estiment que leurs produits y perdraient une grande partie de leur image de produits de luxe. Les grands distributeurs ont cherché à court- circuiterie la distribution sélective des parfums mais sans succès.

## Section 2 : Les circuits, canaux, réseaux et les intermédiaires de distribution

### 2.1 Définition du circuit, canal et réseau de distribution

- **Circuit de distribution** : un circuit de distribution est : « *le processus qui, passant à travers un nombre plus au moins important d'intermédiaire externe ou interne, permet de délivrer un bien ou service à l'acheteur ou au consommateur final* ». <sup>6</sup>
- Par ailleurs : « *on appelle un circuit de distribution l'ensemble des intervenant qui font passer un produits de son état de production à son état de consommation* ». <sup>7</sup>
- **Le canal de distribution** : un canal de distribution est : « *définie comme l'ensemble des institutions qui supportent les flux physiques et les flux d'informations permettant l'achat des produits par l'acheteur final* ». <sup>8</sup>
- **Le réseau de distribution** : on appelle réseaux : « *un système de partenariats et d'alliance créée par une entreprise pour approvisionner et enrichir et distribuer son offre* ». <sup>9</sup>  
« *Le réseau de distribution se définit comme étant un ensemble des personnes qui concourent à la vente d'un bien ou d'un service, depuis le producteur jusqu'au consommateur final* ». <sup>10</sup>

#### 2.1.1 Types de circuits de distribution

Les trois grands types de distribution sont :

- Les circuits directs sans intermédiaires : distribution direct pour le producteur ;
- Les circuits courts ne comportant qu'un intermédiaire ;
- Les circuits longs ayant plusieurs intermédiaires. <sup>11</sup>

<sup>6</sup>LENDREVIE, J., LEVY., « MERCATOR » théories et nouvelles pratiques du marketing, 10ème édition, Dunod, Paris, 2012, P321.

<sup>7</sup>KOTELER, P ., DUBOIS, B ., MANCEAU , D, « Marketing Management » 11ème édition. PearsonÉducation, France, 2003, P. 518.

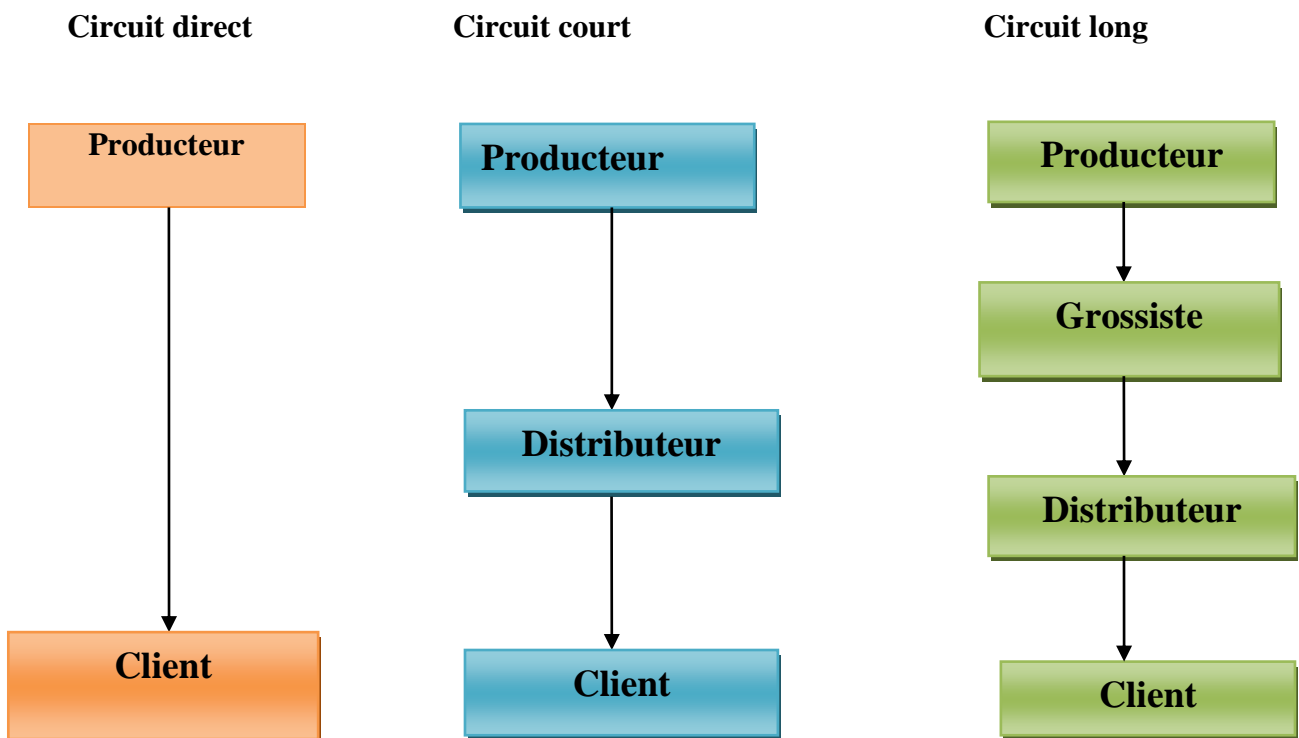
<sup>8</sup>Nathalie, F – C., jacques, C., gilles, P., « faire de la recherche en logistique et distribution ? », librairie Vuibert, paris cidex 13, mai 27 KOTELER, P ., DUBOIS, B ., MANCEAU , D, « Marketing Management »14ème édition. Pearson éducation. France, 2012 .p 474. P55.

<sup>9</sup>KOTELER, P ., DUBOIS, B ., MANCEAU , D, « Marketing Management », 14ème édition. Pearson Éducation, France, 2012, P 474.

<sup>10</sup>KOTELER, P., Dubois, B., « marketing management », Pearson éducation, France, 2009, P530.

<sup>11</sup>LENDREVIE, J., LEVY., « MERCATOR » théories et nouvelles pratiques du marketing, 10ème édition, dunod, paris, 2012 p322.

Figure 1 : Mode de distribution et longueur des circuits :



Source : LENDREVIE, J., LEVY, . « MERCATOR » théories et nouvelles pratiques du marketing, 10<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2012, p322

#### a) Le circuit direct

Le circuit direct domine dans les économies rurales. Il se caractérise par l'absence de tout intermédiaire indépendant entre le producteur et le consommateur. Il s'agit d'une distribution directe.

- **Les Avantages :** le circuit direct a plusieurs avantages :
  - La réduction de la distance production consommateur, permet une meilleure connaissance qualitative et quantitative du marché et une meilleure communication et un contrôle total ;
  - la rapidité de la distribution est réelle et la concurrence est relativement absente au sein du circuit ;
  - La stratégie de distribution mise en place par le producteur répond aux objectifs tracés par ce dernier ;
  - Le circuit fait preuve d'une plus grande souplesse.
- **Les inconvénients :** les inconvénients du circuit direct sont :

- L'organisation et la gestion très lourde des vendeurs ;
- Les coûts logistiques est très élevé (*coûts stockage, coûts d'entreposage*) ;
- Coûts financier est important.

### b) Le circuit court

C'est un circuit où un distributeur est l'intermédiaire entre le producteur et le client.<sup>12</sup>

▪ **Les avantages :** les avantages du circuit court est :

- La relation directe est proche entre les clients et le détaillant permet d'avantage pour ce dernier une meilleure connaissance du marché ;
- La marge de grossiste étant économisée ;
- Le prix au niveau du consommateur final et plus attractif
- Les coûts logistiques est très élevé (*coûts stockage, coûts d'entreposage*) ;
- Coûts financier est important.

▪ **Les inconvénients :** les inconvénients du circuit court sont :

- Le producteur perd son contact direct avec le consommateur ;
- L'intermédiaire agit en fonction de son intérêt qui n'est toujours pas les mêmes avec celui de producteur ;
- Le producteur remplit la fonction de gros, ce qui entraîne des frais élevés.

### c) Le circuit long

Ce sont des circuits traditionnels : les producteurs traitent avec des grossistes qui travaillent chacun avec des multiples détaillants. Ces circuits sont particulièrement adaptés à des marchés comportant des nombreux petits points de vente indépendants.

▪ **Les avantages :** le circuit long permet :

- La baisse des frais de facturation et de transport ;
- L'exploitation de tous les marchés et bénéfices du savoir-faire de distributeur ;
- Une régulation des ventes grâce au stock des intermédiaires.

▪ **Les inconvénients :** les inconvénients du circuit long résident dans :

- La perte du contact avec le détaillant et la dépendance vis à vis des grossistes ;
- Les marges du producteur diminuent ;
- L'infidélité des grossistes.

---

<sup>12</sup> LENDREVIE, J., LEVY. , « MERCATOR » théories et nouvelles pratiques du marketing, 10ème édition, Dunod , Paris, 2012, P325.

### 2.1.2. Le choix d'un circuit de distribution ou comment un producteur va vendre son produit ?

La réponse à cette question dépend du choix du circuit de distribution selon deux critères importants : le facteur externe et le facteur interne de l'entreprise.

**A).Le facteur externe :** Au niveau du marché, il s'agit de prendre en considération les concurrents, les clientèles, les distributeurs et la réglementation ;

**B).Le Facteur interne :** Au niveau de l'entreprise, il s'agit de prendre en considération les caractéristiques de l'entreprise, le produit, les coûts du circuit et l'image de marque.

### 2.1.3 La mise en place d'un circuit de distribution

Mettre en place un circuit de distribution comporte plusieurs étapes : il faut successivement étudier les besoins des clients, définir les objectifs poursuivis, identifier les solutions de distribution envisageables et les évaluer.<sup>13</sup>

## 2.2 La relation entre les circuits, les canaux et les réseaux de distribution

Pour parler de l'ensemble des canaux de distributions qui sont utilisés dans la politique de distribution, on utilise le terme circuit de distribution. Cette notion est proche de celle de réseau de distribution, sauf que le circuit de distribution s'intéresse à la structure de distribution utilisée alors que le réseau de distribution fait référence aux individus qui interviennent dans le processus de commercialisation.

## 2.3 La contrainte liée au choix des canaux

Remplir des objectifs en termes de volume, de marge, de parts de marché, de qualité, de service et de rentabilité des investissements nécessite la prise en compte de plusieurs types de contraintes au moment du choix des canaux de distribution :

- **Liées aux marché-cible :** impliquera choix d'un canal d'autant plus long que la clientèle est dispersée géographiquement et que et que le produit est acheté fréquemment ;
- **Liées aux produit standardisé :** de faible valeur, avec une certaine durée de vie et un suivi peut élaborer aura tendance à transiter par des canaux plus long qu'un produit périssable ou de forte valeur ;
- **Liées aux intermédiaires :** l'efficacité technique et l'efficience commerciale des intermédiaires doivent guider le décideur quant au choix des canaux ;
- **Liées aux moyens financiers et techniques propres à l'entreprise :** déterminent aussi le choix du canal. Des PME préfèrent ouvrir leur propre canal (*en franchise, par*

---

<sup>13</sup> KOTELER, P ., DUBOIS, B ., MANCEAU , D, « Marketing Management » 11ème édition. Pearson Éducation, France, 2003, P. 525.

*exemple*) afin de mieux le contrôler, même si cette solution s'avère au bout du compte souvent coûteuse ;

- **Liées à la nature de la concurrence** : Peut amener au choix d'un circuit spécifique, comportement d'évitement mais qui coûte cher, ou au choix d'un circuit similaire à celui de concurrents. Par ailleurs, des contraintes réglementaires ou conjoncturelles peuvent entraîner la disparition de certain intermédiaire. il existe, bien sur des exceptions à ces règles et il est important de bien assimiler toutes les caractéristiques liées à ces contraintes.

Mais il ne faudrait surtout pas conclure que les canaux longs sont condamnés. Les professionnels parlent de distribution alternative et qualifient ainsi les réseaux de distribution qui font encore appel aux grossistes. Ce canal alternatif apparaît toujours comme un bon tremplin pour des marques en quête de notoriété. C'est ainsi que Haribo, marque de confiserie, a commencé à se développer il ya une trentaine d'années. Ce n'est que dans les années 1980 qu'elle a franchi le seuil de la grande distribution.

#### 2.4 L'intermédiaire

L'intermédiaire représente la personne ou l'entreprise s'interposant entre le producteur et les consommateurs : ils assurent un lien entre l'offre et la demande. Les intermédiaires les plus importants sont : les grossistes les détaillants indépendants et les centrales d'achats<sup>14</sup>

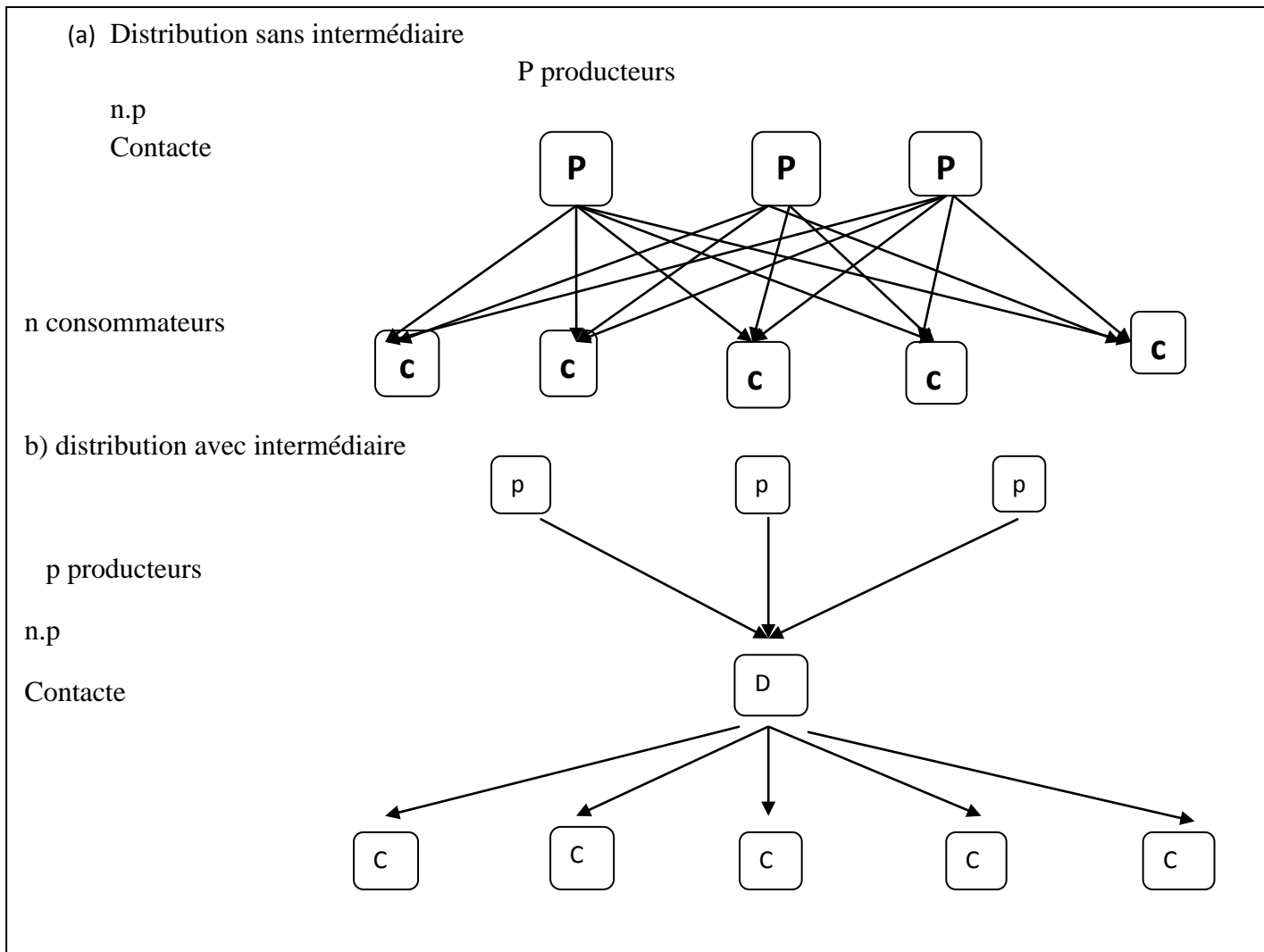
- **Les grossistes** : c'est un intermédiaire de commerce achetant la marchandise directement ou fabriquant pour la revendre aux détaillants ;
- **Les détaillants** : c'est un intermédiaire de commerce achetant la marchandise à un grossiste ou un fabriquant pour la revendre à l'utilisateur ou aux consommateurs finals ;
- **Central d'achat** : c'est un organisme ayant comme objet de commercialisé les commande d'un certain nombre de magasin et d'effectuer mes achats directement auprès des fabriquant aux meilleurs conditions.

---

<sup>14</sup>KOTELER, P ., DUBOIS, B ., MANCEAU , D, « Marketing Management », 14ème édition. PearsonÉducation, France, 2012, P 506.

2.4.1:Le rôle des intermédiaires

Figure 2 : Le principe de la démultiplication des contacte



Source :jean -jacques. L., « Marketing stratégique et opérationnel » du marketing a l'orientation marché. 7<sup>eme</sup>édition,dunod , paris, 2008 p426 .

- **La démultiplication des contacts :** Comme le montre la figure 2, le nombre de contacts nécessaires pour organiser une interaction entre tous les partenaires du processus d'échange est beaucoup plus élevé dans un système décentralisé qu'il ne l'est dans un système centralisé ;
- **L'économie d'échelle :** En regroupant l'offre de plusieurs producteurs, l'intermédiaire est capable d'exercer les fonctions qui lui sont attribuées pour un volume plus grand qui si le producteur s'en chargeait lui-même. En présence des intermédiaires, la force de vente sera donc exercée à moindre coup ;
- **La réduction des disparités de fonctionnement :** En achetant de grandes quantités aux fabricants, en assurant le stockage et le fractionnement du volume acheté en plus petites

quantités, les distributeurs permettent aux fabricants, ainsi qu'aux clients, d'opérer à un niveau optimal pour eux ;

- **Le meilleur assortiment offert :** Le rôle de l'intermédiaire est de constituer des assortiments variés, permettant ainsi aux clients d'acheter une grande variété de produits au cours d'une seule et même démarche, ce qui contribuera à réduire le temps et les efforts requis pour trouver les produits dont ils ont besoin ;
- **Le meilleur service :** Un distributeur ne subsistera dans un circuit de distribution qu'aussi longtemps que les autres partenaires dans le processus d'échange. IL juge que cet intermédiaire exerce des fonctions mieux qu'ils ne pourraient le faire eux-mêmes ou que d'autres institutions extérieures au circuit ne pourraient le faire.<sup>15</sup>

### 2.5 Analyse des coûts de la distribution

Le coût d'un circuit de distribution se mesure par la marge de distribution, c'est-à-dire par la différence entre le prix de vente à l'utilisateur finale, et le prix payé au producteur par le premier acheteur.

La mesure du coût par la marge de distribution s'effectue comme suit :

- **Marge de distribution :**  $MD = P - C$
- **P :** prix de vente à l'utilisateur final (*consommateur*).
- **C :** prix payé au producteur par le premier acheteur : coût d'achat.

Expression de cette marge de distribution en pourcentage :

- Soit par rapport au prix de vente :  $MD/\text{prix de vente}$  ;
- Ou bien Par rapport d'achat :  $MD/\text{prix d'achat}$ .

En général, les marges de distribution sont exprimées par rapport au prix de vente mais les pratiques varient selon les secteurs.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>Jean-Jacques, L., « marketing stratégique et opérationnel », du marketing a l'orientation marché, 7èmeédition, Dunod, paris, 2008, p 426.

<sup>16</sup>*Idemp*,428.

**Section 3 :La mise en place et la gestion des circuits de distribution**

Prendre la décision d’élaborer une stratégie de distribution, est pour le producteur, décide de recourir aux intermédiaires ou non, et donc décider du type du circuit de distribution à adopter et du degré de couverture du marché cible souhaité. Pour pouvoir prendre la meilleure décision, il existe toute une procédure à suivre et des critères à pondre en compte pour choisir et mettre en place son réseau de distribution.

**Tableau N°01 : Critères de choix d’un réseau de distribution**

Caractéristiques conçédérées	a	Circuit direct	Circuit indirect		Commentaires
			court	long	
<b>Clients</b>					
Nombre élevé			**	***	Le principe de la démultiplication des contacts joue a plein.
Forte concentration		**	***		Cout du contact plus faible.
Achats importants		***			Cout du contact facilement amorti.
Achats irréguliers			**	***	Cout élevé de l’exécution de commandes fréquentes et faibles.
Délai de livraison court			**	***	Disponibilité du stock a proximité du lieu d’achat
<b>Produits</b>					
Produits périssables		***			Nécessité d’un acheminement rapide.
Volume élevé		***	**		Minimiser le nombre de manutentions.
Faible technicité			**	***	Compétences requise faibles.
Peu standardisés		***			Le produit doit être adopté à des besoins spécifiques.
En phase de lancement		***	**		Le produit nouveau doit être très « suivi ».
Valeur unitaire élevé		***			Le cout du contact peut être facilement amorti.
<b>Entreprise</b>					

Faibles ressources financières		**	***	Les couts de distribution sont proportionnels au chiffre d'affaire ?
Assortiment complet	***	**		L'entreprise peut offrir un service complet.
Contrôle élevé recherché	***			Minimiser le nombre d'écrans entre l'entreprise et son marché.
Grande notoriété		**	***	Bon accueil de la part de la distribution.
Couverture élevée		**	***	La distribution doit être intensive.

\*\*= important ; \*\*\*= très important.

Source : Jean-Jacques LAMBIN, Chantal de MOERLOOSE, « *marketing stratégique et opérationnel, du Marketing a l'orientation –marché* », 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 2008, p431

### 3.1 La gestion des circuits de distribution

Une fois déterminées les grandes lignes de son système de distribution, l'entreprise doit sélectionner, motiver ses intermédiaires.

#### 3.1.1 Les critères de choix des intermédiaires

Le choix des intermédiaires est une tâche très important car l'image de l'entreprise vis-à-vis du client dépend en effet de cette sélection. Pour pouvoir bien sélectionner ses intermédiaires, le producteur doit s'assuré que ses intermédiaires répondent à un certain nombre de critères qui sont les suivant :

- **La taille de distribution** : mesurée par son chiffre d'affaires, est le critère le plus utilisé. dans la plupart des marchés, un petit nombre de distribution réalisent une part très importante du chiffre d'affaires total (*loi de concentration*) ;
- **La qualité de service** : offert est également un critère important. Le distributeur est payé pour exercer ces tâches plus efficacement que d'autres ;
- **La compétence technique** : et l'équipement du distributeur sont des critères importants, surtout en ce qui concerne les produits non standardisés pour lesquels la qualité du service après-vente est essentielle.

L'évaluation et le choix d'un distributeur permet au responsable marketing de choisir et d'entretenir son réseau et la qualité de la filière d'accès au marché final. Une grille d'évaluation comme celle qui se trouve ci- dessous permet de scorer l'ensemble de ses

distributeurs ou revendeurs selon des critères importants pour le fabricant. Les principes d'utilisation de la grille sont les suivants :

- La moyenne de chaque critère est représentée par la note3 ;
- Chaque critère peut être pondéré selon son degré d'importance par rapport aux autres ; par exemple, un fabricant peut penser que la capacité d'assurer l'après-vente a un caractère primordial et pondère la note2, au lieu 1 ;
- D'autres critères peuvent être choisis, comme l'accessibilité géographique de la distribution, la motivation di distribution à des actions de partenariat ou le turnover des vendeurs ou responsables merchandising.

**Tableau N°2 : grille d'évaluation du distributeur**

Evaluation critère					
	1	2	3	4	5
Compétence du distribution pour ce produit					
Compétence du distributeur pour des produits complémentaire					
Motivation du distributeur pour les nouveaux produits					
Notoriété et image sur la clientèle cible					
Degré de couverture géographique utile					
Dynamisme du distributeur					
Santé financière du distributeur					
Adéquation de son positionnement avec celui de fabricant					
Capacité de stockage					
Qualité du service fourni a la clientèle					
Capacité d'assurer l'après-vente du produit					
Capacité d'assurer le crédit du client					

**Source :** Nathalie Van LAETHEM « toute la fonction marketing », édition DUNOD, paris, 2005,p,214.

**3.1.2 La motivation des intermédiaires**

Trouver des intermédiaires qui s'occuperont de distribuer les produits du fabricant n'est pas une fin en soi. En effet, ce dernier doit les motiver par une attention et un encouragement afin qu'ils puissent travailler au mieux de leurs possibilités, même si leur adhésion au circuit de distribution du fabricant constitue en elle-même une certaine forme de motivation.

Motiver les membres de son circuit de distribution, et surtout maintenir cette motivation à un niveau optimum est un véritable problème pour le fabricant, du fait qu'il y'a autant de terrains de conflit que de coopération entre lui et ses distributeurs, leur motivation doit commencer par une étude de leur comportement qui se caractérise par :

- Passé l'intérêt du client avant celui de l'entreprise (*avant tout il cherche à vendre tous le produit que ses clients peuvent désirer trouver chez lui, et c'est seulement par la suite qu'il se considère comme le représentant de ces fournisseurs*) ;
- Chercher à vendre un assortiment, et non des produits isolés.

Son désintéressement (*à moins d'être motivé*) quant à collecte d'information concernant les vente par produit, la satisfaction de la clientèle, etc....et qui peuvent être d'une grande utilité pour le fabricant lors du développement de nouveau produits, de l'élaboration de la stratégie de prix, de conditionnement etc.

Selon J. JACQUES LAMBIN, C. MOERLOOSE on distingue trois stratégies que le producteur peut adapter vis-à-vis de ses intermédiaires : la stratégie d'aspiration, de pression et la collaboration ou le tard marketing.

La coopération des distributeurs à la réalisation des objectifs de l'entreprise est une condition essentielle de succès. Pour obtenir cette coopération de la part des intermédiaires, deux stratégies s'offrent à l'entreprise : une stratégie d'aspiration ou une stratégie de pression. Une troisième possibilité est celle d'une stratégie mixte qui combine les deux premières.

- **La stratégie d'aspiration** : une stratégie d'aspiration (pull) concentre les efforts de communication et de promotion sur la demande finale, c'est-à-dire sur le consommateur ou l'utilisateur final, en court-circuitant les intermédiaires.

L'objectif est de créer, au niveau de la demande finale, des attitudes positives vis-à-vis du produit ou de la marque, et de faire en sorte que le client demande, voire idéalement exige, telle marque chez le distributeur qui, de cette manière sera contraint de la référencer pour rencontrer la demande de ses clients. Au contraire de la stratégie de pression, on tente ici de créer une coopération forcée de la part des intermédiaires, les clients jouant en quelque sorte le rôle d'une pompe : la marque est aspirée dans le circuit de distribution par la demande finale.<sup>17</sup>

- **La stratégie de pression** : une stratégie de pression (push) consiste à orienter par priorité les efforts de communication et de promotion vers les intermédiaires, de manière à les inciter à référencer la marque, à stocker le produit en quantités importantes, à lui accorder l'espace de vente adéquat et à inciter les clients à acheter le produit. L'objectif est de susciter une coopération volontaire du distributeur qui, en raison des incitants et des conditions de ventes qui lui sont proposées (*marges élevées, remises sur quantités,*

---

<sup>17</sup> J.JACQUES LAMBIN, C. MOERLOOSE, « *marketing stratégique et opérationnel* », *Op.cit.*, p, 439.

publicité sur le lieu de vente, budget promotionnel, distributions gratuites, etc.), va naturellement privilégier le produit chaque fois qu'il le peut.<sup>18</sup>

**Tableau N°03 : Principaux incitants utilisés pour motiver un distributeur :**

Objectif recherché	Exemple d'incitants utilisés
Augmentation des achats et maintien de stocks importants.	Marges élevées, exclusivité territoriale, promotions, réductions pour quantités, engagements de rachat, produits gratuits, programmes de remplissage des rayons
Augmentation des efforts de l'équipe de vente.	Formation à la vente, matériel promotionnel : programme d'incitants commerciaux, concours de ventes.
Augmentation locale des efforts de promotion -publicité local	Publicité coopérative, budget de publicité, matériel publicitaire (films, imprimés, affiches) pour utilisation locale.
Augmentation de l'espace en magasins -promotion en magasins.	Budget promotionnel lié à l'espace accordé aux produits, présentoirs et comptoirs de vente, ventes démonstration, distributions gratuites.
Amélioration du service a la clientèle.	Programme de formation au service, matériel pédagogique, marges élevées sur les pièces remplacées, couverture des coûts engendré par le service de garantie.

Source : jean- jacques LAMBIN, Chantal de MOARLOOSE, « marketing stratégique et opérationnel », 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD ,Paris 2008 p, 440.

- **Le Trade marketing :** le Trade marketing consiste à appliqué la démarche marketing à la distribution vus, non pas comme des intermédiaires, mais comme des clients à part entière, avec leurs besoins propres qu'il faut également satisfaire. Le fabricant doit donc également songer à la position de son client-distributeur et s'interroger sur les points suivants : comment puis-je réduire ses frais ? est-il possible de diminuer les coûts de stocks, d'améliorer son cash-flow, soutenir sa stratégie d'enseigne ... ? il s'agit de créer un sein ou au dehors du département marketing, un service qui sera spécialement chargé des relations avec les distributeurs et dont le rôle est suivre l'évolution de leurs besoins et leur activités. A travers ce service, le fabricant établit avec son ou (ses) distributeur(s) les objectifs commerciaux, les niveaux de stocks, les campagnes publie-promotionnelles<sup>19</sup>, etc.

<sup>18</sup>J.JACQUES LAMBIN, C, MOERLOOSE, « marketing stratégique et opérationnel », Op.cit., pp440

<sup>19</sup>Idem.

**3.1.3 L'évaluation des intermédiaires**

Un fabricant doit régulièrement évaluer les résultats de son réseau de distribution et de ses revendeurs, les terrains sur lesquels il convient d'être vigilant concernant la couverture du marché, le niveau moyen des stocks, les délais de livraison, la prise en charge des marchandises détériorées ou perdues, la coopération publicitaire et les prestations de service dues au client. Le producteur élabore en général des quotas de vente qui explicitent les résultats attendus. Dans certains cas, les quotas ne sont utilisés qu'à titre indicatifs ; dans d'autres, ils représentent de véritables objectifs. Certains fabricants vont même jusqu'à dresser et diffuser dans l'ensemble du réseau la liste des intermédiaires les plus méritants.

**3.1.4 La modification d'un circuit de distribution**

Mettre au point un circuit de distribution et veiller à son bon fonctionnement ne constitue pas une fin en soi pour le producteur. En effet, il ne doit pas se contenter de choisir son circuit de distribution, mais il se doit également de lui apporter des modifications de temps à autre, et de l'adapter à l'évolution du marché, de la concurrence, de la demande, etc.

C'est pour cette raison que le producteur doit prendre en considération le critère de la souplesse lors du choix de son système de distribution.

Cette modification peut porter sur :

- **L'addition ou la suppression de certains membres du circuit ou de certain circuit eux-mêmes :** le fabricant doit s'interroger sur l'utilité et l'impact qu'aura un tel changement sur ses résultats, ainsi la décision d'ajouter ou de supprimer un tel ou tel intermédiaires ou circuit doit être soigneusement étudiée ;
- **La refonte complète du système :** c'est sans doute la décision la plus difficile à envisager par le fabricant du fait qu'elle implique un réexamen complet de l'ensemble de sa stratégie marketing, ce qui fait que de telles décisions soit prise généralement au plus haut niveau.

**3.2 La conception d'un système de distribution**

Le choix d'un circuit de distribution, et l'une des décisions complexes auxquelles est confronté un producteur, et pour ce faire il doit passer par plusieurs étapes qui prennent en compte les différents objectifs, contraintes et critères de choix.

Avant de choisir son circuit de distribution, la question des intermédiaires doit être posée, à savoir, quel est le nombre d'intermédiaire nécessaires ? Et comment en faire le choix ? la première question met en évidence les trois stratégies de couverture existante, et la seconde question, les critères de choix des intermédiaires. Tous ces propos seront développés dans ce qui suit :

**3.2.1 L'élaboration d'une stratégie de distribution**

Une entreprise désirant distribuer ses produits sur un marché, en utilisant des intermédiaires, a le choix entre plusieurs stratégies, c'est sans doute la première décision à prendre. La première question qui nous vient à l'esprit est : souhaite-t-on voir notre produit proposé dans le maximum de lieu d'achat ? autrement dit, le fabricant doit d'abord déterminer dans quel degré il souhaite couvrir son marché cible, en considérant les objectifs de son entreprise, son potentiel et les contraintes de l'environnement.

**Tableau N°04 : Les orientations de politique de distribution selon la nature du produit.**

Nature de produit	Politique de distribution	Réseaux
Bien banal ou produit de commodité.	Distribution de masse ou intensive ou ouverte.	Le plus grand nombre, longs courts.
Bien anomal ou produit de comparaison.	Distribution sélective voire exclusive	Plutôt courts
Bien de spécialité ou produit de conviction.	Distribution exclusive sinon sélective.	Courts contractuels et ultra courts.

Source : Yves CHIROUZE, « le marketing, études et stratégies », 2<sup>ème</sup> édition, ELLIPES, paris, 2007, p687.

Le choix d'une stratégie influence sur celui des réseaux : une distribution exclusive suppose d'opter pour des réseaux court contractuels ou des circuits ultra-courts. Une distribution de masse conduit à adopter une stratégie multi-réseaux, qu'ils soient longs ou courts, pour que le produit soit mis à la disposition du consommateur à tout moment.

Les méthodes de créativité et l'observation de ce qui est fait à l'étranger, notamment aux Etats-Unis, peuvent aider les fabricants à trouver des idées originales de commercialisation.

Le choix d'une stratégie de distribution comprend non seulement le choix d'un ou de plusieurs canaux, mais aussi la prise en considération de l'ensemble des interactions entre les décisions prises à ce niveau et celle de l'entreprise.

Selon P. L. DUBOIS, la démarche suivie pour choisir une stratégie de couverture est résumée dans les étapes suivantes :<sup>20</sup>

▪ **Etape N°1 : Les objectifs stratégiques en distribution**

La première étape consiste à fixer les objectifs de l'entreprise en matière de distribution. Ceux-ci sont un « *sous-produit* » des objectifs plus fondamentaux de la firme,

<sup>20</sup>P.L.DUBOIS, A. JOLIBERT, « le marketing, fondements et pratiques », 3<sup>e</sup>édition, ECONOMICA, Paris, 1998, P.546-552.

eux-mêmes définis à partir de son métier et de sa mission. Il est évident qu'une entreprise sidérurgique conçoit différemment sa distribution qu'une entreprise de biens de grande consommation. Le (Ou les) métier(s) de l'entreprise peuvent déterminer déjà un nombre important de décisions de distribution.

Le second élément déterminent les objectifs stratégiques généraux de la firme est la mission qu'elle s'est donné : quel type de besoins cherche-t-elle à satisfaire ? la réponse à cette question très générale est essentielle, car elle définira de façon spatiale et temporelle la cible des consommateurs visés. Et pour conséquent, le but lui-même de la distribution.

### ▪ Etape N°2 : les caractéristiques du fabricant et son environnement

Le choix d'une stratégie de distribution est fonction d'un certain nombre de facteurs, propre à la situation de l'entreprise à son environnement :

- Les caractéristiques des produits de l'entreprise industrielle, de service ou fabricant des biens de large consommation sont un premier facteur de choix. En ce qui concerne les biens de large consommation, le choix de circuit et plus largement de la stratégie de distribution, et aussi lié à la nature des biens. lorsque l'entreprise détient un bien rare et spécifique, elle est tentée de retenir une forme de distribution exclusive ou de recourir à des intermédiaires très sélectionnés ; lorsque le bien exige une assistance technique importante, elle choisit plutôt des intermédiaires capables de fournir des prestations sur place ; lorsque les biens sont très standardisée, pourront convenir ;
- La nature de l'entreprise, ses moyens financiers, commerciaux, techniques, humains.... Sont aussi un facteur important de choix d'une stratégie de distribution par exemple, des firmes distribuant des biens agro-alimentaires frais ont leurs propres moyens logistiques (camions ; etc.) ce qui leur permet de choisir des intermédiaires exigeants une politique de livraison rigoureuse, qui seraient difficilement satisfaits si l'entreprise ne maîtrisait pas sa politique de livraison ;
- Les types de clients influencent aussi la stratégie de distribution. Leur surface financière, leurs connaissances techniques, leur dispersion, les services qu'ils attendent déterminent leur politique de distribution ;
- Les caractéristiques de l'appareil de distribution existant tiennent aussi un rôle important. Des firmes distribuant dans plusieurs pays les mêmes biens sont amenées à choisir des modes de distribution différents car la nature des circuits, des canaux et des formules de distribution varient selon les pays ;

- D'autres variables d'environnement doivent aussi être retenus avant de définir les stratégies de distribution. Elles sont très diverses : politiques, juridiques, techniques, sociales, culturelles... etc.
- Enfin, les décisions stratégiques en matière de distribution sont liées aux marketing-mix défini par l'entreprise, choisir tel circuit de distribution, c'est dans une certaine mesure, choisir tel niveau de prix, tel type de conditionnement, telle politique de remise ou de communication, telle forme de service.

▪ **Etape N°3 : la définition d'une stratégie cohérente de distribution**

En fonction des objectifs de la firme, de son potentiel et de son environnement, le choix d'une stratégie de distribution se définit selon un certain nombre de critères.

▪ **Etape N°4 : le plan stratégique de distribution**

Ce plan est la synthèse des choix stratégiques effectués au niveau précédent. Il forme un des éléments du plan marketing et comprend :

- Les objectifs définies par canal, formule de vente, produit, type de distribution ;
- Les moyens investis à chacun de ces niveaux.

**3.2.2 Les critères de choix d'une stratégie de distribution**

D'après P.L. DUBOIS, le choix d'une stratégie de distribution se fait selon les critères suivantes :<sup>21</sup>

- **La sélectivité** : la firme peut rechercher la plus grande diffusion de son produit en retenant tous les types d'intermédiaires possibles susceptible de le distribuer massivement ou, à l'inverse, limiter sa diffusion à un nombre d'intermédiaires ou même exclusifs ;
- **La puissance** : l'entreprise choisit la forme de distribution susceptible de lui donner la plus forte couverture de territoire. Certains groupes de distribution très puissants ont des implantations sur tout le territoire et permettent une distribution massive par leur seul intermédiaire. La couverture d'un territoire peut donc être obtenue aussi bien par une politique peu sélective que par une politique de sélection d'intermédiaires puissants ;
- **La maîtrise et le contrôle du circuit** : le fabricant souhaite une maîtrise importante des conditions de distribution et choisir la forme de distribution lui permettent le contrôle de ces conditions. Il est certain que des chaînes de distribution très puissantes auront un poids dans la négociation tellement important qu'il sera plus difficile au fabricant d'imposer ses conditions. De même qu'il est aussi difficile de bien contrôler des formes de distribution multiple dans le cas d'une politique peu sélective ;

---

<sup>21</sup> P.L. DUBOT, « *le marketing, fondements et pratique* » Op.cit. , p552 .

- **La souplesse et la convertibilité** : il s'agit pour le fabricant de ne pas trop s'engager dans une forme de distribution tant au plan commercial que financier. Celui –ci veut se réserver la possibilité de faire évoluer sa forme de distribution selon l'évolution de sa politique ou de sa gamme ;
- **La compétence des intermédiaires** : pour certains fabricants, le choix d'intermédiaires susceptible d'apporter l'ensemble des services attendus est fondamental. Cette donnée est au centre de réflexion stratégique du producteur de biens de grande consommation souhaitant par exemple une logistique et un merchandising de la distribution excellente ;
- **La délégation des fonctions** : parmi l'ensemble des fonctions du distributeur, le fabricant peut opérer son choix en retenant les fonctions qu'il sait bien remplir ou qui sont pour lui les plus rentables et déléguer au distributeur celles que ce dernier remplit avec plus de compétence ou de façon moins coûteuse ;
- **La répartition des marges** : l'analyse des filières révèle que la répartition des marges entre fabricant et chaque intermédiaire n'est pas proportionnelle à la valeur ajoutée par chacun d'eux. certains choix d'intermédiaires ou même certaines décisions de développement d'un système de distribution propre au fabricant sont la conséquence de cette constatation : le fabricant arbitre entre les avantages fournis par les distributeurs et la part de profit qu'ils lui confisquent pour offrir leurs services ;
- **La compatibilité avec d'autres formes de distribution** : il s'agit alors d'éviter qu'une même marque soit distribuée dans des conditions différentes dans plusieurs canaux ou formules de vente. Cela peut entraîner des réactions brutales et négatives des distributeurs qui ne bénéficient pas des avantages accordés aux autres en matière de prix, la livraison, de services, de crédits...

### **3.3 Le choix d'un circuit de distribution**

La sélection de son circuit de distribution est pour le producteur, un choix stratégique sous contraintes. Un choix stratégique parce que le profit, la croissance et la survie même de l'entreprise en dépendent et parce qu'il influence sur les conditions, de prix de quantité, de qualité, d'image dans lesquelles ses produits sont mis à la disposition du consommateur final et sur toutes les autres options de son marketing-mix. De plus, les décisions en matière de distribution ont des conséquences à moyen et à long terme en raison des engagements contractuels et/ ou informels liant les producteurs ou autres membres du réseau, souvent pour des périodes prolongées.

C'est pourquoi, un mauvais choix peut être la cause d'une croissance ralentie, d'une dégradation de l'image de l'entreprise et aboutit parfois, lors de conflits, à une rupture coûteuse et brutale des relations.

### 3.3.1 La démarche du choix d'un circuit de distribution

Selon P. KOTLER, mettre en place un système de distribution comporte les étapes suivantes :<sup>22</sup>

- **L'étude des besoins de la clientèle :** il s'agit de comprendre qui achète quoi, ou, quand, comment et pourquoi au sein d'un marché visé. Les attentes s'expriment le plus souvent à travers cinq dimensions :
  - **Le volume unitaire d'achat :** il traduit la quantité de produit souhaitée par un client à chaque occasion d'achat. Plus il est réduit, plus le service rendu par le circuit s'élargit (stockage, éclatement, etc.) ;
  - **Le délai :** il sépare la commande du moment de livraison. plus il est court, plus le client est satisfait ;
  - **L'endroit :** il est pratique pour un client de trouver ce qu'il désire dans de multiples endroits, ce qui exige un réseau composé de nombreux points de ventes ;
  - **Le choix :** il correspond à la largeur de l'assortiment du distributeur. En général, les clients apprécient un large choix ;
  - **Le service :** il comporte tous les éléments intangibles (*crédit, livraison, installation, réparation*) fournis par le circuit.
- **La définition des objectifs et des contraintes :** l'objectif d'un mode de distribution se détermine à partir du niveau de service souhaité. En pratique, le choix des segments et celui des circuits sont donc étroitement liés. chaque producteur doit ensuite concevoir ses objectifs de distribution à partir des principales contraintes qui lui sont imposées par le produit, les intermédiaires et l'environnement ;
- **L'identification des solutions possibles :** après avoir identifié les objectifs et les contraintes de sa politique de distribution, l'entreprise doit procéder à une analyse de différentes solutions possibles en identifiant leur avantage et leurs inconvénients. Si elle envisage d'avoir recours à plusieurs circuits en parallèle (*franchise et succursale, force de vente et internet*), elle doit s'assurer qu'ils toucheront des segments de marché distincts et n'entreront pas en concurrence. Une solution en matière de distribution comporte trois

---

<sup>22</sup>P. KOTLER, et autres, « *marketing management* », 12<sup>ème</sup> édition, PERSON EDUCATION, paris, 2006, p544.

éléments : la nature des intermédiaires, le nombre d'intermédiaires, et les responsabilités et engagements respectifs du producteur et de ses intermédiaires.

- **L'évaluation des solutions envisagées :** après avoir identifié les systèmes de distribution possible, le producteur doit décider lequel d'entre eux répond le mieux à ses objectifs. Il prend en compte trois critères :
  - **Le coût :** chaque circuit envisagé permet un niveau de ventes différentes et s'accompagne d'un coût distinct. les circuits moins coûteux s'accompagnent souvent de peu de contacts avec le client et sont adapté aux produits simples. Si les fabricants découvrent un circuit pratique et moins coûteux, ils incitent les clients à l'utiliser. L'entreprise qui parvient à faire évoluer les clients vers des circuits à moindres coût sans provoquer une baisse des ventes ou une détérioration du service, bénéficie d'un véritable avantage concurrentiel ;
  - **Le contrôle :** le recours à des intermédiaires soulève un certain nombre de problèmes relatifs au contrôle du fabricant sur son circuit. L'agent commercial est un homme d'affaire indépendant qui cherche avant tout à maximiser son profit. Il refuse souvent de collaborer avec l'agent d'un secteur voisin, bien qu'une telle coopération puisse être profitable au fabricant. Il concentre ses efforts sur les clients qui sont, pour lui est compte tenu des produits dont il assure la représentation, les plus importants. L'agent peut ne pas avoir les compétences techniques nécessaires pour vendre le produit du fabricant ;
  - **La souplesse :** chaque type de circuit implique un engagement à plus ou moyen long terme. Un fabricant qui a recours à une agence doit signer un contrat pour plusieurs années ; si, au cours de cette période, d'autres méthodes de vente prennent de l'importance, le fabricant lié par ses engagements antérieurs, est dans l'impossibilité d'en tirer parti.

### **3.3.2 Les critères de choix d'un circuit de distribution**

Le choix d'un réseau de distribution spécifique est largement déterminé par un ensemble de contraintes propres au marché visé et à ses habitudes d'achat, aux caractéristiques du produit lui-même et aux caractéristiques de l'entreprise, notamment l'importance des moyens dont elle dispose. Les critères habituellement retenus et leurs implications sur le type de circuit de distribution à adopter sont décrits au tableau ci-dessous.

**Conclusion**

La conclusion tirée de ce chapitre est que la distribution est une fonction essentielle, indispensable pour toutes entreprises, spécialement dans sa démarche marketing, aussi elle assure un rôle essentiel, tant pour le producteur que pour les consommateurs, elle a de multiples rôles qui se distinguent à travers les fonctions qu'elle accomplit, et englobe différentes stratégies ainsi que différents circuits que le fabricant doit choisir avec soin afin d'atteindre ses objectifs.

**Introduction**

La logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise, car elle regroupe l'ensemble des activités en œuvre pour assurer la disponibilité d'un bien ou d'un service, dans les lieux où le besoin existe et garantir une gestion optimale de la combinaison (*quantités, délais et coûts*). Cette dernière ne se limite pas seulement à l'organisation des transports, des matières premières et de marchandises, mais elle regroupe l'ensemble des techniques de contrôle de gestion des flux de matières premières et des produits depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'au point de consommation. L'évolution de la logistique dont ses différents acteurs à engendrer le concept de la chaine logistique.

La chaine logistique (*supply Chain*) occupe une place primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise, elle commence de fournisseur du fournisseur et se termine au client du client tout en passant par la fabrication et le stockage des produits en amont et en aval. Pour faire face à la concurrence, chaque entreprise donc se voit intéressée par la maitrise de ce processus de façon à avoir toutes les informations nécessaires à la mise en place d'une politique commerciale, lui permettant de suivre la concurrence et préserver ses parts du marché.

Dans ce chapitre nous allons d'abord définir les notions de bases de notre sujet de recherche ainsi que les méthodes de gestion et d'évaluation de la chaine logistique et pour cela nous avons opté pour les présenter en trois (03) sections comme suit :

- La première section est consacrée à la présentation des différents concepts de base de la logistique et la chaine logistique ;
- La deuxième section traite la gestion de la chaine logistique (*supply Chain*) ;
- Et enfin la troisième section ; étude des modèles et des outils de mesure de la performance logistique et le pilotage d'une chaine logistique.

---

**Section 1 : Les concepts de base de la logistique et de la chaine logistique****1.1 Notion de la logistique**

La logistique provient, à l'origine, du domaine militaire, c'est tout ce qui est nécessaire (*physiquement*) pour réussir la stratégie et la tactique dans l'armée : transport, stocks, production, achat . Puis, les entreprises ont adapté ces concepts au milieu industriel. Ainsi on a élargi la définition à l'étude globale des problèmes posés par l'écoulement des flux des matières et des produits des fournisseurs jusqu'aux clients.<sup>1</sup>

**1.1.1. Historique**

Le dictionnaire de l'Académie française donne *la science du calcul* comme premier sens au mot « *logistique* ». Étymologiquement, le terme « *logistique* » provient du grec *logistikos*, ce qui est « relatif à l'art du raisonnement ». Platon est notamment cité comme le premier à avoir utilisé le mot *logistikos* pour opposer le calcul pratique (*logistique*) à l'arithmétique théorique. La logistique est encore largement empreinte de cette acception puisque de nombreux travaux académiques ainsi que de nombreuses préoccupations des entreprises se centrent sur l'optimisation (*de tournées, de chargement de palette, des coûts...*).

Le terme « *logistique* » trouve ensuite son origine dans le milieu militaire et provient du grade d'un officier en charge du « *logis* » des troupes, lors du combat. Napoléon Ier met en place un encadrement de l'approvisionnement en vivres et en munitions. Ainsi, le grade de « *major général des logis* » fut donné à « *un officier qui avait la fonction de loger ou de camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain* » (Jomini, 1837).

Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes. Le terme « *logistique* » est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre-vingt-dix, lorsque la première guerre du Golfe a éclaté. À partir de cette période, démocratisé le mot en parlant de « *soutien logistique* » dans le cadre d'actions militaires ou humanitaires. Il est classiquement reconnu qu'une des principales organisations logistiques à caractère militaire du XXe siècle fut la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie en juin 1944.

Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord aux États-Unis, ensuite dans les pays européens. Le développement de la fonction logistique au sein des entreprises européennes est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> GHEDIRA KHALED, « *la logistique de la production : approches de modélisation et de résolution* », édition TECHNIP, 2006, p.116

<sup>2</sup> BARBARA LYONNET, MARIE-PASCALE SENKEL, « *la logistique* », édition, paris, 2005, p.p 9,10.

### 1.1.2. Définition

Le mot logistique a vu sa définition évoluer, depuis sa création en 1836. Jusqu'au début des années 1900, il était surtout utilisé dans le domaine militaire. L'American Marketing Association (AMA) proposa en 1935, dans *Marketing Vocabulaire*, l'une des premières définitions de la logistique : « *La logistique regroupe les différentes activités réalisées par une entreprise, y compris les activités de service, durant le transfert d'un produit du site de production jusqu'au site de consommation* ». <sup>3</sup>

Le National Council of Physico Distribution Management (NCPDM), qui deviendra en 1985 le Council of Logistics Management (CLM) puis, en 2004 le Council of Supply Chain Management Professional (CSCMP), proposa une définition plus large incluant les approvisionnements et le transport : Le processus de planification, d'exécution et de contrôle des procédures de transport et de stockage des biens (*et des services*) efficace et efficient, et des informations associées, du point d'origine au point de consommation dans le but de répondre aux besoins du client. <sup>4</sup>

Quelques organisations ont cherché à normaliser la définition de la logistique. Le Conseil économique et social des Nations unies proposa de définir la logistique comme le « *processus de conception et de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le sens le plus large. Cette chaîne peut comprendre la fourniture de matières premières nécessaires la fabrication, en passant par la gestion des matériaux sur le lieu de fabrication, la livraison aux entrepôts et aux centres de distribution, le tri, la manutention et la distribution finale au lieu de consommation* ». <sup>5</sup>

ASLOG (*Association Française des Logistiques d'entreprise*) définit la logistique comme « *l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts, approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage, et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transport et tournées dès la livraison.* ». <sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> D Texier, H. Mathé et Colin, « *la logistique au service de l'entreprise : Moyen, mécanisme et enjeux* », DUNOD. paris, 1983, p.52.

<sup>4</sup> Gérard Baglin et al, « *management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply Chain* », édition économique, 4ème édition, paris, 2005, p. 144.

<sup>5</sup> REMY LE MOIGNE, « *supply Chain management : achat, production, logistique, transport, vente* », 2 édition DUNOD., 2017, p. 09

<sup>6</sup> D, TIXIER, H.MATHE ET J.COLIN, *Op.cit.*, p, 12.

### 1.1.3. Les différents types de la logistique

On peut distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes :<sup>7</sup>

- a. **Une logistique d’approvisionnement** : Qui permet d’amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.
- b. **Une logistique d’approvisionnement général** : Qui permet d’apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (*fournitures de bureau par exemple*).
- c. **Une logistique de production** : Qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.
- d. **Une logistique de distribution** : Celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui les produits dont il a besoin.
- e. **Une logistique militaire** : Qui vise à transporter sur un théâtre d’opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.
- f. **Une logistique de soutien** : Née chez les militaires mais étendue à d’autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.
- g. **Une activité dite de service après-vente** : Assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu’elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l’expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l’utilisateur et dits *Thiart Party Maintenance*.
- h. **Des reverse logis tics** : Parfois traduites en français par « *logistique à l’envers* », « *rétro-logistique* » ou encore « *logistique des retours* », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu’il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu’aux toners d’imprimantes. Une distinction commode est celle que l’on fait souvent entre les logistiques de flux, production et distribution d’une part, et les logistiques de soutien d’autre part.

---

<sup>7</sup> PIMOR Yves, logistique : « *production, distribution, soutien* », édition DUNOD, 2ème éd, paris, 2005, p 4.

Ces deux catégories de logistique ont en effet des caractéristiques assez différentes, les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et aux techniques de marketing et de ventes, les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechanges, particulièrement développées dans le domaine militaire ou dans celui de la maintenance des équipements techniques. Il y avait donc bien des logistiques différentes jusqu'à ce que le concept de *supply Chain* ne vienne apporter une certaine unité en ce domaine.

#### 1.1.4. Le rôle de la logistique

Le but de la logistique est bien :

- **Réduire les nombreux et divers temps d'attente, c'est-à-dire augmenter la logistique de réponse au service**
  - Par des programmes de qualité totale ;
  - Par des systèmes d'appel et de routage automatiques ;
  - Par des procédures simplifiées ;
  - Par une meilleure communication avec le client ;
  - Par un espace d'information mieux intégré et structuré.
- **Gérer la capacité des services**
  - En partageant des ressources ;
  - En formant du personnel à des missions inter-fonctionnelles ;
  - En améliorant la prévision de la demande pour meilleur planning ;
  - En utilisant les stratégies de prix pour mieux utiliser les capacités et contrôler la demande.
- **Fournir les services via les réseaux de distribution**
  - En augmentant l'utilisation des technologies informatiques ;
  - En développant de nouveaux réseaux virtuels de distribution, internet, etc.<sup>8</sup>

#### 1.1.5. Les objectifs de la logistique

On peut citer plusieurs objectifs : <sup>9</sup>

- Satisfaire la demande de flux physique (*matière, transport, emballage, stock...*), en accord avec le responsable de l'urbanisation de système d'information, des flux d'informations associés (*notion de traçabilité*) ;

<sup>8</sup> Alexandre K Sammi, « *Stratégie logistique : supply Chain management* », 3ème édition, Dunod, Paris, 2002, p.12

<sup>9</sup> MANSOURI Hanane, MAZOUZI Souad « *minimisation des coûts logistique de distribution des centres de livraison régionaux aux grossistes* », mémoire master recherche, université Abderrahmane, Mira, Bejaia, année 2016, p.8

- Elle est coresponsable de la gestion de la chaîne logistique, des moyens qui permettent d'atteindre cet objectif (*matériels, machines...*) ;
- Elle est coresponsable auprès de tous les services de la qualité des flux physiques ;
- Mobiliser avec l'aide des autres services des ressources (*humaines et financières*) pour y parvenir ;
- Au sens large, réaliser la production initiée par le service marketing /vente et est par conséquent au centre des négociations du processus métier.

### 1.1.6 Les enjeux de la logistique de distribution :

La distribution vise plusieurs enjeux :

- **Multiplicité des intervenants** : Il convient de bien organiser la circulation des informations et des marchandises (*maîtrise des flux documentaires, planification des opérations physiques à travers le réseau de distribution, etc.*) ;
- **Multi modalité des opérations de transport** : l'éventualité d'utiliser différents modes de transport successifs pour les acheminements exige, selon la nature et taille des colis, de faire le bon choix des emballages, et de prévoir que les moyens de manutention adéquats sont disponibles à chaque point de transbordement ;
- **Respect des cahiers des charges clients** : les produits doivent être livrés en quantité et en, demandée, dans les délais impartis. Il faut par conséquent adopter les bonnes pratiques : moins de ruptures des charges, gestion anticipée de certaines formalités administratives, inter modalité et accélération des temps de transbordement ;
- **Maîtrise des coûts logistiques** : réduction des parcours (pour faire moins de Km, il faut opérer une bonne détermination des routes, bien organiser les tournées, réduire le nombre de retours à vides des camions en leur proposant un fret de retour, bon choix des prestataires, meilleure combinaison de moyens, meilleur taux de remplissage des véhicules, recours aux stratégies logistiques collaboratives (Cross-doc King), etc. ;
- **Maitrise des risques liés à l'acheminement** (*risques de transport, manutention et entreposage*) : il convient de réduire le nombre de rupture de charge lors de l'acheminement, de bien protéger les marchandises et de respecter les conditions de transport pour les denrées périssables. Moins de manipulations engendrent moins de risques et par ailleurs, des coûts d'assurances maîtrisés.

### 1.1.7 Les contraintes de la logistique de distribution

▪ **Contraintes liées aux marchandises.**

Selon la nature des produits, denrées alimentaires, marchandises périssables, marchandises dangereuses, il convient de prendre des dispositions et mesures appropriées afin d'éviter toute forme d'avarie pouvant découler des propriétés même des marchandises (*recommandations réglementaires, respect des conditions de transport...*) ;

▪ **Contraintes réglementaires** : Obligations documentaires liées à la nature des produits à distribuer (*licences, certificats d'origine, certificats de circulation...*), obligations documentaires liés au type d'expédition (*documents à produire suivant le mode de transport*), réglementation applicable en cas de litiges ;

▪ **Contraintes géographiques** : le climat, l'environnement socioculturel, et tout simplement la météo peuvent amener à reconsidérer certains choix du logisticien ;

▪ **Contraintes techniques** : Le manque d'infrastructures, l'absence des moyens de manutention adéquats dans les points de transbordement et au lieu de déchargement final peuvent modifier les choix des itinéraires et des moyens logistiques.

### 1.1.8 Les missions du logisticien de distribution

Le logisticien de distribution est chargé :

- de l'organisation des livraisons des commandes clients ;
- de la détermination du réseau de distribution ;
- de la sécurité des colis acheminés ;
- de l'organisation des opérations de transport et de livraison, avec le souci d'assurer une utilisation optimale des véhicules de transport ;
- de la mise en œuvre des stratégies logistiques collaboratrices ;
- du choix des prestataires logistiques (*transporteurs, transitaires*) : en général, le logisticien de distribution conclut un accord commercial avec ces prestataires qui alors, agissant en qualité de mandataire ou de commissionnaire, prennent à leur charge la réalisation de certaines opérations (*emballage, transport, manutention, entreposage*) ;
- de la planification, la validation et du déclenchement des opérations auprès des prestataires logistiques, par transmission d'un ordre de travail ;
- du suivi des flux de transport et de livraison ; de la validation des coûts logistiques de distribution.

## 1.2. Notion sur la chaine logistique

La chaîne logistique est un champ d'étude important qui a donné lieu à une littérature très abondante. Il n'y a pas une définition universelle de ce terme.

### 1.2.1. Définition de la chaine logistique

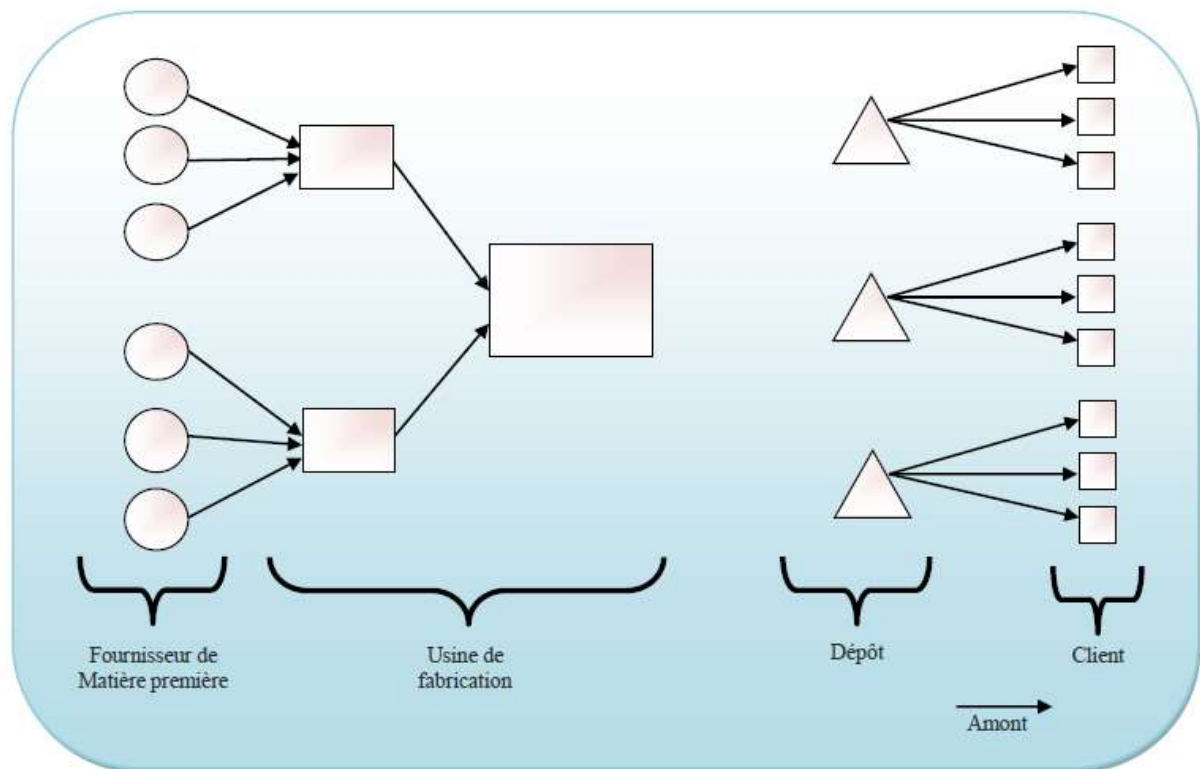
Plusieurs définitions similaires ont été données pour définir la chaine logistique (*supply Chain*).

- **Définition 1** : [*supply Chain Council (SCC 97)*]la définit ainsi : la chaine logistique englobe tous les acteurs impliqués dans la production et la livraison d'un produit fini ou d'un service depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client, elle est constituée de fournisseurs, de fabricants, de distributeurs, et de clients.
- **Définition 2** : [*Samina thane 96*] définissent chaine logistique comme étant un réseau d'entités autonomes ou semi autonomes collectivement responsables pour l'acquisition, la production, et la distribution de produits appartenant à une ou plusieurs familles.<sup>10</sup>
- **Définition 3** : [*Taymûr et al. 1999*] définissent une chaîne logistique pour un produit donné comme un système de sous-traitants, de producteurs, de distributeurs, de détaillants et de clients entre lesquels s'échangent les flux matériels dans le sens des fournisseurs vers les clients et des flux d'information dans les deux sens.
- Pour d'autres [*Genin, 2003*], [*Stadler et Killer, 2000*]), la chaîne logistique est centrée sur l'entreprise.
- Elle est définie comme un réseau d'organisations ou de fonctions géographiquement dispersées sur plusieurs sites qui coopèrent, pour réduire les coûts et augmenter la vitesse des processus et activités entre les fournisseurs et les clients. Si l'objectif de satisfaction du client est le même, la complexité varie d'une chaîne logistique à l'autre
- **Définition 4** : [*Lee and Burlington 95*]ont une définition similaire : une chaîne logistique est un réseau de ressources qui se procurent des matières premières, les transforment en produits intermédiaires puis en produits finaux, et livrent ces produits aux clients à travers un système de distribution.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> GHEDIRA KHALED, *Op.cit*, p.118.

<sup>11</sup> MERIEM TROJET, « *planification d'une chaine logistique : approche par satisfaction de contraintes dynamiques*, thèse en vue de l'obtention du doctorat en génie industriel », université de Toulouse 2014, p.35.

Figure N°01 : Une chaine logistique



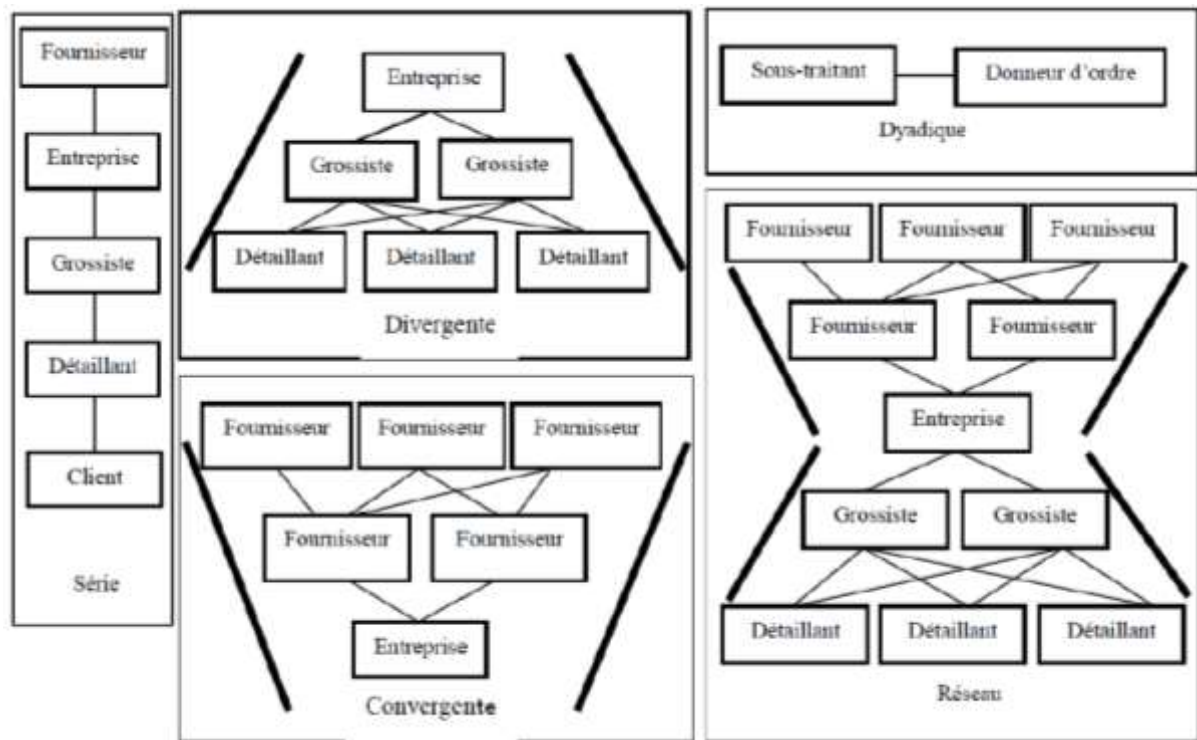
Source : réalisé par nos soins

### 1.2.2. La structure de la chaine logistique

Il est important d'identifier une structure qui permet de caractériser les entités qui interagissent pour former une chaîne logistique. Toutefois et vu la grande variété des types de fabrication et des périmètres des chaînes, il est difficile de cerner l'ensemble des cas réels des structures des chaînes logistiques dans la littérature scientifique, on distingue un ensemble de typologies usuelles, sur lesquelles sont fondées les modélisations existantes. Décomposent par exemple, ces structures en : série, dyadique, divergente, convergente et réseau. Les structures de base (figure 2) sont présentées ci-dessous :<sup>12</sup>

<sup>12</sup> JAOUHER MAHMOUDI, « simulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistiques : application au secteur de l'électronique et des télécommunications », thèse en vue de l'obtention du doctorat en logistique, 2006 p. 56

Figure N°02 : Différentes structures de la chaîne logistique



Source : (Mahmoud ;2006)

- **La structure série:** Elle correspond à un procédé de fabrication linéaire et vertical. Cette structure peut être utilisée, par exemple, pour étudier l'influence de la propagation de l'information sur l'ensemble de la chaîne ;
- **La structure dyadique :** Elle peut être vue comme un cas particulier d'une chaîne logistique en série, limitée à 2 étages. Elle peut servir de base à l'étude de relations client/fournisseur ou donneur d'ordre/sous-traitant ;
- **La structure divergente :** Elle permet de représenter un réseau de distribution où la matière part d'un point unique et se distribue à travers la chaîne ;
- **La structure convergente :** Elle permet de modéliser un processus d'assemblage. Dans une chaîne convergente, la matière qui circule entre les sites converge vers un seul et même site qui est logiquement le lieu d'assemblage final ;
- **La structure réseau :** est une combinaison des deux structures précédentes. Elle permet de considérer à la fois les aspects approvisionnements et distribution, mais peut s'avérer plus complexe par le nombre d'acteurs impliqués, en particulier pour des produits complexe.

Une structure purement convergente signifie l'absence de réseaux de distribution pour la vente des produits.

De même, une structure purement divergente est improbable, car cela signifierait que le produit fini ne découle que d'un fournisseur amont.

Généralement, la typologie d'une chaîne logistique est donc le type réseau, avec des ramifications plus ou moins grandes.

Ainsi certaines chaîne logistique peuvent s'avérer très étendues, en particulier pour des produit complexes, une entreprise peut ainsi se trouver en rapport avec plusieurs fournisseurs, pour les grands réseaux, le classement des acteurs de la chaîne se fait en deux catégories :

- **Les membres essentiels** (*acteurs industriels majeurs contribuant à l'élaboration du produit*) ;
- **Les membres secondaires** (*consultant, banque, partenaires de recherche,...*) pour la recherche de performance, ces auteurs proposent alors de se concentrer sur les membres essentiels seulement et même sur certaine relation uniquement, notamment les relations avec les fournisseurs des composants les critiques. On peut restreindre le réseau à optimiser.

### 1.2.3. Les flux de la chaîne logistique

Nous détaillons ici les trois flux traversant une chaîne logistique : flux d'information, physique et financier.

Ces trois flux peuvent découler des règles stipulées dans le contrat de partenariat. En effet, des contrats définissent les relations entre chaque entreprise de la chaîne logistique, prévoyant notamment des pénalités en cas de retard de livraison ou de rupture de stock, déterminant qui gère le transport et les stocks entre deux « maillons » de la chaîne<sup>13</sup>

#### A. flux d'information

Le flux d'information représente l'ensemble des transferts ou échanges de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Il s'agit en premier lieu des informations commerciales, notamment les commandes passées entre clients et fournisseurs. Une commande comprend généralement la référence du produit, la quantité commandée, la date de livraison souhaitée et le prix éventuellement négocié lors de la vente. D'autres éléments peuvent s'ajouter à cette liste : la liste des options désirées pour le produit, la fréquence de livraison si besoin, ... Mais les entreprises s'échangent aussi des informations plus techniques : paramètres physiques du produit, gammes opératoires, capacités de production et éventuellement de transport, informations de suivi des niveaux de stock.

---

<sup>13</sup> ALEXANDRE (K), « *stratégie logistique : supply Chain management* », 3ème édition, DONOD, paris, 2004, p.19

Ces dernières sont de plus en plus réclamées par les clients qui souhaitent connaître l'état d'avancement de fabrication de leur produit. De manière plus générale, le principe de traçabilité se traduit par un droit de regard accru du client envers le fournisseur.

Le flux d'information est de plus en plus rapide grâce aux progrès des TIC. Le développement des flux d'information au sein de la chaîne logistique trouve ses limites dans le besoin de confidentialité entre acteurs. Par ailleurs, le problème de la qualité des données véhiculées subsiste, et le risque existe que des décisions soient basées sur des données erronées ou simplement périmées.

### **b. Le flux physique (flux de produit)**

Le flux physique est constitué par le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par les divers stades de produits semi-finis. Il justifie l'organisation d'un réseau logistique c'est-à-dire les différents sites avec leurs ressources de production, les moyens de transports pour relier ces sites et les espaces de stockage nécessaires pour pallier les aléas et faire tampon entre deux activités successives. En bref, l'écoulement du flux physique résulte de la mise en œuvre des diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état.

Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux.<sup>14</sup>

### **C. Le flux financier**

Le flux financier concerne toute la gestion pécuniaire des entreprises : ventes des produits, achats de composants ou de matières premières, mais aussi des outils de production, de divers équipements, de la location d'entrepôts, ... et bien sûr du salaire des employés. Le flux financier est généralement géré de façon centralisée dans l'entreprise dans le service financier ou comptabilité, en liaison toutefois avec la fonction production par les services achats et le service commercial. Sur le long terme, il correspond aussi aux investissements lourds tels que la construction de nouveaux bâtiments et de lignes de fabrication. Encore s'agit-il d'échanges avec des organismes bancaires extérieurs au réseau d'entreprises. En œuvre des diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état. Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux.

### **C. Le flux financier**

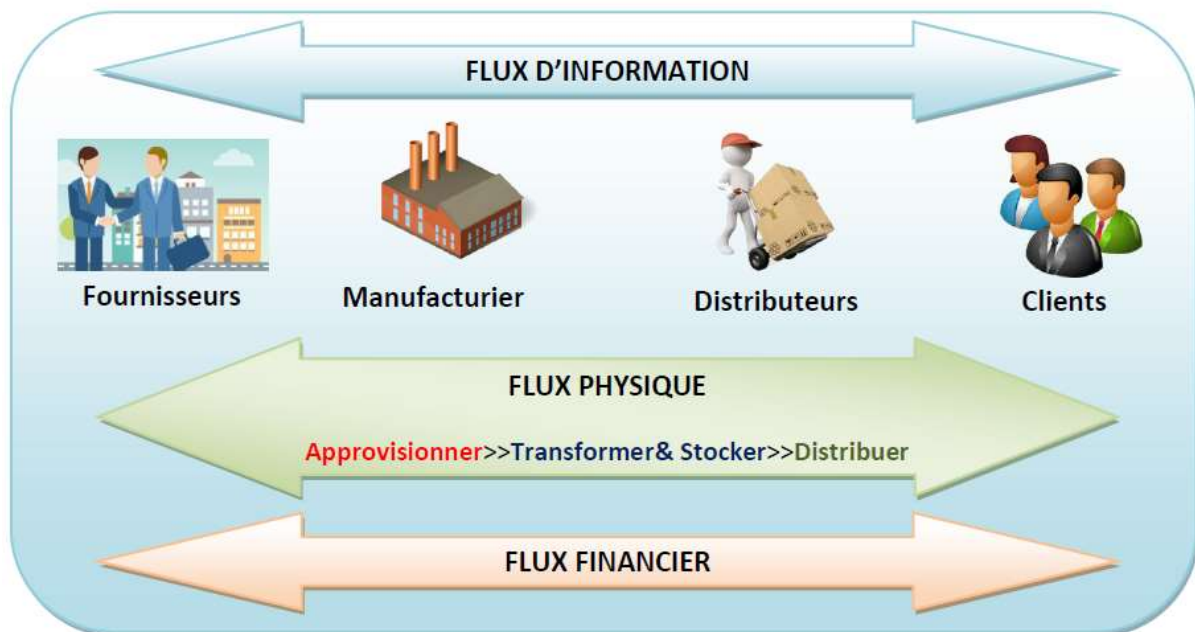
Le flux financier concerne toute la gestion pécuniaire des entreprises : ventes des produits, achats de composants ou de matières premières, mais aussi des outils de production,

---

<sup>14</sup> MARZOUK SALAH EDDIN, « *problème de dimensionnement de lot et de livraison : application au cas d'une chaîne logistique* », thèse pour l'obtention du grade de docteur en automatique et informatique, université de technologie de Belfort, 2007, p.14.

de divers équipements, de la location d'entrepôts, ... et bien sûr du salaire des employés. Le flux financier est généralement géré de façon centralisée dans l'entreprise dans le service financier ou comptabilité, en liaison toutefois avec la fonction production par les services achats et le service commercial. Sur le long terme, il correspond aussi aux investissements lourds tels que la construction de nouveaux bâtiments et de lignes de fabrication. Encore s'agit-il d'échanges avec des organismes bancaires extérieurs au réseau d'entreprises.<sup>15</sup>

**Figure N°03 : Les Flux de la chaine logistique**



Source : Réalisé par nos soins

#### 1.2.4. Les processus de la chaîne logistique

Un processus est un ensemble d'activités qui définit des rôles et des relations, et qui systématisé l'organisation et la politique d'une entreprise dans le but d'atteindre certains des objectifs de cette entreprise. Nous présentons ici les cinq processus principaux d'une entreprise, qui sont l'approvisionnement, la production, la distribution et la vente et la gestion de retour.<sup>16</sup>

- **Le processus Approvisionnement** : Le processus Approvisionnement se concentre sur la fourniture de tous les composants nécessaires à la fabrication. Deux grandes phases sont ici à distinguer. La première phase consiste à sélectionner les fournisseurs de l'entreprise. La

<sup>15</sup> Français M-Julien, « *planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et performance* », thèse pour l'obtention de grade de docteur en productique, l'université Bordeaux 1, 2007, p.33.

<sup>16</sup> M.JULIEN FRANCOIS, « *Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance* », thèse pour l'obtention du grade de docteur en productique, 2007, p.p.23, 24

seconde phase du processus approvisionnement consiste à passer les commandes des composants à ces fournisseurs en fonction de la production à réaliser.

- **Le processus de production**

Le processus Production concerne l'ensemble des transformations que vont subir les composants pour réaliser les produits finis de l'entreprise. L'objectif du processus Production est de fabriquer les produits requis tout en assurant la productivité du système (*notamment par un taux élevé d'utilisation des ressources mobilisées*).

- **Le processus de distribution**

Le processus de Distribution concerne la livraison des produits finis aux clients et reprend les questions d'optimisation des réseaux de distribution : l'organisation et le choix des moyens de transport, le choix du nombre d'étages (ou d'intermédiaires) dans le réseau de distribution ainsi que le positionnement des entrepôts et leur mode de gestion.

- **Le processus de vente**

Le processus Vente, mis en œuvre par le service commercial, développe les relations envers le client (*négociation des prix et des délais, enregistrement des commandes, ...*) et par extension, recherche une meilleure connaissance du marché. Ce processus de l'entreprise est également chargé de définir la demande prévisionnelle et d'intégrer des aspects commerciaux comme la durée de vie du produit pour anticiper l'évolution de ses ventes. Les aspects marketing (*analyse de marché, publicité, promotions, ...*) sont aussi gérés dans ce processus.

- **Processus de gestion des retours**

Est un processus récent dans le modèle prenant en compte toutes les activités nécessaires pour gérer le retour du produit par les clients ou par un autre maillon du réseau.

On a constaté que la chaine logistique s'étend du premier des fournisseurs jusqu'aux clients ultimes, les consommateurs.

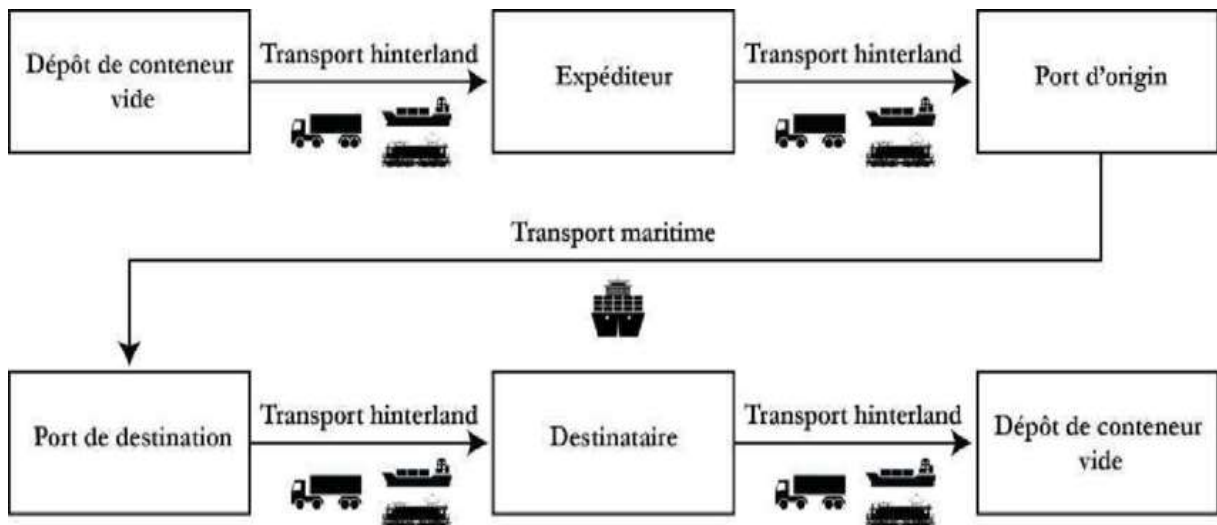
### **1.2.5 Les acteurs de la chaine logistique**

La chaine logistique nécessite d'intervention d'acteurs inter organisationnels et des acteurs secondaires, assurant essentiellement des missions de l'entreprise.

#### **A Les acteurs inter organisationnels**

La chaine logistique inter-organisationnelle est constituée de plusieurs acteurs. La figure N°03 ci- dessous donne une représentation possible des relations dans le cadre d'un produit de grande consommation.

Figure N°04: Relation entre les acteurs de la chaine logistique globale Producteur



Source : Barbara Lyon net et Marie-Pascale Shekel, « La logistique », DUNOD, Paris 2017, P27.

Un chargeur est tout industriel, commerçant ou distributeur qui confie directement ou indirectement l'acheminement de ses marchandises à un transporteur, quels que soient les modes et les moyens utilisés. Chaque mode de transport a son propre fonctionnement mais tous reposent sur une logique identique : celle de satisfaire le client final au juste prix, dans le délai imparti et sans avarie.

### B Les acteurs secondaires

A côté de ces acteurs incontournables gravitent d'autres partenaires bien souvent indispensables à la bonne circulation des flux dans la chaîne logistique.

- **Les agents des douanes** : contrôlent les marchandises tant à l'importation qu'à l'exportation et perçoivent les droits et les taxes au profit de la communauté ou de l'État ;
- **L'organisateur de transport** : communément appelé transitaire, est un spécialiste de l'organisation de transport par le type de produits (*d'entrées périssables, produits dangereux, produits délicats*) ou par mode de transport (*aérien, ferroviaire, maritime, fluvial, routier*). Le droit français fait explicitement la distinction entre le commissionnaire de transport et le mandataire ;
- **Le commissionnaire de transport** : organise et fait exécuter sous sa responsabilité le transport pour le compte du chargeur ;
- **Le mandataire** : exécute ou fait exécuter pour le compte de son mandant, le chargeur ou un commissionnaire de transport, le déplacement des marchandises ;

- **L'agent consignataire** : ou agent maritime est mandataire de l'armateur et agit comme lien entre ce dernier, le chargeur, le navire et les différents acteurs portuaires (*pilote, remorqueur, lamaneurs, dockers, grutiers...*). Il prépare l'escale, suite les opérations de chargement et de déchargement et est également il est présent pour toute assistance au navire et à l'équipage lors de l'escale ;
- **Les équipementiers de la logistique** : fabricants de solutions de stockage, de manutention, de transi tique adaptées aux besoins des entreprises ;
- **Les agences de recrutement et d'intérim en logistique** : l'emploi en logistique est composé à plus de 80% d'opérateurs logistiques souvent recrutés en emploi temporaire pour faire face aux variations de l'activité de l'entreprise.<sup>17</sup>

## Section 2 : La gestion de la chaine logistique (SCM)

L'adoption de la démarche supply Chain management ou la gestion de la chaine logistique apparait comme un outil de performance pour l'entreprise , puisque son ambition affichée est de répondre au triple objectif d'amélioration des niveaux de services , de réduction des couts et de création de valeur , en gérant les relations, tant en amont qu'en aval , avec les fournisseurs et les clients .

### 2.1. Définition de gestion de la chaine logistique et le SCM

[Sim chi-Levi *et al.*] A définit la gestion de la chaine logistique comme suit : « *La gestion des chaînes logistiques est un ensemble d'approches utilisées pour intégrer efficacement les fournisseurs, les producteurs, les distributeurs, de manière à ce que la marchandise soit produite et distribuée à la bonne quantité, au bon endroit et au bon moment dans le but de minimiser les coûts et d'assurer le niveau de service requis par le client.* ».<sup>18</sup>

Selon [Tan *et al.*] « La gestion de la chaîne logistique englobe la gestion des approvisionnements et des marchandises depuis les fournisseurs de matières premières jusqu'au produit fini (*et aussi de son éventuel recyclage*). La gestion de la chaîne logistique se focalise sur la façon dont les entreprises utilisent les processus, la technologie et l'aptitude à améliorer la compétitivité de leurs fournisseurs. C'est une philosophie de management qui prolonge les activités classiques intra-entreprise, rassemblant l'ensemble des partenaires commerciaux avec un but commun d'optimisation et d'efficience.

<sup>17</sup> Barbara Lyon net et Marie-Pascale Shekel, *Op.cit.*, Pp 27 -29

<sup>18</sup> Pierre Medan, Anne Grata cap, *Op.cit.*, p.15

### 2.2. Les objectifs de la supply Chain management

La supply Chain management a pour objectif le pilotage de l'ensemble des ressources et des processus qui rendent possible la circulation des flux matières, informationnels et financiers depuis les fournisseurs jusqu'aux clients, et ceci sur cinq axes :

- Un ajustement plus rapide des réponses de l'entreprise aux besoins des clients ;
- Réduire au minimum leurs temps de réalisation ;
- Une utilisation optimum des capacités de l'outil industriel ;
- La recherche d'un coût global minimum.

La maîtrise d'une qualité totale dans les différents processus.

### 2.3. Les activités de la supply Chain management

La gestion de la chaine logistique est principalement concernée par l'intégration efficace des fournisseurs , des usines, des entrepôts et magasins, de sorte que le produit soit fabriqué et distribué à la quantité voulue, au bon endroit et au bon moment, afin de minimiser le coût total du système et répondre au besoin de la clientèle.

Les différentes activités de la supply Chain management (SCM) sont<sup>19</sup> :

#### ▪ **L'intégration des comportements aux clients et aux fournisseurs**

Le SCM met en œuvre les activités qui l'expriment et qui représentent un effort coordonné de gestion entre les partenaires du système, fournisseurs, transporteurs et fabricants en vue d'apporter une réponse dynamique aux attentes du client final.

#### ▪ **Le partage mutuel des informations entre les membres de la chaîne logistique**

La transparence de l'information entre les membres de la chaine logistique est indispensable pour la planification et la surveillance du processus.

#### ▪ **Le partage mutuel des risques et des récompenses**

Ce partage est important pour assoir l'engagement et la coopération à long terme entre les membres de la chaine logistique, et comme il permet de créer un avantage concurrentiel.

#### ▪ **La coopération entre le partenaire avec des actions conjointes dans le cadre de relation étroite**

Cette coopération est indispensable pour optimiser le management de la chaine logistique. Par coopération, on entend des activités similaires ou complémentaires, mener de manière coordonnée par des entreprises dans le cadre de leur métier en vue d'améliorer la performance et d'obtenir les résultats désirés.

---

<sup>19</sup> [http://www.logistique-management.com/document/pdf/article/9\\_2\\_175.pdf](http://www.logistique-management.com/document/pdf/article/9_2_175.pdf)

- **Partager un même objectif et une même volonté de servir le client**

Définir un objectif commun et établir une même volonté entre les acteurs de la chaîne logistique permet d'éviter les doublons et les chevauchements, tout en cherchant un niveau de coopération qui leur permet d'être plus performant pour un moindre coût.

- **L'intégration des processus de la chaîne logistique, depuis les achats jusqu'à la distribution en passant par la fabrication :**

L'intégration peut être réalisée par des équipes professionnelles, des personnels détachés, des fournisseurs et des prestataires de services indépendants.

- **Maintenir des relations à long terme les différents partenaires, dans le but de générer un avantage concurrentiel en maximisant la valeur apportée aux clients.**

#### **2.4. Les enjeux du Supply Chain Management**

Les enjeux du supply Chain management sont devenus si sensibles que des organisations ont été créées autour de cette problématique : Directeur supply Chain, chef de flux ou supply Chain manager, supply Chain développement manager ... etc. Rares sont les fonctions qui ont émergé au cours des années 80 non seulement au niveau des entreprises mais aussi au niveau des comités de direction. Ces fonctions présentent la caractéristique d'évoluer de manière constante afin de s'adapter aux équilibres nouveaux dans laquelle la gestion des opérations et la supply Chain doivent s'inscrire. Ainsi, il a fallu disposer de gestionnaires opérationnels pour pouvoir faire face au management d'unités opérationnelles de plus en plus grandes. Mais également il faut disposer des compétences en matière de système d'information et gestion de projets.<sup>20</sup>

Les enjeux associés à la bonne maîtrise du Supply Chain sont trois ordres :

- Une contribution directe à la création d'avantages concurrentiels ;
- Un appui à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise ;
- Une diminution des capitaux immobilisés dans les opérations logistiques ; Envisageons chacun d'entre eux.

##### **2.4.1. Une contribution directe à la création d'avantages concurrentiels**

La compétition entre entreprises a pris des formes diverses, mais l'accession rendue beaucoup plus facile pour toutes, aux technologies et aux capacités de production les plus performantes et les moins chères ont conduit à exacerber, d'une part, le rôle différenciateur des services proposés aux clients et ,d'autre part ,la capacité à maîtriser l'ensemble de la

---

<sup>20</sup> M.AMINE MENAOUI, « *l'impact de la supply Chain management sur la satisfaction client* », mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master 2 en management des PME-PMI, université du Maine, 2015, p. 09.

chaîne des opérations au moindre coût, c'est sur ces critères que le supply Chain a acquis une dimension stratégique.

Les avantages concurrentiels qui y sont recherchés sont relatifs soit à des services fournis (*disponibilités, délai, ... etc.*) soit à la maîtrise des coûts opérationnels. Les services proposés de nos jours pris une importance autant plus grande que la notion même de services.

Les consommateurs ont tendance à abandonner l'achat d'un produit physique en leurs substituant l'achat de services (*fonctionnalité attachée aux produits physique*). Quant aux coûts du supply Chain, ils recouvrent les principaux postes suivants :

- Les coûts de transport, qu'ils soient amont (*entre le fournisseur et l'entreprise*), internes (*entre des entités opérationnelles de l'entreprise*) ou aval (*distribution*) ;
- Le coût financier des stocks ;
- Les coûts de l'entreposage (*instructeurs et personnels*) ;
- Le coût des systèmes d'informations dédiées au supply Chain management ;
- Le coût de l'organisation et des traitements administratifs.

### **2.4.2. Appui à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise**

L'appui aux stratégies qu'elles soient de distribution ou industrielles rendent la supply Chain de plus en plus intimement lié à la stratégie globale de l'entreprise.

Dans le domaine industriel, les coûts générés par la délocalisation des productions ou par la spécialisation des usines n'ont d'intérêt que c'est les surcoûts logistiques qu'elles génèrent (*relocalisation et groupage des produits sur les zones de consommation*) ne viennent pas atténuer les économies ainsi réalisées. Pour maintenir cet avantage (*baisse des coûts industriels*) l'entreprise devra veiller autant aux coûts qui peuvent être maîtrisés au niveau de la logistique que ceux dans le domaine industriel.

De même les distributeurs ont associé leur stratégie achat et leur stratégie commerciale au développement des solutions logistiques qui les rendent possible.

Les fournisseurs ne doivent pas livrer directement les points de ventes, mais les plates-formes de groupage et de dégroupage permettent d'obtenir des diminutions des prix de vente (*livraisons massifiées, par contenant homogène et sur un faible nombre de points*). Ainsi, dans le secteur de la grande distribution, des plates-formes cross-doc King ont été mises en place. Elles réceptionnent sur des durées très brèves (*quelques heures*) provenant de livraisons multiples pour recomposer des chargements multi - fournisseurs à destinations des points de vente.

Elles ont permis de passer pour le même volume de marchandises quelques 80 livraisons quotidiennes des hypermarchés à une douzaine aujourd'hui, grâce à des remplissages de camions bien meilleurs. Permettant ainsi de rentabiliser les moyens de transport utilisés.

Le distributeur doit savoir mettre en place une solution supply Chain, en interposant entre ses points de vente et ses fournisseurs des entrepôts qu'il gère. Si le surcoût que représente pour lui la prise en charge de l'entrepôt et de la distribution terminale n'excède pas l'économie d'achat réalisé auprès des fournisseurs justifiés par la livraison non pas des points de vente, mais des entrepôts intermédiaires, le différentiel est une économie nette pour lui.

De même une tendance de fond, en métier de stratégie commerciale, est de focaliser le point de vente sur ses missions commerciales. Le rôle historique du point de vente combinant à la fois fonction commerciale et fonction logistique de proximité (*stockage des produits*) tend à se dissimuler au seul profit de la fonction commerciale, deux raisons à cela :

- Afin de pouvoir continuer à bénéficier des meilleurs prix relatifs à des livraisons massives ;
- Afin de trouver un palliatif à la disparition des surfaces de stockage au sein même des points de vente. Des entrepôts sont développés en amont ces réseaux consolident la somme des micro-surfaces initialement situées dans les points de vente et permettant un approvisionnement à grande fréquence des points de vente, tout en continuant à bénéficier des meilleurs tarifs des fournisseurs pour des commandes groupées.

### **2.4.3. La diminution des capitaux immobilisés dans les opérations logistiques**

Le niveau des capitaux immobilisés dans les opérations logistiques peut être considérable.

Ces capitaux immobilisés sont dus essentiellement :

- Au montant des stocks avec les risques de dépréciation qui y sont attachés ;
- À l'investissement immobilier (*le mètre carré d'entrepôt non équipé est à valoriser, hors foncier, pour des entrepôts de base*), un groupe de distribution qui décide de créer un réseau d'entrepôts doit prendre en compte le prix d'acquisition de la surface non équipée à qui il faut ajouter le prix de l'équipement de l'entrepôt et le prix d'acquisition du foncier;
- Ou aux investissements dans des outils logistiques tels que la flotte de camion ou procès automatique en entrepôt.

À l'égard de cette intensité capitalistique des opérations logistiques, l'entreprise cherche à minimiser les montants investis, en particulier en achetant les prestations logistiques auprès de prestataires dédiés à ses métiers.

**2.5. Les taches dédiées au service SCM**

Les professionnels ont des avis assez divers. Ainsi, retrouve-t-on systématiquement cités les activités relevant de la logistique : la gestion des stocks, l'entreposage, le transport, la distribution, l'import / export et l'optimisation de la chaine logistique.<sup>21</sup>

**2.5.1. La gestion des stocks et de l'entreposage**

Un stock est une réserve permettant de satisfaire une demande provenant soit de la clientèle, on parle alors de stock de produit fini, soit de la production, il s'agira des Stocks de matières premiers et d'articles consommables, du service entretien et donc du stock de pièces de rechange ou encore du service après-vente soit de stock de pièces détachées .Les stocks restent souvent un mal nécessaire malgré les progrès des transports et de la logistique.

**2.5.2. La distribution**

La distribution rassemble l'ensemble des opérations qui visent à mettre un produit ou service à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur final, tout au long de la chaine logistique. Cette opération suit celle de la production, de la fabrication ou de l'importation d'un bien ou d'un service, à partir du moment où il est commercialisé par le producteur, le fabricant ou l'importateur jusqu'au transfert au consommateur ou à l'utilisateur final.

**2.5.3. Le transport**

La logistique du transport est en particulier la gestion de circulation des marchandises.

Les principaux aspects de la chaine du transport des marchandises figurent parmi les activités de transport local, national et international selon les différents modes de transport : terrestre, ferroviaire, maritime, aérien ou intermodal.

**2.5.4. L'import /export**

Le service import/ export est présent pour permettre l'application de la réglementation douanière propre à chaque pays hôte. Un certain nombre de spécificités existent donc dans chaque secteur pour régir ces particularités. Les fonctions de base sont toutefois identiques et reprennent pour les échanges extranationaux les activités gérant les échanges «*standards* ».

Les import/export vont assister les achats dans le choix des partenaires commerciaux (*transporteurs, transitaires...*) du mode de transport et des incoterms les plus appropriés à une commande donnée.

---

<sup>21</sup> MARCHEL (A) : « *logistique globale* », ellipses, édition Marketing S.A, 2006, P.31.

### 2.5.5. L'optimisation de la chaine logistique

On remarque que toutes ces opérations se succèdent se complètent le long de la chaine logistique. L'optimisation de chacune de ces opérations est essentielle pour les entreprises, mais les plus encore l'optimisation de l'ensemble de ces opérations c'est-à dire de la supply Chain. En effet, le service supply Chain management a pour fonction d'organiser les flux tout le long de cette chaine, dans et entre les différentes opérations logistiques.<sup>22</sup>

### 2.6. Les processus de prise de décision dans la chaine logistique

Une décision peut être définie comme étant le problème de donner une valeur à une variable inconnue et dont la connaissance permet au décideur de sortir d'une situation de jugement ou d'incertitude .La conception d'une chaîne logistique nécessite d'en prendre un ensemble de décisions. Cet ensemble de décisions peut s'envisager sur trois niveaux hiérarchiques : décisions stratégiques, décisions tactiques, et décisions opérationnelles... Une telle hiérarchie est basée sur la portée temporelle des activités et sur la pertinence des décisions.<sup>23</sup>

#### 2.6.1. Les décisions stratégiques

Les décisions stratégiques définissent la politique de l'entreprise sur le long terme, une durée s'étalant souvent sur plusieurs années (la durée de l'horizon dépend du cycle de vie des produits). Elles comprennent toutes les décisions de conception de la chaîne logistique et de ce fait, elles ont une influence importante sur la stratégie concurrentielle et donc sur la viabilité à long terme de l'entreprise. Elles sont prises normalement par la direction de l'entreprise.

Les décisions stratégiques configurent la chaîne logistique. Nous donnons dans ce qui suit une liste non exhaustive des décisions stratégiques :

- Choisir les partenaires de la chaîne logistique (*cas d'entreprises étendues ou virtuelles*). Recherche de la complémentarité des compétences (toutes les fonctions doivent pouvoir être assumées en interne ou en externe (*sous-traitance à l'extérieur de la chaîne logistique constituée*)) ;
- Faire ou faire-faire : l'entreprise a le choix entre utiliser ses propres moyens pour réaliser en interne certaines fonctions (faire), ou bien passer par une entreprise extérieure et indépendante (faire-faire), ou bien déléguer ces tâches à une entreprise qui sous une forme ou une autre a des liens privilégiés avec elle ;

<sup>22</sup> [http:// www. Cat-logistique. Com / optimisation. Htm.10 /04/2017](http://www.Cat-logistique.Com/optimisation.Htm.10/04/2017).

<sup>23</sup> ZEROUK MOULOUA, « *Ordonnements coopératifs pour les chaines logistique* », thèse pour l'obtention de doctorat en informatique, université lorraine, 2007, p.p. 14 ,17

- Choix et nombre de fournisseurs : l'entreprise peut avoir un seul fournisseur ou un nombre réduit de fournisseurs pour augmenter le niveau de coopération, ou bien avoir un grand nombre de fournisseurs pour jouer sur la concurrence. Les fournisseurs sont choisis en fonction des prix, qualités de service, délais de livraison...etc. Barbaro goglu et Yozgat (*Barbaro goglu et Yozgat, 1997*) regroupent les critères de choix des fournisseurs en trois catégories :
  - la capacité technique et l'état financier du fournisseur ;
  - l'historique des performances du fournisseur ;
  - la qualité du système du fournisseur.
- Choisir les implantations des sites de production et des entrepôts. Cela inclut aussi la décision d'affecter les activités aux sites. Les décisions concernant la localisation des sites de production sont très importantes et très stratégiques car elles conditionnent les décisions de transport et de distribution. Plusieurs facteurs doivent être pris en compte lors de la prise de telles décisions comme la proximité par rapports aux clients et aux fournisseurs, les taxes et tarifs, et la disponibilité de la main d'œuvre ;
- Déterminer le nombre de sites : un nombre élevé de sites de production ou de stockage engendre des coûts colossaux, en même temps cela réduit les coûts de transports. Les entreprises doivent choisir entre des politiques de groupages de sites ou au contraire des politiques de dégroupage ;
- Capacité des sites : cette problématique est liée à celle du nombre de sites. Une capacité très grande engendre une réactivité très grande mais aussi des coûts très grands (*surtout en cas de sous-production*) ;
- Choisir les moyens de transport (*éventuellement multiples*) entre les différentes localisations. Cela dépend aussi du nombre et de la localisation des sites. Plus le nombre de sites est grand, plus on est proche des clients, et plus on utilise des modes de transport économiques ;
- Le choix des technologies utilisées dans les sites de production et d'entreposage. Cette décision est liée à la capacité des sites car celle-ci dépend de la technologie utilisée. Cette décision dépend de certains critères économiques, sociaux et financiers.

### **2.6.2. Les décisions tactiques**

Les décisions tactiques sont prises sur un horizon de moins de 18 mois en général. Il s'agit de produire au moindre coût pour les demandes prévisibles, donc avec connaissance des ressources matérielles et humaines. Il s'agit en effet de faire la planification dépendant de la

structure conçue au niveau stratégique. Nous donnons dans ce qui suit une liste non exhaustive des décisions tactiques <sup>24</sup>

- Obtenir les prévisions les plus fiables possibles. Les quantités à produire pour chaque produit et les quantités des matières premières nécessaires ;
- Choisir les modes d'utilisation des ressources (*par exemple: ouverture en 2 huit ou en huit, faire ou non appel à de la sous-traitance ou à des heures supplémentaires*) ;
- Trouver une allocation optimale des fournisseurs aux sites de production ;
- Allouer les produits aux sites de production et déterminer les quantités à produire sur chaque site en tenant compte de la capacité de production de chaque site et des moyens de transports qui le desservent ;
- Planifier la production à tous les niveaux (*lissage et équilibrage de charge et minimisation des coûts*) et les transports associés, ainsi que la maintenance des outils de production et des moyens de transport ;
- Gérer tous les stocks induits (*matières premières, encours, produits finis, pièces de rechanges, outils ...*) ainsi que trouver l'allocation optimale des produits aux sites de stockage en prenant en compte le coût de stockage de chaque produit dans chaque site, les capacités des sites de stockage, et les coûts de transports entre les sites de production des produits et les sites de stockage ;
- Allouer les sites de stockage aux clients pour optimiser le plus souvent les coûts de transports ou de livraisons ;
- Définir la politique de transport : on doit décider si les livraisons aux clients se font de manière individuelle pour chaque client ou bien si on essaye de regrouper les livraisons pour livrer le plus de clients possibles lors d'une même tournée. Cette décision dépend du mode de transport et de la quantité demandée par chaque client.

Le transport des matières premières et des produits semi finis est traditionnellement séparé du transport des produits finis car ils sont réalisés par deux entités différentes. L'intégration de ces deux entités ou bien la coordination entre elles peut permettre une meilleure utilisation des ressources en transport de l'entreprise.

### 2.6.3. Les décisions opérationnelles

Les décisions opérationnelles sont prises pour un horizon de très court terme pour assurer la gestion des moyens et le fonctionnement au jour le jour de la chaîne logistique.

---

<sup>24</sup> Ali Mehrabikoushki, « *Partage d'information dans la Chain logistique* », thèse pour l'obtention le grade de Docteur en génie informatique, institut science appliquées de Lyon, 2008, page 23.

Dans le cadre des chaînes logistiques, les entreprises ont besoin à tout moment de prendre des décisions avec un temps de réponse très court.

La réactivité de la prise de décisions opérationnelles est un élément de mesure de la performance de la chaîne logistique. Au niveau opérationnel, la configuration de la chaîne logistique est déjà fixée et les politiques de planification déjà définies. Il y a moins d'incertitudes sur les informations sur la demande. Caron doit prendre les décisions opérationnelles en un laps de temps très court (*minutes, heures, jours*).

Avec moins d'incertitudes, l'objectif à ce niveau est de répondre aux requêtes des clients d'une façon optimale en respectant les contraintes établies par les configurations et les politiques de planification choisies aux niveaux stratégiques et tactiques. Nous donnons dans ce qui suit une liste non exhaustive des décisions opérationnelles :<sup>25</sup>

- Ordonnancement et pilotage en temps réel des systèmes de production ;
- Tournée de véhicules ou programme des livraisons qui donne les produits, la destination et les quantités à livrer ;
- Allocation des moyens de transports : ces moyens étant limités, cette allocation est basée sur le programme des livraisons ;
- Placement plus précis des activités de maintenance préventive ;
- Affectation des ressources aux tâches (*matérielles et humaines*) de manière dynamique en fonction des aléas. Il s'agit de faire l'emploi du temps des employés en tenant compte des contraintes sociales et juridiques.

---

<sup>25</sup> Français M-Julien, *Op.cit.*, p.19.

### Section 3 : Les modèles et les outils de la performance logistique et le pilotage de la supply chaine

Le pilotage de la performance est devenu la priorité des entreprises. Pourtant les systèmes de mesure de performance, sont inadaptés à la réalité de l'entreprise, alors que le Balance Score E est considéré comme une nouveauté pour le mode anglo-saxon, il y a déjà presque soixante-dix ans le même principe a vu le jour en France sous le nom de tableau de bord. Donc, le choix d'évaluation de performance reste important pour qu'une entreprise puisse faciliter l'analyse et diagnostiquer son contexte.

#### 3.1 Définitions de la performance logistique

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations de différents auteurs.

Selon l'AFNOR « *La performance est une donnée qui mesure l'efficacité et /ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, ou un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise .Toute forme de performance ne se traduit pas systématiquement par un montant financier par exemple l'amélioration des délais est une forme de performance* ».

La performance doit se traduire en termes de résultats par rapport à des objectifs fixés.

Ces résultats doivent être mesurés par le biais d'indicateurs permettant de quantifier des actions. La mesure de la performance n'est pertinente que si elle est exploitée et interprétée, c'est -à-dire comparée à des objectifs fixés.

Le dictionnaire du management de projet définit la performance comme : «*Le concept de performance d'un projet regroupe la recherche d'efficience, comprise comme des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mises en œuvre, et celle d'efficacité, comprise comme le degré de réalisation des exigences du projet (contenu, coûts, et délais, notamment). La performance liée à des objectifs préalablement définis par l'organisme.* ».<sup>26</sup>

La performance logistique est un concept multiple qui doit être appréhendé de façon transverse et globale dans la mesure où les flux ne s'arrêtent pas aux frontières de l'entreprise sa traduction n'est cependant pas évidente face à la complexité de la chaîne logistique.<sup>27</sup>

#### 3.2 Comment améliorer la performance ?

<sup>26</sup> Dictionnaire de management de projet : Editions AFNOR, 2010, P191

<sup>27</sup><https://www.supplychain-meter.com> (Consulté le 17/09/2019).

C'est en améliorant la performance globale de la chaîne que chaque entreprise pour améliorer sa propre performance (*et non l'inverse*), mais cela suppose que l'entreprise coordonne efficacement avec ses partenaires. A ses propos, en plus de l'idée de coordination, vient se greffer la justification stratégique des chaînes logistiques, qui est d'établir entre elles un rapport gagnant-gagnant aux entreprises partenaires, quitte accordé des compensations aux maillons défavorisés. En définitive, la mise en place d'un système de performance traduit implicitement un désir de contrôle et d'amélioration des performances, ce qui s'applique tout aussi bien au contexte de la réingénierie du système considéré qu'à son exploitation.<sup>28</sup>

### 3.3. Les composantes de la performance

Au sein général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience, la pertinence et l'économie.

- **L'efficacité** : Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « *C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle* »<sup>29</sup>. Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « Comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>30</sup>;
- **L'efficience** : Par l'efficience, on entend 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 un ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services (*c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible, des capacités en relation avec les résultats*). C'est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réel que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part.<sup>31</sup>

Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

**Efficience** = Résultats atteints / Moyens mis en œuvre ;

- **La pertinence** : La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions

<sup>28</sup> Botta-Gnoullez, V., Campagne, J.P. ; Lorena, D., Pellegrin, C, « *Supply Chain performance : collaboration, Alignement and coordination* », 2010

<sup>29</sup> GRANTED, (I), « *L'impasse industriel* », DUNOD, Paris, 1992, P33.

<sup>30</sup> BOILANDELLE, (H, M), « *Gestion des ressources humaine dans la PME* », édition Economico, Paris, 1998, P139.

<sup>31</sup> Granted, (I), *Op.cit.* P 33.

mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteindre efficacement d'une manière efficiente l'objectif fixé ;

- **L'économie :** Par l'économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une manière acceptable et au coût le plus bas possible.

### 3.4. Les caractéristiques de la performance

En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. Cette définition, très général, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance :<sup>32</sup>

- 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*), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (*compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.*) ;
- 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 précédent, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à l'interprétation, au jugement de valeur qui peut différer en des acteurs concernés (*actionnaires, dirigeants, syndicalistes*) ;
- 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 qui l'évalue*).

### 3.5. Les modèles de mesures de la performance logistique

On peut distinguer plusieurs modèles de mesure de la performance à savoir

#### 3.5.1. Le modèle SCOR (Supply Chain Opération Référence)

##### A Définition

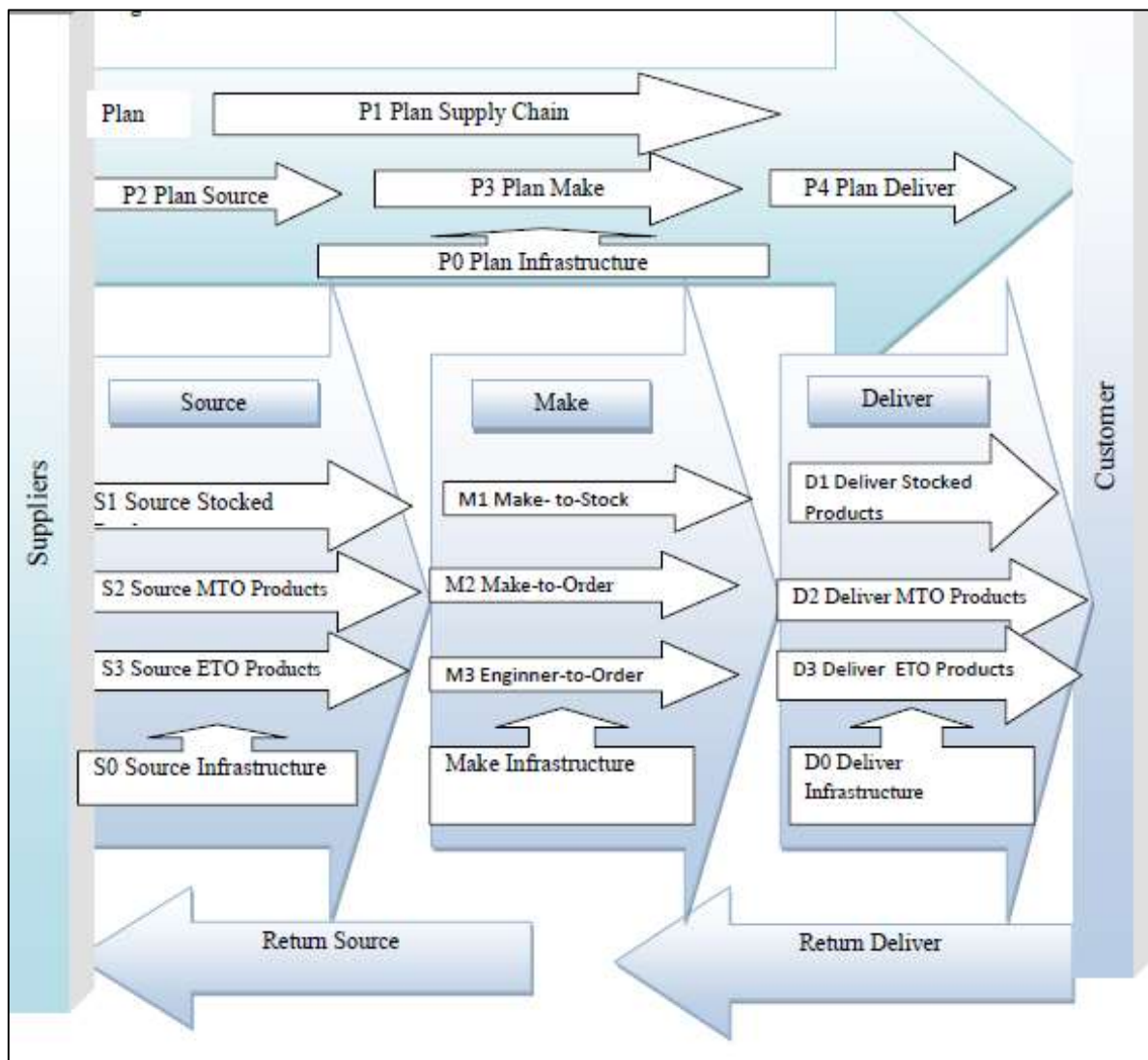
En 1996 fut créé le Supply Chain Council (SCC) et compte aujourd'hui environ 800membres. Le but du SCC est de structurer un référentiel de processus logistiques types et de proposer les critères de performance, les indicateurs et les meilleures pratiques à mettre en place. Au plan géographique, l'Amérique du Nord représente les deux tiers des membres ,mais le SCC est un organisme indépendant, à but non lucratif regroupant des entreprises de

<sup>32</sup> Doriath(B) et Goujet, (CH), « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », Edition Dunod, Paris,P179.

tous les continents opérant dans tous les secteurs de l'industrie, du commerce et des services.<sup>33</sup>

Comme le montre la figure n° 5 (représentant le modèle original), le modèle SCOR parle du principe que toute supply Chain peut être subdivisée en cinq types de processus différents : ainsi qu'approvisionnement et fabrication (*Engainer-to-Order*).

Figure N°05 : Processus de modèle SCOR



Source : Bag lin Marchal (G) et autres, « Management industriel et logistique : conception et pilotage de la supply Chain », Economico, 4ème édition, Paris, 2005, P150.

- **Planification (Plan) :** Planification et gestion de la demande /Supply ;
- **Achat / Approvisionnement (Source) :** Gestion des fournisseurs permettant de choisir le bon fournisseur du produit, gérer sa performance, gérer les inventaires, gérer l'arrivage des produits, gérer les procédures d'import/ export ;

<sup>33</sup> Bag lin Marchal (G) et autres, « Management industriel et logistique : conception et pilotage de la supply chaine », Economico, 4ème édition, Paris 2005, P150.

- **Fabrication (Maker)** : Gérer les activités de production des produits, de tests, de packaging. Gérer tout le réseau de production. Suivre la conformité à des réglementations, etc. ;
- **Livraison (Délivre)** : Gérer les commandes des clients y compris les expéditions. Facturer les clients. installer les produits, les inventorier... ;
- **Gestion des retours amont et aval (Return)** : Gérer le retour des produits suite à des défauts, pour maintenance, etc. Gérer les expéditions et les modes de transport / enlèvements.
- Ces macro-processus de planification, d'approvisionnement, de fabrication et de distribution sont spécialisés par type de produit selon le mode de gestion a priori choisi :
  - Produit géré sur tous les niveaux (maker-to-Stock) ;
  - Produit standard, mais approvisionné et fabriqués sur la commande du client (Mankato-Ordre) ;
  - Produit spécifique, dont la conception et le développement se font à la commande, ainsi qu'approvisionnement et fabrication (Engainer-to-Ordre).
  - En fait, le modèle SCOR décrit des processus du domaine de la Supply Chain et méta disposition :<sup>34</sup>
    - Des descriptifs standardisés de processus métier ;
    - Un Framework de relation entre les processus standardisés ;
    - Des métriques prédéfinies permettant de mesurer la performance de processus ;
    - Un alignement entre les caractéristiques et les fonctionnalités des processus ;
    - Des concepts de management provenant de « bonne pratique » et permettant d'obtenir une meilleure performance des processus.

### **B Les étapes de l'approche SCOR**

L'approche SCOR en décline en trois étapes :<sup>35</sup>

- L'analyse, qui vise à décrire une chaine logistique à l'aide d'une boîte à outils ;
- L'évaluation, qui propose des indicateurs de performance standards pour les chaines logistiques permettant notamment de se comparer avec d'autres entreprises ;
- L'amélioration, qui exploite de bonne pratique préconisées par le modèle SCOR.

### **C Les niveaux proposés par SCOR**

Le modèle SCOR est formé de quatre niveaux qui sont :

---

<sup>34</sup> Jean-Noël Gillot, « *La gestion des processus métiers* », édition, 2007, P 106

<sup>35</sup> Julien François, « *Planification des chaines logistiques : modélisation du système décisionnel et performance* », pour obtenir le grade docteur, université bordeaux 1, 17 Décembre 2007

- **Le niveau 1 :** Permet sur la base des fonctions élémentaires (*approvisionner, faire, délivrer, planifierait retourner*) de modéliser le périmètre de la chaine logistique que l'on souhaite étudier.

Les modèles proposés par SCOR dans ce niveau comme par exemple :

- Le nombre de commandes livrées en date et le nombre de commandes expédiées en moins des 24 heures ;
  - Les coûts de marchandises, la valeur ajoutée par employé, la couverture des stocks, les coûts totaux de gestion de la chaine logistique ;
  - La marge, le retour sur investissement, la profitabilité...
- **Le niveau 2 :** Détaille sur la base de catégories de processus prédéfinis, chacune des grandes composantes de la chaine logistique. Ici aussi le modèle SCOR propose des indicateurs de performance associés à chaque élément de la boite à outils proposée ;
  - **Le niveau 3 :** Pour sa part, décrit de façon plus détaillée chacun des processus définis au niveau 2 cette description s'appuie, une fois encore, sur des éléments prédéfinis. Des indicateurs de performance sont associés à chacun des éléments de la bibliothèque de donnée.
  - **Le niveau 4 :** Pour sa partie il s'agit de descendre au niveau des activités élémentaires (*par essence, spécifique à chaque entreprise*), de boite à outils ou d'indicateurs de performance.

### **3.5.2 Le modèle balance score carde**

#### **A. Historique**

Le balance score carde, a été créé au début des années 1990, par Kaplan et Norton qui est devenu dans les quinze dernières années un outil de plus en plus diffusé dans les entreprises. Selon Kaplan et Norton(1998), les indicateurs non financiers se présentent complémentaires aux indicateurs de moyens et long terme. Pour le tableau de bord prospectif,

Kaplan et Norton(2001) ont proposé des indicateurs qui vont au-delà de l'aspect proprement financier et intègrent d'autres indicateurs non financiers. Il est présenté comme un système équilibré de mesure de la performance globale couvrant l'ensemble des processus de création de valeur et ne se focalisent pas seulement sur les résultats. De ce fait, le BSC est considéré comme un ensemble d'indicateurs regroupés au sein de quatre axes stratégiques, et qui ont les uns envers les autres des liens de causalités.<sup>36</sup>

#### **B. Définition de BSC**

---

<sup>36</sup> H. Löning, V. Mallerait, et autres, « *Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratique* », 3ème édition, Dunod, Paris, 2008. P163.

Le Balance Score carte est un concept de management visant à traduire la stratégie d'une organisation en actions. Le BSC prend comme point de départ la vision et la mission d'une organisation pour formuler des facteurs clés de succès et des objectifs stratégiques ; qui sont ensuite convertis en indicateurs de performance mesurables et en action y afférent.

Le BSC se concentre sur les aspects les plus critiques de la stratégie de l'organisation et il a pour objectif de focaliser l'attention des collaborateurs sur les actions qui contribuent réellement à la réalisation de la stratégie.

**C. Les principales fonctions du BSC**

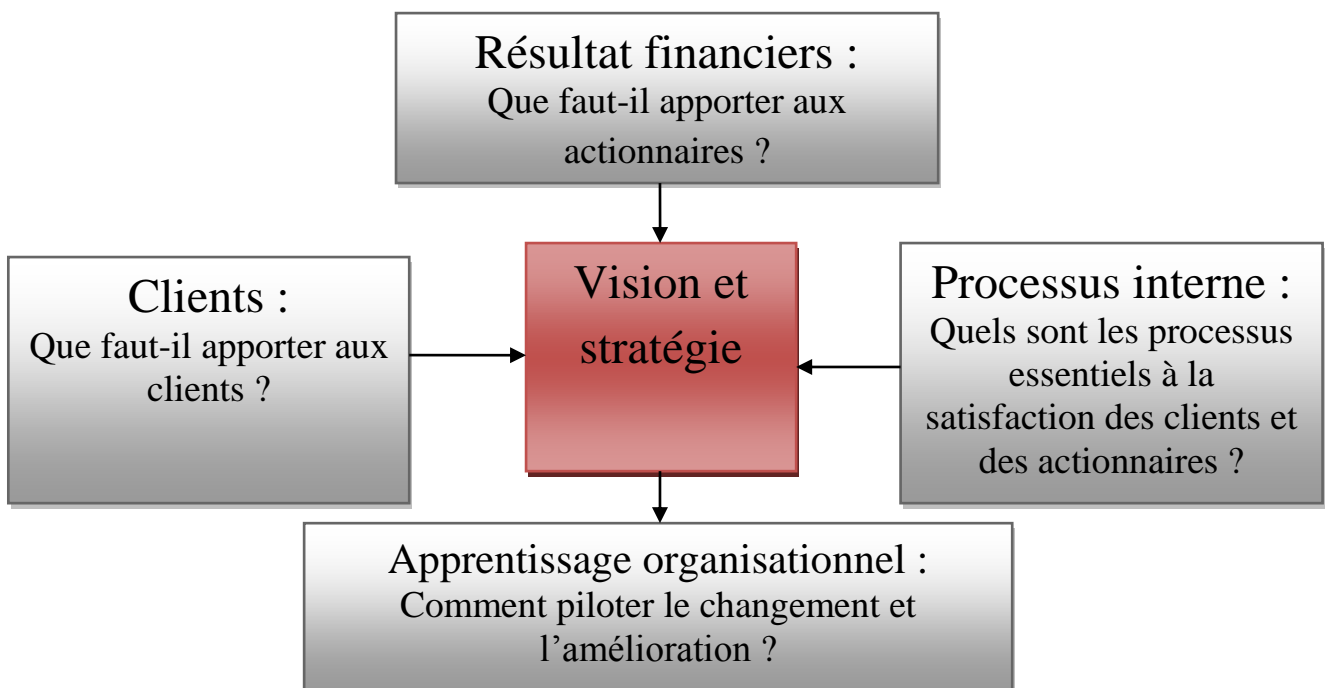
Le Balance score carte est un outil de management dont les fonctions peuvent être résumées comme suit :

- Assurer le déploiement efficace de stratégie en communiquant clairement les éléments ;
- Déployer une nouvelle stratégie ; ce qui suppose bien souvent des changements majeurs de direction et par conséquent, des adaptations substantielles de la structure afin d'encourager les collaborateurs à changer ;
- Mesurer la performance de l'organisation pour le contrôle stratégique et l'adaptation continue au changement de l'environnement.

**D. Les perspectives de BSC**

Le BSC repose sur quatre axes stratégiques dans illustre le schéma ci-dessous :<sup>37</sup>

**Figure N° 6 : Les quatre axes de balance scorent carte BSC à travers l'ensemble de l'organisation**



<sup>37</sup>Claude Fiore, *Op.cit*, P184.

Source : Kaplan R.S & Norton D.P, « Le tableau de bord prospectif », Edition d'Organisation, Paris, 2003.P21.

- L'axe financier comportant une estimation de la croissance du chiffre d'affaires, une évaluation du taux de rotation des actifs ainsi qu'une appréciation des gains de productivité au moyen des écarts entre les niveaux de coûts ;
- L'axe clients qui détermine le positionnement de l'entreprise sur son marché au moyen du taux de service en matière de livraison, de l'évolution des parts de marché et du degré de fidélisation des clients ;
- L'axe processus et innovation qui évalue le degré de réactivité de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, notamment en matière de développement de nouvelles références et en matière de production ou de distribution ;
- L'axe apprentissage organisationnel qui jauge la réactivité interne de l'entreprise au moyen d'indicateurs portant sur l'efficacité des circuits de communication (ERP) et d'autres sur la motivation et la responsabilisation du personnel vis-à-vis des objectifs fixés tant en qualité de service aux clients qu'en rentabilité.

### 3.6 Les outils de performance logistique

#### 3.6.1. Benchmark ING

Consistent à être interne ou externe pour fournir des données précieuses en vue de la performance, le benchmark ING permet des sauts de performances, plus particulièrement en productivité et compétitive. Il accroît l'efficacité, l'efficience et les profits.

#### A Définitions

Une autre façon d'approcher le problème d'évaluation de performance est le benchmark ING (Anderson et al... 1999), décrivent le benchmark ING ou « *Learning frome éthers* » comme étant la succession des étapes suivantes :<sup>38</sup>

- **La mesure** de sa propre performance, et celle des organisations de référence avec comme objectif, la réalisation d'améliorations ;
- **La comparaison** des niveaux de performance, des processus, et de pratiques ;
- **L'apprentissage** des bonnes pratiques détectées chez chaque partenaire pour introduire des améliorations au sein de sa propre organisation ;
- **La mise en œuvre** de solution améliorant la performance qui consiste l'ultime objectif.

<sup>38</sup> Andersen (B), Fagerhaug(T), Randal (S), Schurldmaier (J), Preminger(J), « Benchmarking supply chain management finding best practices, journal of business et industrial marketing », vol40 ,n°5/6,1999,p378-389.

Le benchmark ING est un ensemble de procédures de recherches et d'analyses comparatives de la concurrence. Il permet d'améliorer les performances d'une entreprise grâce à l'élaboration d'un plan d'action, rédigé grâce aux conclusions tirées de cette analyse

Le benchmark ING est une action continue de comparaison d'un processus, produit ou service avec une activité similaire réputée la meilleure, afin de fixer des objectifs et des actions d'amélioration ambitieux mais réalistes, pour devenir et rester le meilleur des meilleurs en un temps raisonnable.

Le benchmark ING est la recherche des méthodes les plus performantes pour une donnée, permettant de s'assurer une supériorité.

### **B Les types de benchmark ING**

On distingue habituellement quatre types d'analyse benchmark ING

- Le benchmark ING interne consiste à comparer ses pratiques au sein de sa propre entreprise. Ce type d'approche est généralement plus aisé / facile à mettre en place par ce que les indicateurs communs sont souvent disponibles et facilitent la comparaison limitée ;
- Le benchmark ING concurrentiel est par définition plus sensible, puisqu'il touche les concurrents directs de l'entreprise. On constate d'ailleurs que ce type de comparaison se focalise plus souvent sur le produit /service que sur la méthode de travail ;
- Les spécialistes distinguent également le benchmark ING fonctionnel, entre partenaires non-concurrents mais qui appartient au même secteur d'activité. Cette démarche peut se révéler très riche car l'absence de concurrence et de barrières économique permet une démarche approfondie et détaillée ;
- Le benchmark ING générique est une analyse comparative avec une entreprise d'un autre secteur d'activité. Ce type de benchmark ING qui offre le plus grand potentiel en termes de créativité et d'innovation. En revanche, les spécificités de chaque secteur affectent parfois l'adaptabilité des démarches / concepts.<sup>39</sup>

### **3.6.2. Le tableau de bord logistique**

Aujourd'hui les décideurs cherchent à piloter leurs unités, leurs équipes, leurs tâches sur un ensemble de variables et les tableaux de bord sont de plus en plus utilisés. Mais d'abord qu'est-ce que le tableau de bord ?

#### **A. Définition du tableau de bord logistique**

Le tableau de bord logistique est un ensemble d'indicateurs permettant de situer l'activité logistique par rapport à des normes et à des objectifs que l'entreprise s'est fixés.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> bbest.be « article – intro » les-7- étapes pour réussir son projet benchmark ING (consulté 23 /01/2020)

<sup>40</sup> PHILIP, (Vallin), « La logistique modèle et méthodes du pilotage des flux », 3ème Edition, Paris, 2003, P219.

Un tableau de bord est défini comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonction »<sup>41</sup>.

Un tableau de bord logistique est un document rassemblant de manière claire et synthétique un ensemble d'information organisés, choisir pour aider à décider, à coordonner, à contrôler des actions d'un service, d'une action, d'une équipe.<sup>42</sup>

### **B Les principes d'un tableau de bord**

Les principes d'un tableau de bord équilibré reposent sur les points suivants<sup>43</sup>

- Piloter le fonctionnement (*ou processus*) d'une entreprise et non pas seulement les résultats obtenus ;
- Mettre en exergue les liens de cause à effet entre choix opérationnels et résultats ;
- Suivre l'ensemble des déterminants des performances et pas uniquement les paramètres financiers.

### **3.7. Pilotage de la supply Chain**

La supply Chain joue un rôle stratégique à part entière. La performance de la chaine logistique complète sera évaluée en tenant compte de l'importance de la prise d'avantage concurrentiel potentiel.

#### **3.7.1. Mesure de la performance de chaine logistique**

Afin de bien gérer l'entreprise, il est nécessaire de mesurer la performance, il y a un adage qui dit : « *You cant mange What You dont mesure* » dont la traduction en français pourrait être « *vous ne pouvez pas gérer ce que vous ne mesurez pas* ». La question qui est posée est donc : comment mesurer l'efficacité d'une chaine logistique ?

#### **3.7.2. Définition de la mesure de la performance**

Généralement, la mesure de la performance est l'évaluation du résultat d'une action qui elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectif. Elle consiste à savoir si on a atteint les objectifs, après on peut toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces derniers.<sup>44</sup>

#### **3.7.3. Besoin de mesurer la performance**

Pour mesurer la performance dans la chaine logistique. Nous devons définir un ensemble d'indicateurs pour mesurer cette performance. Un indicateur de performance est défini par

---

<sup>41</sup>H. Bouquin, « *Le contrôle de gestion* » édition DUNOD, 2001, P397-398.

<sup>42</sup> Alazard (C), et Séparai (S), « *Contrôle de gestion* », édition DUNOD, Paris, 2007, P634.

<sup>43</sup> Claude Fiori, *Op.cit.*, P 183.

<sup>44</sup> KHMAKHEM (A), « *La dynamique de contrôle de gestion* », édition DUNOD Paris, 1992, P343.

(Courtois et al, 1996) comme « *Une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif qui aura été déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble* ». <sup>45</sup>

Chopra et Mandil (Chopra et Mandil, 2007) identifient six indicateurs de performance :

- **Les infrastructures** : ce sont les localisations physiques où les produits sont stockés, assemblés, ou fabriqués. Les décisions concernant leurs rôles, localisation, capacité et (technologie utilisée) influencent la performance de la chaine logistique.
- **Les stocks** : ceci comprend tous les stocks de matières premières, les encours, et les produits finis. Le changement des politiques de stocks influence la relativité de la chaine logistique.
- **Les transports** : incluant aussi les transports internes de stocks ou de produit semi-finis. La politique de transport est une combinaison de choix de modes de transport et de programmes de livraison.

La performance de la fonction transport sur la réactivité et l'efficacité de la chaine est importante surtout que pour la plupart des compagnies les coûts de transports représentent le tiers des coûts globaux ;

- **L'information** : elle est constituée des données concernant les infrastructures, le stock, les transports, les coûts, les prix, les clients. Ça peut être l'indicateur majeur de performance de la chaine logistique car la performance de cette fonction influe directement sur l'ensemble des autres indicateurs. Une information qui « circule » bien et qui est synchronisée entre les différents partenaires peut améliorer l'efficacité de la chaine, tandis qu'une information difficilement transmissible d'un partenaire à un autre, ou bien non communiquée, peut avoir des retombées néfastes sur l'ensemble de la chaine et pénaliser les autres fonctions ;
- **Sourcin** : il s'agit de déterminer qui doit réaliser une activité à travers la chaine comme la production, le stockage ou les transports. Au niveau stratégique, il s'agit quelles activités l'entreprise va faire elle-même et quelles activités elle va sous traiter
- **Le prix** : il s'agit de donner une valeur et un prix aux biens et services que la chaine logistique produit. Les prix influencent le comportement des clients et ainsi les performances de la chaine <sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> AFE, « *Indicateur de performance* », édition hermès, Paris, 2001, P150.

<sup>46</sup> Chopra (S) et Mandil, « *Supply Chain management stratégies, planning et Operations* », 3ème édition, Pearson Education, 2007, P65

Gnasse karana et al donnent un état de l'art des mesures de la performance dans la chaine logistique. Il identifie six indicateurs importants pour lesquels on développe des métriques :

### **A. Métriques de la planification des commandes**

- La méthode de réception des commandes : cette méthode détermine comment les spécifications des clients sont converties en données échangées tout au long de la chaine ;
- Temps de latence de la commande (ordre lead time) : le cycle total de commande est le temps écoulé depuis la réception de la commande jusqu'à la livraison du produit au client. La réduction du temps de ce cycle induit une meilleure réponse de la chaine aux commandes de ses clients ce qui lui donne un avantage certain en terme de compétitivité ;
- Le chemin de la commande : il inclut tous les canaux par lesquels la commande est passée. Cet indicateur identifie les étapes où il n'y a pas eu de valeur ajoutée, et ainsi permettre à la chaine de prendre les décisions nécessaires pour éliminer les étapes sans valeur ajoutée.

### **B. Evaluation des fournisseurs**

L'évaluation des fournisseurs implique des mesures à tous les niveaux de la chaine. Cette évaluation a souvent été basée sur les variations des prix et sur les délais de livraison.

La compétition entre les fournisseurs était une compétition basée sur les prix proposés en négligeant d'autres aspects tout aussi importants comme la qualité, la réactivité, la disponibilité et la satisfaction des clients. Cette analyse des fournisseurs doit être faite de manière périodique et projetée sur le long terme.

### **C. Les métriques au niveau de la production**

La performance au niveau de la fonction de production a un grand impact sur le coût du produit fabriqué, sa qualité, et la rapidité de sa distribution aux clients. Les auteurs les métriques suivantes pour la mesurer :

- La gamme de produit et/ou de services offertes et produites ;
- La capacité de production : son rôle est important vu qu'elle détermine les niveaux d'activités tout au long de la chaine. Elle influence directement la vitesse de réponse aux commandes (*réactivité de la chaine*) et le temps de cycle d'un produit dans la chaine ;
- Efficacité des techniques d'ordonnancement : détermine la façon avec laquelle les ressources sont allouées aux tâches ;

### **D. Evaluation des livraisons**

La livraison constitue le lien direct qu'à la chaine avec ses clients. La performance de cette fonction détermine en grande partie la satisfaction ou non du client, et ainsi de

compétitivité de la chaine. La performance optimale des livraisons serait que les clients soient livrés aux dates convenues. La capacité de cette fonction à être rapide dépend de certains paramètres comme le mode de transport choisi, la fréquence des livraisons, et la localisation des dépôts. Une autre mesure de cette capacité serait la capacité de la chaine à répondre favorablement à une demande spécifique d'un client (*mode de livraison particulier à un endroit en particulier sous certaines conditions*). Une meilleure réponse à ce genre de demande a l'avantage de fidéliser les clients.

### **E. Evaluation de qualité de service**

- La flexibilité : c'est-à-dire la capacité de la chaine logistique de pouvoir répondre favorablement à des demandes individuelles des clients. La flexibilité peut être mesurée par le temps de cycle de développement d'un produit et les temps de réglage des machines ou outils ;
- Le temps de réponse aux requêtes des clients concernant par exemple suivi de l'état de leurs commandes ;
- La qualité de service après-vente.

### **F. Evaluation des coûts de la logistique**

C'est l'évaluation de tous les coûts liés à la logistique .C'est un indicateur financier très important, les flux financiers ayant une grande influence sur les flux des produits. L'un de ces indicateurs est la mesure du coût des risques entrepris par la chaine Taylor (Taylor 2003) fait une classification des indicateurs de performance de la chaine logistique en quatre catégories :

- Mesures du temps : incluant entre autres le temps de cycle d'une commande, le temps de cycle du développement d'un produit, la ponctualité des livraisons ;
- Mesures des coûts : incluant entre autres les coûts des matières premières, la masse salariale, la maintenance, les retours de produit défectueux, les transports, le stockage, et le management des infrastructures ;
- Mesures d'efficacité : concerne le taux d'utilisation d'un bien de la chaine comme les taux d'utilisation des centres d'entrepôt, le taux de la capacité de production utilisée, et le taux des capitaux utilisés ;
- Mesures de qualité de service : comme les taux des livraisons effectuées à temps des commandes satisfaites, des retours en usine, des plaintes des clients, et des clients qui passent de nouvelles commandes.

Comme on vient de le voir, il existe une multitude d'indicateurs de performance de la chaine logistique. Prendre trop d'indicateurs peut engendrer un nombre important de données

qu'ils seraient difficiles de gérer et qui ne donneraient pas assez de visibilité sur ce que doivent être les décisions qu'il faut prendre pour améliorer la qualité de la chaîne logistique.

En revanche, prendre peu d'indicateurs pourrait avoir des conséquences néfastes car on pourrait négliger certains facteurs importants. Le challenge ici est de prendre les « bons » indicateurs. Encore une fois, il n'y a pas un ensemble défini et précis d'indicateurs valables pour toutes les chaînes logistiques. L'ensemble des indicateurs choisis doit dépendre de la nature des activités réalisées par la chaîne

### **3.7.4. Indicateur de performance**

#### **A. Définition d'un indicateur**

Un indicateur est un instrument statistique qui permet d'observer et de mesurer un phénomène. C'est un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer le niveau de performance atteint selon des critères d'appréciation définis.

#### **B. Définitions des indicateurs de performance**

Les caractéristiques d'un indicateur de performance transparaissent dans les définitions suivantes :

- Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur individuel ou une organisation à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif, ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ;
- LORINO. P a défini l'indicateur de performance de la manière suivante : « Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer les résultats ».<sup>47</sup>

Un indicateur de performance est associé à une « action à piloter » dont il doit révéler la pertinence opérationnelle.

#### **C. Les types d'indicateurs de performance**

Selon FERNANDEZ Alain, il existe trois types d'indicateurs de performance.<sup>48</sup>

- **Indicateur d'alerte** : Cet indicateur signale un état normal du système sous contrôle nécessitant une action immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur ;
- **Indicateur d'équilibration** : Cet indicateur étroitement lié aux objectifs est la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis ;

---

<sup>47</sup> Lorin(p), « Méthodes et pratique de la performance », édition d'organisation, Paris, 2003, P130.

<sup>48</sup> Fernandez Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5ème édition, Eyrolles, Paris, 2011, P110.

- **Indicateur d'anticipation** : Un bon tableau de bord est aussi instrument de perspective, il permet d'anticiper et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.

#### **D. Classification des indicateurs de performance**

Selon Thierry Jougne 2012, les indicateurs de l'entreprise peuvent être classés comme suit :

- **Indicateur de processus (facteur influents)**
  - Taux de fiabilité des prévisions de vente ;
  - Taille de lot, minimum de commande ;
  - Fréquence de livraison ;
  - Taux de remplissage des véhicules ;
  - Taux horaire, barème, coût de l'énergie.
- **Indicateur d'interface**
  - Taux de litige transport ;
  - Taux de pénalité client ;
  - Coût d'interface ;
  - Tonne kilométrique.
- **Indicateur d'activité**
  - Nombre de commandes ;
  - Nombre d'unités produits ;
  - Nombre d'heures de préparation ;
  - Nombre de réclamations ;
  - Nombre de palettes hétérogènes ;
  - Nombre de tonnes- kilométrique.
- **Indicateur de performance**
  - Taux de service ;
  - Coût logistique ;
  - Vitesse d'exécution.

#### **3.7.2. Les principes généraux de mesure de la performance**

Pour mesurer la performance d'une entreprise, il faut respecter quelques règles :

- Doivent être alignés sur la stratégie de l'entreprise et cohérentes les unes avec les autres ;
- Doivent avant tout mesurer la qualité des processus et non les processus ;
- Permettent de comprendre les problèmes et d'en supprimer les causes ;
- Doivent être orientées vers le résultat et s'intéresser à l'impact sur l'entreprise sa globalité.

**Conclusion**

La logistique représentait traditionnellement l'activité allant de la mise à la disposition des produits finis par l'usine, le négociant jusqu'à la livraison aux clients. Elle s'est désormais fondue dans le concept de supply Chain management dont l'objectif est d'optimiser la gestion des flux physique et des flux d'information le long de la chaine logistique depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au aux clients du client.

Durant l'élaboration de cette partie, ont constaté que la complexité de la gestion de la chaine logistique permet de garantir l'organisation de toutes les activités qui ont une influence directe et considérable sur la performance de l'entreprise et permet d'assurer une collaboration étroite avec les différents acteurs logistique, ce qui la rendu un élément primordial dans la stratégie des organisations des entreprises.

L'objectif est de mettre en lumière les termes de performance et de mesure de performance, les différents indicateurs, approches et méthodes pour mesurer la performance d'une logistique.

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

### **Introduction**

Dans ce chapitre nous allons essayer d'étudier la politique de distribution de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE à partir des informations et des connaissances acquises lors de la partie théorique.

Nous avons divisé ce chapitre en trois sections principales, à savoir :

- La première section : nous présenterons l'entreprise
- La deuxième section : nous allons parler de l'environnement de l'entreprise EI.
- La troisième section : l'analyse de la politique de distribution et la réalisation de la force de vente de l'entreprise.

### **Section I : Présentation de l'entreprise Electro-Industries**

#### **1.1 La structure organique de l'entreprise**

Electro – industries est le fruit de diverse opérations de restructuration, de cession des entreprise « mères » dans le domaine de l'industrie électrotechnique ; cette particularité a eu d'ailleurs plusieurs impacts sur le fonctionnement actuel de l'entreprise.

Il est indispensable, dans ce cas, de présenter son historique, afin de comprendre son fonctionnement, sa situation et sa position actuel dans la mosaïque économique algérienne.

##### **1.1.1 Historique de l'entreprise (ex complexe MEI)**

SONELEC a signée en 1971, une convention qui comporte la réalisation d'un complexe à Tizi-Ouzou de 03 unités de production dont une de matériel électrique industriel-MEI.

En raison de l'extension des besoins du marché et de la nécessité d'accroître l'autonomie de productions nationale, il a été convenu d'augmenter le programme de production ainsi que le taux d'intégration. A l'issue ; une convention « produit en main » a été signée en 1985 pour la réalisation du complexe MEI AZAZGA entre SONELEC et un consortium européen. Le complexe a, en un glissement de planning, de réalisation des travaux de génie civil confi aux entreprises algérienne ; ainsi la mise en exploitation du complexe a commencée fin 1984. Les conséquences de ce glissement de planning sont les surcoûts de la réalisation ainsi que l'augmentation des frais de gestion du projet.

Après la restauration de SONELEC, le complexe MEI est devenu un des sept filiales que coptait L'ENEL (*entreprise nationale des industries électronique*).

Le complexe est considéré comme la filiale la plus importante, il réalise la grande partie du chiffre d'affaire de L'ENEL.

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

L'actuel ELECTRO-INDUSTRIES a vu le jour en 1999, comme une EPE autonome après la cession de l'entreprise mère « ENEL ».

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

ELECTRO-INDUSTRIES (entreprise des industries électrotechnique) a été créée sous sa forme actuelle en janvier 1999, avec la cession de l'entreprise nationale des industries électrotechnique, issue de la restructuration de SONELEC.

#### **1.2.1.1 La localisation**

Le siège social et les unités de production sises sur la route nationale N° 12 à AZAZGA, 35 KM du chef lieu de la wilaya de TZI-OUZOU, et à 140 KM de la capitale ALGER.L'entreprise E-I s'étend sur une superficie de 45 hectares dont 11bâtis, l'extension des bâtiments et possible grâce à la surface préparée pour ça, suite à la réduction du programme de production initiale.

#### **1.1.2.2 L'effectif**

L'effectif (juin 2011) de l'entreprise est de 907 agents, dont 309 maîtrises, 459 exécutions et 139 cadres, l'entreprise comptait près de 1500 agents en 1997.Les agents sont réparties sur les deux unités de production et une de prestation ; ces unités sont assistées par des structures de soutien à savoir la direction générale, les directions centrales et les organes d'assistance.

### **1.1.3 Le statut juridique et le domaine d'activité**

#### **1.1.3.1 Le statut juridique de l'entreprise**

La loi (88/01) d'orientation sur les EPE, loi 88/01 du 13/01/1988 adopte plusieurs règles de création des EPE, elle adopte deux critères propres au concept d'entreprise publique, on l'occurrence le critère organique, et le critère matériel ; elle institue deux formes juridiques pour l'EPE : les sociétés par action (EPE, SPA) ou la société à responsabilité limitée (SARL).

ELECTRO-INDUSTRIELES par cette définition est une société par action, d'un capital social de 3.698.500.000.00 DA l'état détient totalement le capital de l'entreprise indirectement par l'intermédiaire de la société de gestion de participation SGP CABELEK, installé après la cession des holdings (méga holding) homelec.

#### **1.1.3.2 Le Domain d'activité**

ELECTRO-INDUSTRIELS est le leader national dans le domaine de l'industrie électrotechnique. Son activité remonte à 1985 dans la fabrication des transformateurs de distribution, moteur électrique, alternateur, en plus du montage des groupes électrogènes.

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

Les produits fabriqués par l'entreprise sont conformes aux recommandations CEI (Comité européen d'industrie) et aux normes allemand DIN/VDE (institut allemand des normes groupe allemand d'électricité). La capacité de production de transformateurs couvre 70% des besoins du marché, tandis que la vente des moteurs ne représente que 30% des capacités de production. L'entreprise a pu réaliser en 2002 un chiffre d'affaire 1,400 milliard de dinars .ELECTRO-INDUSTRIES peut réaliser des meilleures performances productives financières de moment ou elle est le seul fabricant de ces produits en Algérie, si elle profite des avantages offerts actuellement.

### **1.1.4 Le processus de la production des unités**

L'entreprise publique telle qu'elle existait naguère à pour mission de produire et commercialiser des biens marchands et réaliser des investissements, E-I suit parfaitement la règle, avec les deux unités de production : transformateurs /moteurs et l'unité de prestation technique.

#### **1.1.4.1 L'unité transformatrice (UTR)**

L'unité est spécialisée dans la fabrication de transformateur de distribution, d'une capacité de production de 5000 unités /an. L'UTR est l'unité la plus active dans l'entreprise, son effectif total est de 390 agents dont 75 de cadres et de maîtrise soit 33% de l'effectif de l'entreprise. Cette unité est organisée en trois départements :

##### **1.4.1.1.1 Le département de production :**

C'est là où les transformateurs sont fabriqués, toutes les étapes de processus de production sont achevées à ce niveau.

Le département compte trois services à savoir :

- **le service fabrication mécanique :** ce service s'occupe de la réalisation de la partie « mécanique » du transformateur tel que le boîtier, le noyau magnétique, .... Le service est répartie en plusieurs unités spécialisées dans des applications déterminées ; (*la chaudronnerie, l'usinage mécanique, le traitement de surfaces....etc.*) ;
- **le service préparation fabrication :** le service prépare toutes les opérations qui assurent le processus de production, c'est à ce niveau que les gammes sont préparées ainsi que l'ordonnancement et le lancement de produits.

##### **1.1.4.1.2 Le département technique**

Il représente un support pour le département de production, il est chargé de produit, l'introduction de nouvelles techniques dans ce domaine, il est répartie en trois services :

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

- **Le service étude et développement** : il est chargé de la stratégie de production, ils s'occupent de toute la documentation produit : plans, dessins, nomenclateurs des pièces,... ainsi que l'étude et la conception des nouveaux produits ;
- **Le service contrôle qualité** : le principal rôle de ce service est de veiller sur la conformité de produits aux normes (DIN, AFNOR, VDE, CEI,...) et la mise à jour de ces normes.

Le niveau de qualité de produit a été confirmé par le principal client SONALGAZ, les produits sont réalisés avec un niveau d'intégration équivalent à celui existant dans des usines étrangères (SIEMENS)

- **Le service réparation** : IL s'occupe de toutes les opérations de produit représentant des défaillances signalées lors des essais, il se charge du SAV (service après vente) ainsi que le sous-traitant externe.

### **1.1.4.1.3 Le département appro-commerciale**

Le principal rôle du département sont la commercialisation du produit, travail fait en collaboration avec la direction des finances, ainsi que les approvisionnements c'est-à-dire la préparation de toute la matière nécessaire pour la (fabrication) production, gérée d'une manière prévisionnelle.

Trois services sont pour assurer ces opérations :

- **Le service achat locaux** : le rôle de ce service est jugé secondaire, puisque la quasi-totalité des composants des produits sont importés, cela est achevé au niveau de direction des finances section achat à l'importation ;
- **Le service gestion des stocks** : il a pour mission de garantir, grâce à une gestion prévisionnelle à long et à court terme, la disponibilité des matières premières aux dates voulues et aux qualités requises. Le programme de produit annuel représente la base de cette gestion ;
- **Le service commercial** : ce service s'occupe de la commercialisation du produit existant dans les magasins de l'unité, après que le client terminé les procédures administratives et financière au niveau des directions : finance / commerciale.

Le rendement de l'unité « transformateurs » est très apprécié ; la capacité de production est en fonction de puissance, la qualité de produit et reconnue.

### **1.1.4.2 L'unité motrice et prestations (UMP)**

#### **1.1.4.2.1 L'unité motrice**

L'unité occupe la plus grande surface dans l'entreprise ; cette surface a été aménagée pour la réalisation d'un programme de production initial, comprenant :

## Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.

---

- 45500 moteurs de 0,25 à 15 K.W
- 4500 moteurs de 18,5 à 400 K.W
- 2000 alternateurs

En plus de montage de 400 groupes électrogènes. L'effectif total de l'unité est de 285 agents dont 110 de cadres et de maîtrises ; ce nombre représente 30% de l'effectif total de l'entreprise.

L'UMAGE est dotée moyens matériels nécessaires à la fabrication, et aux essais de produits finis. L'organisation de L'UMAGE est identique à celle de l'unité transformatrice en l'occurrence, département de production, département technique, département d'approvisionnement et commercial.

De même les tâches de ces départements sont identiques, seul le département de production connaît quelques particularités liées à la nature de produit.

L'unité connaît actuellement une sous- production, (11000moteurs /ans). Les raisons ne sont pas liées aux problèmes techniques internes ; (*tel que le non maitrise de la technologie ...*)Mais elles résident dans le fait que le marché national est limité ; ces limites n'ont pas suscités l'entreprise afin de chercher de nouveau clients et des marchés étrangers.

L'unité n'emploie que 30% des capacités de production, ce qui a engendré des problèmes au fonctionnement normal de l'entreprise.

Compte tenu de la mévente du produit, il a été décidé d'adopter l'outil de production au besoin du marché par l'introduction de nouvelles gammes de produits tel que les moteurs monophasé, moteurs pour climatiseurs ainsi que des moteurs spécifique aux clients.

L'unité peut d'ailleurs réaliser les meilleurs performances en s'appuyant sur le niveau de qualité des produits qui à été prouvé par les clients nationaux et les clients étrangers lors des opérations d'exploitation vers l'ex URSS, la France, le Maroc.

### 1.1.4.2.2 L'unité prestation technique

L'unité « prestation » s'occupe de la prise en charge des études et réalisation des outillages de même qu'elle assure maintenance des équipements de production des unités (UTR /UMAGE) ainsi que l'exploitation de toutes les installations d'énergies et de fluides.

L'unité compte 119 agents dont 12 cadres répartis sur trois départements et le laboratoire central.

- **Le département « étude et fabrication »** : le département effectue les études nécessaires pour la réalisation, l'outillage ainsi que la réparation, la remise à neuf des outils nécessaire à la production.

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

Trois services sont chargés de ces applications :

- **Le service études / méthodes** : il a pour tâche d'effectuer toutes les études nécessaires pour la réalisation de pièces ou l'ensemble des demandes des sollicitateurs internes (unités) ou externes. Le bureau des méthodes assure la préparation des ordres de travail, l'élaboration et la confection des documents de travail nécessaires à l'exécution de cet ordre. Il détermine entre autre la capacité des matières et du potentiel des effectifs pour l'atelier centrale, il définit aussi les priorités en matière de réalisation des travaux de réparation.
- **Le service normalisation et contrôle de qualité** : le service a pour tâche d'assurer la modification et le bon fonctionnement des systèmes de normalisation à travers la modification et la gestion adéquate de l'intégralité des documents correspondants. Il assure la qualité requise des produits rentrant au sein de l'unité. De même qu'il lui incombe le contrôle et l'entretien des instruments de mesures et d'appareils de contrôle utilisés au niveau des unités.
- **Le service fabrication mécanique ou atelier central** : sa tâche consiste à assurer la fabrication, la remise à neuf, la préparation et l'entretien d'outillage, moules, dispositifs .... Les moyens matériels de cet atelier sont suffisants pour la réalisation d'outillages de découpage, dispositifs d'usinages.
- **Le département stocks et achats** : ce département est chargé d'achat de matières nécessaires ce trouvant au niveau local, il assure la gestion des stocks d'une manière prévisionnelle.
- **Le département maintenance et utilité** : le département effectue toutes les opérations de maintenance des équipements de l'entreprise ; les équipements de production, entretiens et de véhicules et de manutention centrale. Il comprend un service énergie et fluide chargé de l'exploitation de toutes les installations d'énergies et de fluides (gaz, Electricité, Eau, pompe gas-oil.....), un autre service est chargé de toutes les méthodes de maintenance ; mécanique, électrique....
- **Laboratoire central** : ce laboratoire fait partie de cette unité qui assure des essais physico-chimique pour les matières destinées à la fabrication des transformateurs et de moteurs, ainsi que la sous-traitance externe d'essai (SONALGAZ, ENAD) ; il répond également aux demandes des étudiants qui préparent des thèses ou des projets.

L'unité prestation technique joue un rôle primordial dans l'équilibre du processus de production dans l'entreprise, les prestations qu'elle fournit aux unités sont grande utilité :

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

- L'entreprise économise à travers l'unité du temps et de l'argent grâce à la réalisation des outillages et de la maintenance des équipements.
- La bonne exploitation de l'énergie et de fluides permet à l'entreprise de réduire quelque surcoût de productions.

### **1.1.5 La stratégie de l'entreprise à la concurrence**

Dans la conjoncture des années 90, l'Algérie a introduit de profonds changements dans son organisation politico-économique.

Sur le plan purement économique, ces changements ont permis de remplacer, progressivement, les concepts, les pratiques et les règles de l'économie planifiée par ceux de l'économie de marché. En effet, de nouveaux dispositifs législatifs et réglementaires mis en application à partir de 1993 se sont traduits entre autres par :

- La suppression des monopoles d'état.
- La dotation des entreprises d'une large autonomie de gestion.
- La limitation puis l'abandon du système des prix administrés.
- La possibilité pour toute entreprise de recourir en cas de difficultés :
  - A la compression du personnel.
  - A la restructuration industrielle.
  - A la cession d'une partie de son actif.
  - A l'ouverture de son capital aux opérateurs privés.
  - A la dissolution.

L'ensemble de ces changements ont consacré, donc l'ouverture du marché algérien à la concurrence, il est bien évident que cette ouverture met en concurrence les produits des entreprises publiques avec ceux des entreprises étrangères, en effet, le secteur privé insuffisamment développé pour des raisons historiques, n'a pas encore les capacités d'être concurrentiel.

Face à la concurrence, les produits étrangers, le produit algérien c'est relevé peu compétitif parce qu'il est souvent :

- Technologiquement obsolète
- Économiquement chère
- Commercialement mal distribué est insuffisamment soutenu par une approche marketing.

Ces insuffisances conjuguées à une baisse considérable du pouvoir d'achat.

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

Des citoyens de niveau de l'investissement de l'état ont réduit dans une large mesure de la part de marché des entreprises publiques.

Pour les entreprises lourdement endettées à la restriction de la part de marché et un coût préjudiciable à leur survie. Elles sont en effet éligibles au mieux à la privatisation, au pire à la dissolution.

Le cadre économique est donc marqué par une relative instabilité qui laisse supposer :

- Qu'on ne pourra pas se fonder sur des marchés homogènes. La solvabilité des entreprises publiques est très différente d'un secteur d'activité à un autre.
- Que la projection des données doit être soigneusement étudiée du fait que la disparition de certaines entreprises ne fait aujourd'hui aucun doute.

Pour toutes ces raisons il est important de préciser que l'interprétation des données statistiques recueillies durant cet étude est extrêmement difficile dans la mesure où ce qui est vrai aujourd'hui et Apple à être modifié à moyen terme.

Portant de cette considération il est nécessaire pour L'ELECTRO-INDUSTRIES d'élaborer et de mettre en œuvre rapidement un plan d'action pour :

D'une part, exploiter dans l'immédiat les résultats de cette étude.

D'autre part engagé des actions de recherche et de collecter des nouvelles informations dans le but d'affiner (zoomer) l'étude pour le couple produit, marché jugé porteur (existence d'une demande financièrement solvable est quantitativement intéressante) .

### **2.Organisation d'ELECTRO-INDUSTRIES**

#### **2.1 Organisation générale d'ELECTRO-INDUSTRIES**

Comme il montre l'organigramme ci- dessous, Electro-industries est organisée de la manière suivante :

- Une direction générale ;
- Les quatre assistants :
  - Direction qualité et développement ;
  - Assistant communication et relation sociales ;
  - Assistant juridique ;
  - Assistant contrôle de gestion et planification.
- Un service informatique ;
- Cinq sous directions :
  - Direction des ressources humaines et de l'administration (DRHA)
  - Direction des finances et comptabilités (DFC)

## Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.

- Direction d'approvisionnement (DAPP)
- Direction de l'unité transformatrice (UTR)
- Direction de l'unité motrice et prestations (UMP).

### ORGANIGRAMME DE L'ELECTRO-INDUSTRIE /SPA AZAZG

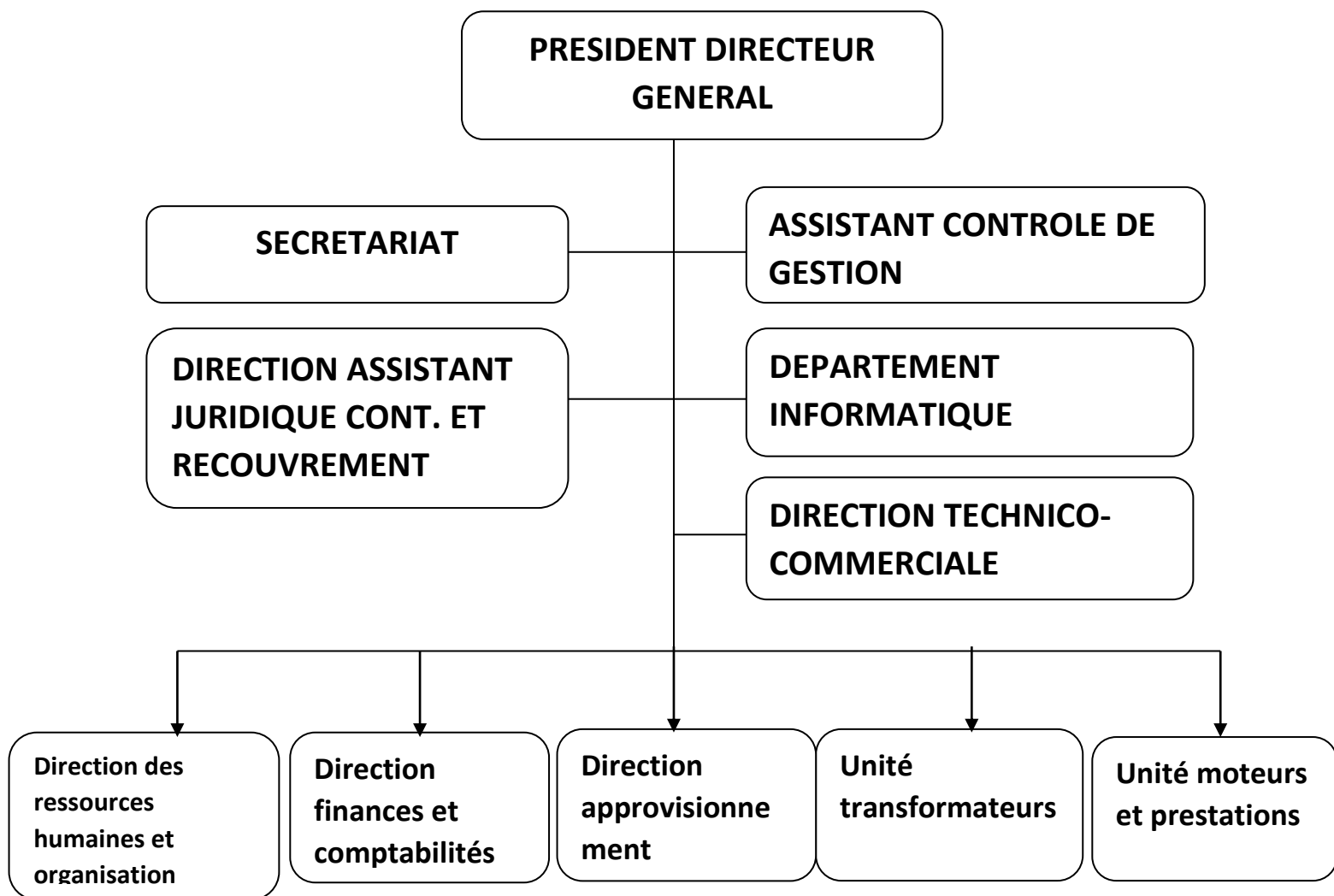


Figure N° 01 ; organigramme de l'Electro-industrie/SPA AZAZGA

### 2.2 Présentation du département appro-commercial et ses opérations

#### 2.2.1 La structure commerciale et ses opérations

## Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.

La direction commerciale joue un rôle d'interface entre clients et fournisseurs, il constitue un support primordial dans la politique générale de l'entreprise en management ; elle essaie à la fois d'élargir son champ d'activité (pour EPE), et assurer la fidélisation de ses clients.

La direction commerciale est le représentant de l'entreprise vis-à-vis des fournisseurs transporteurs, assureurs de l'opération commerciale. L'organisation de la direction commerciale n'est pas adéquate, il est facile de constater qu'elle ne comporte qu'un département (approvisionnement / commercial) ; ce dernier est considéré comme un autre niveau bureaucratique ceux qui éloigne la direction de la Notion d'efficacité.

### 2.2.2 Organigramme du département appro- commerciale unité transformateurs

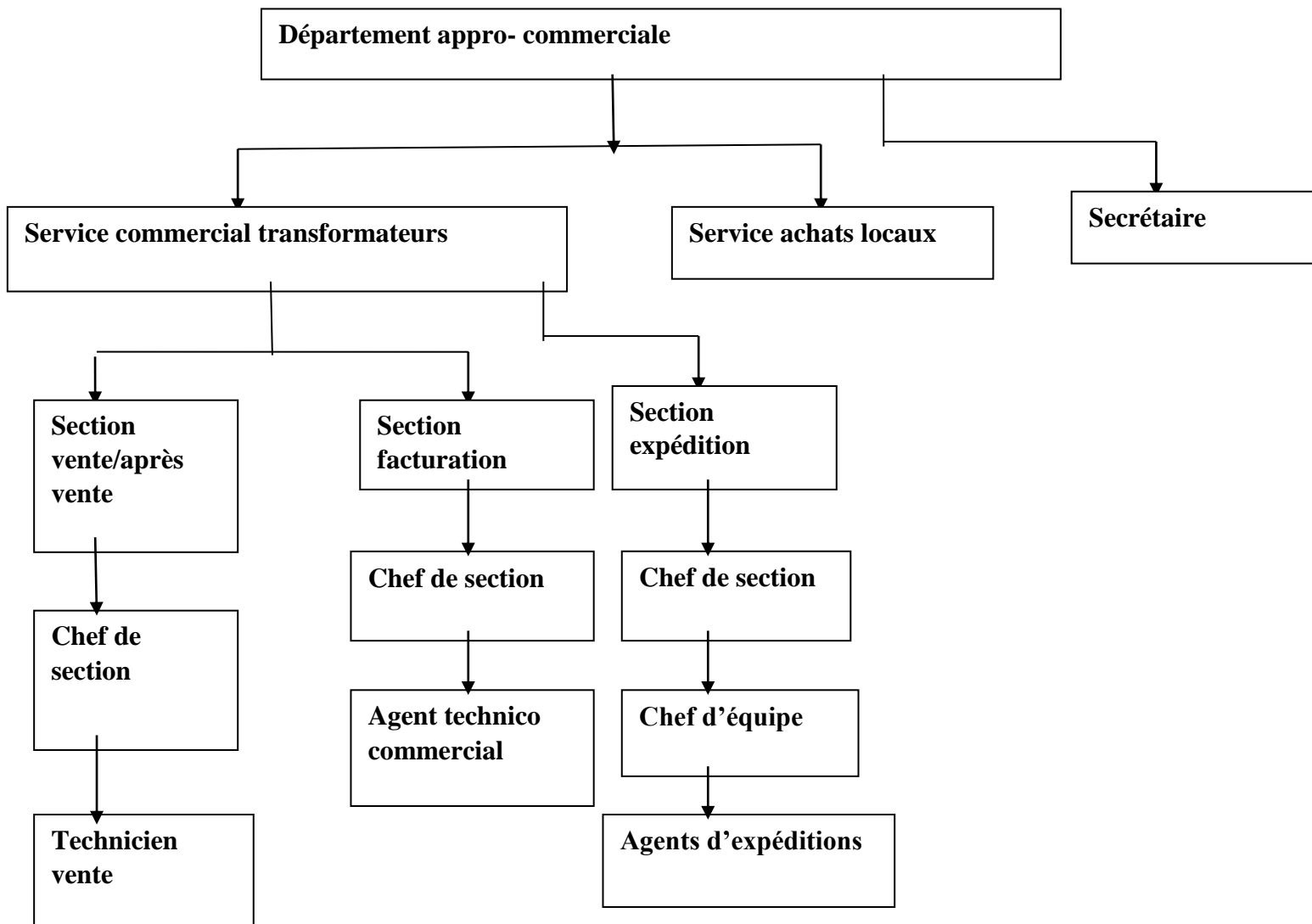


Figure N°02 ; organigramme du département appro-commerciale unité transformateurs

### 2.2.3 Secrétariats

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

Parmi les principaux objectifs de ce poste on trouve :

- Assister le directeur commercial dans la préparation du dossier soumis à son information, avis ou décision ; la gestion de son emploi du temps.
- Prépare les audiences, réunion, déplacement du directeur commercial ; accueillir les visiteurs, en respect des consignes reçues (confidentialité, promotion de l'image de marque de l'entreprise).
- Tenant compte de ces objectifs du poste, ce poste a aussi des tâches principales à respecter et qui sont :
- Veiller au standing et à la bonne tenue du cadre de travail de la direction commerciale (bureaux, équipements et dépendances)
- Recevoir et obtenir les communications destinées aux directions commerciales
- Assurer le suivi, l'exploitation et le classement du courrier (arrivée, départ) de la direction commerciale.
- Gérer rationnellement les moyens techniques affectés à la direction commerciale : téléphones, fax, photocopieurs, cafétéria,.....

### **2.2.4 La structure marketing**

L'approche mercatique (généralement évoquée sous son vocable Anglo-saxonne : marketing est de plus souvent présentée comme une démarche indispensable pour les entreprises publiques : « qui dit marketing dit échange entre une organisation et son marché » ; c'est d'ici que les entreprises publiques ont introduit dans leur schémas organisationnels des structures du marketing.

Ces structures procèdent l'étude de comportement du consommateur (client actuel ou potentiel), la définition d'un positionnement pour le futur, ainsi que les choix stratégiques positionnement, produits, prix, promotion, distribution.

Vu l'importance de l'opération mercatique, E-I crée une structure chargé de marketing, elle dépend de la direction commerciale, cette structure aura pour mission la concrétisation des objets de marketing, comprendre le client, s'adapter au marché, agir sur la demande (par la publicité), prévoir les évolutions éventuelles du marché.

L'observation de l'évolution de cette structure m'a permis de découvrir qu'elle n'est pas efficace ; la présence de l'entreprise sur les marchés reste constante, je note aussi l'absence d'une étude de marché, d'une promotion de produit, cette faiblesse est du à l'emplacement actuel de la structure, ça dépendance financière au département d'affaire générale, l'absence d'une culture de marketing ai sein de l'entreprise.

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

### **2.3 Département appro-commercial**

Le département est composé de trois services :

- Service achat à l'importation
- Service homologation
- Service transit

Les tâches principales de ce département se résument comme suit :

- Rendre compte périodiquement de la position des produits de E-I par rapport a ceux de la concurrence : rapport quantité / prix ;
- Développer de bonnes relations avec les clients ;
- Gérer les carnets de commandes de l'unité ;
- Développer un réseau de distribution des produits de l'unité ;
- Prospector le marché national en vue d'exploiter toute possibilité d'écoulement des produits ;
- Participer à la négociation des contrats de ventes et suivre leurs exécutions ;
- Répondre aux consultations verbales et écrites formulées par les clients, leur indiquer les prix et les délais de livraison ;
- Tenir un fichier client ;
- Planifier les achats à partir des besoins exprimés par des structures de l'unité et sur la base d'un plan de production ;
- Etablir un calendrier d'approvisionnement ;
- Consulter, négocier et établir les contrats d'achats avec les fournisseurs et sous- traitants
- Evaluer les fournisseurs sur le plan quantité, prix, délais et traitement des réclamations avec les fournisseurs ;
- Développer des relations avec les fournisseurs homologués et rechercher de nouveaux fournisseurs ;
- Etablir les rapports d'activités ;
- Exécuter toutes les tâches qui lui sont demandées par son adéquation avec ses aptitudes professionnelles.

#### **2.3.1 Service achat à l'importation :**

Le service est organisé en trois sections :

- Section matière auxiliaire ;
- Acheteur principale ;
- Cadre importation.

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

Chacune de ses sections ont des tâches principales à respecter :

### ▪ **Section matière auxiliaire**

- Etudier les demandes d'achat ; s'assurer qu'elles figurent dans les programmes d'approvisionnements et qu'elles sont budgétées ;
- Ouvrir un dossier pour chaque commande, l'enregistrer et le classer ;
- Prospecter le marché extérieur, consulter les fournisseurs potentiels pour les montants important ; étudier les prix, les délais de livraison, rendre compte à son responsable et négocier ; placer les commandes, et suivre l'exécution, relancer, aux besoins, les fournisseurs pour les manquants, les avariés ;
- Contrôler visuellement les marchandises à la livraison et vérifier la facturation ;
- Acheminer les matières et produits livrées en magasins idoine ; informer les servies demandeurs pour les réceptionner ;
- Tenir un planning des achats et de suivi des commandes ;
- Assurer la conduite du véhicule affecté éventuellement aux achats ;
- Etablir un rapport périodique d'activités.

### ▪ **Acheteur principal**

- Etudier les demandes d'achats ; s'assurer qu'elles figurent dans les programmes d'approvisionnement et qu'elles sont budgétées ;
- Ouvrir un dossier pour chaque commande, l'enregistrer et le classer ;
- Prospecter le marché extérieur, consulter les fournisseurs potentiels pour les montants important ; étudier les prix, les délais de livraison , rendre compte à son responsable et négocier ; placer les commandes , et suivre l'exécution , relancer , au besoins , les fournisseurs pour les manquants , les avariés ;
- Contrôler visuellement les marchandises à la livraison et vérifier la facturation ;
- Acheminer les matières et produit livrées en magasins idoine ; informer les services demandeurs pour les réceptionner ;
- Tenir un planning des achats et de suivi des commandes ;
- Assurer la conduite du véhicule effectué éventuellement aux achats ;
- Etablir un rapport périodique d'activités.

### ▪ **Cadre importation :**

- Consolider, compte tenu des programme de production arrêtés, les besoins en matières et produits exprimés par les utilisateurs ; formaliser les programmes d'approvisionnement par utilisateur ;

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

- Mettre en place ces programmes (rédaction des demandes et appels d'offres, lancement des appels d'offres ou consultation ; participation aux négociations avec les fournisseurs, en respect de la législation et de la réglementation en la matière) ;
- Participer aux travaux des commissions spécialisés (choix des fournisseurs, évaluations des offres, négociation et rédaction des contrats) ; présenter les offres et les comparatifs avant et après négociation ;
- Tenir à jour des banques de données concernant les fournisseurs et le produit ; procéder à leurs évaluations périodiques ;
- Suivre le traitement des litiges éventuels avec les fournisseurs (avaries, manquants).
- Développer et promouvoir des bonnes relations tant avec les fournisseurs que les utilisateurs ;
- Assurer le suivi des échéanciers de livraisons, les manquants, les contestations, et avaries ; relancer les services financier pour les moyens de paiements ;
- Tenir des réunions d'évaluations périodiques avec les utilisateurs ;
- Procéder régulièrement à l'évaluation des prix de revient des matières et produits.
- Etablir un rapport périodique d'activités.

### **2.3.2 Service homologation**

Ce service est composé de deux cadres d'études, il a comme objectif de poste :

- Recherché dans le cadre de la mise en œuvre des programmes d'approvisionnement les nouveaux fournisseurs tant au niveau local qu'international susceptible de leur fournir les meilleurs produits dans les meilleurs conditions de prix, délais, coût ;
- Coordonner et évaluer les opérations d'homologation de produit avec les fournisseurs et les services technique ;
- Tenant compte de ces objectifs du poste ce service a aussi des tâches principales à respecter et qui sont :
- Rechercher continuellement de nouveaux produits après homologation d'échantillons.
- Conduire la sous-traitance interne et externe.
- Elaborer et suivre les commandes\_ tests ;
- Actualiser les fichiers fournisseurs et les fichiers produits ; se tenir au courant de l'évolution de la concurrence.

### **2.3.3 Service transit**

Ce service est organisé en quatre sections :

- Section dédouanement ;

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

- Section transit ;
- Agent d'enlèvement ;
- Chauffeurs .

Chacune de ses sections ont des tâches principales a respecté :

- **Section dédouanement :**

- Contrôle la conformité des déclarations en douane et les viser ;
- Contrôle la conformité des documents d'expédition ou d'exportation ;
- Intervenir personnellement apurés des différents services des douanes (port et aéroport d'Alger, douane Tizi-Ouzou,) pour l'accomplissement des tâches liées au dédouanement, conformément aux procédures et à la réglementation en vigueur ;
- Etablir, en temps opportun quand c'est nécessaire au bon fonctionnement de son service : réglementation et procédure douanières ;
- Rendre compte à la hiérarchie de tout le dysfonctionnement constaté dans l'activité de la section, proposer les solutions adéquates ;
- Etablir un rapport périodique d'activités.

- **Section transit :**

- Réceptionner les documents douaniers : avis d'expédition, bons d'enlèvements et de mise à consommation ;
- Procéder à l'ouverture des dossiers transit (gestion et suivi du dossier transit jusqu'à l'apurement et classement) ;
- Etablir les avis d'aliments (assurances) ;
- Livrer les marchandises aux utilisateurs ;
- Etablir en temps opportun les demandes de paiement et chèques (suivi et régularisation).
- Veiller à l'application correcte de la réglementation et des procédures douanières ainsi qu'à leur mise à jour ;
- Signaler à sa hiérarchie tous le dysfonctionnement constaté dans ces activités ;
- Etablir un rapport périodique d'activités.

- **Agent d'enlèvement :**

- Veiller à la bonne gestion du parc ;
- Coordonner les actions d'enlèvement avec la section dédouanement ;
- Prendre en charge les bons à enlever ;
- Définir régulièrement les tâches des agents d'enlèvement ; vérifier et évaluer leur travail ;

### **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

- Programmer en relation avec les manutentionnaires et transporteurs l'enlèvement des marchandises ;
  - Assurer le suivi des facteurs : EPAL, transporteur AIR ALGERIE, etc. et autres intervenant sans la chaîne de transport : NASHCO, AMS, SUDCARGO,..., ainsi que le suivi d'aliments destinés à l'organisme assureur ;
  - Etablir les constats d'avaries : déclencher l'expertise, en suivre le dossier jusqu'à apurements du litige ;
  - Veiller à l'application correcte de la réglementation et des procédures douanière ainsi qu'à leur mise à jour ;
  - Signaler à sa hiérarchie tous dysfonctionnements constatés dans les activités de la section ;
  - Etablir un rapport périodique d'activités.
- **Chauffeur :**
- Tenir à jour quotidiennement le carnet de bord du véhicule affecté (relevé compteur un départ et à la fin de chaque course ou mission, consommations de carburants, changement d'accessoires,...) ;
  - Assurer l'entretien du 1<sup>er</sup> degré du véhicule (vérification des niveaux des fluides, contrôle de la pression des pneumatiques, vérifications des feux, freins,...) et veiller à son bon état de fonctionnement ;
  - Veiller à la propreté du véhicule affecté ;
  - Signaler dès que possible à sa hiérarchie tout incident, accident affectant l'état du véhicule ainsi que toutes anomalies constatées dans son fonctionnement (mécanique, électricité) : fuites, bruits anormaux, feux défectueux, ....etc.
  - Etablir un compte – rendu journalier d'activités.

L'étude de la direction commerciale m'a permis de voir de près que son organisation n'est pas rationnelle, son fonctionnement et de même mauvais ; la centralisation des achats et la décentralisation des ventes sont deux facteurs qui rendent la politique commerciale passive et non agressive, dans un marché où la concurrence dans le domaine prolifère de plus en plus.

Je note l'absence d'une stratégie de marketing, tracée et conduite pour une structure efficace et mûre profitant des avantages existants au niveau interne (dynamisme du personnel, infrastructure, activités maîtrisées) et externes (70% part du marché national, qualité reconnue, prix abordables). La DCO est capable d'apporter du plus à l'entreprise qui cherche à exploiter toutes ces capacités nominales de la production.

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

### **Section 02 : L'entreprise et son environnement**

#### **2.1 Le microenvironnement de l'entreprise**

##### **2.1.1 Les clients**

###### **2.1.1.1 Les clients potentiels dans l'entreprise**

SONELGAZ,KAHRIF, et leur filiale pour le transformateur POVAL, ERIAD, ENMTP, divers opérateurs publiques et privées ainsi que les particuliers pour le produit moteur.

#### ▪ **Gestion de la clientèle**

Les clients de L'ELECTRO INDUSTRIEL sont reçus dans les locaux de l'entreprise et sont pris en charge par les représentants commerciaux a fin de leurs facilité en meilleur conditions les exigences des clients par exemple : revues des exigences relatives aux produits. Cette exigence est menée avant que l'entreprise s'engage a livret un produit aux clients (la soumission d'offre, acceptation de contrats ou de commandes, acceptations d'avenants ou contrats ou commandes) et doit assurer que :

- a) Les exigences relatives aux produits sont définies.
- b) Les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celle précédemment exprimés son résolues.
- c) L'entreprise est aptes a satisfaire les exigences définies.
  - Elle doit aussi fournir sous une forme documentée toutes exigences avant d'être acceptées.
  - Informer le client pour toute modification.

Communication avec le client :

La communication avec le client a pour objet de spécifie les modalités à respecter tel que :

- Les produits, les prestations des services, les compétences et les domaines d'intervention ;
- Les modalités des traitements des consultations des contrats ou des commandes et de leurs avenants ;
- Les dispositions pour favoriser les retours d'informations des clients, y compris ils éventuelle réclamation.

##### **2.1.2 Fournisseurs**

###### **2.1.2.1 Principaux fournisseurs potentiel étrangère**

- WELMAC ;
- FITZ WERNER;

## Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.

- SOFILEC;
- OTTO WOLF;
- CENTROZAP;
- PROCELIS;
- ASE METAL;
- NYNAS;
- DELIGNIT;
- TREMASA;
- MATELEC;
- ARIMEKS.

### 2.1.2.2 Principaux fournisseurs locaux:

- SIDER
- NAFTAL
- Divers opérateurs publiques et privés.

### 2.1.3 Les concurrents :

#### 2.1.3.1-1Principaux concurrents moteurs

Concurrent	Payé
SIEMENS	Allemagne
LEROY SOMMER	France
EFFACEC	Portugal

Tableau N°01 : Principaux concurrents moteurs

#### 2.1.3.2 Principaux concurrents transformateurs

Concurrent	Payé
MINEL	Yougoslavie
SIEMENS	Allemagne
TRAFO-UNION	Allemagne
ALSTHOM	France
France TRANSFO	France
POWER	Belgique
EFFACEC	Portugal

Tableau N°02 : Principaux concurrents transformateurs

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

### **2.1.4 Les distributeurs et intermédiaires**

#### **2.1.4.1 Clients privés revendeurs (agent agréé) :**

<b>Agents agréé</b>	<b>Willaya</b>
SARL SODIMEL	Alger
EURL BENKAD	Mascara
GROUPE RIAD	Sétif
SNC SODIMEL	Sétif
SARL COGELBA	Tlemcen

**Tableau N°03 : Clients privés revendeurs**

### **2.1-5 Recherche de partenariat**

#### **2.1 5-1 Unités transformatrices :**

ELECTRO INDUSTRIES est le seul fabricant de transformateurs de distribution en Algérie.

Cependant la fabrication actuelle se limite aux transformateurs respirant et ne couvrent que 70% du marché Algérien est de plus en plus demandeurs de transformateurs hermétiques qui présente plusieurs avantages entre autre :

- Réduction de l'encombrement ;
- Nécessite moins de matière que le respirant ;
- Exige peu d'entretien pendant l'exploitation.
- Exige moins de matière.

Compte tenu de ce qui précède E-I un partenaire en vue de :

- Répondre au besoin du marché algérien en transformateur de distribution ;
- Réduire les coûts de production ;
- Augmenter les capacités de production ;
- Développer de nouveaux produits à moyens termes (transformateurs sec) ;
- Bénéficier des méthodes de gestion plus modernes.

#### **1.5.2 Unité moteurs / alternateurs**

Pour les moteurs électriques et alternateurs ELECTRO-INDUSTRIE est aussi le seul fabricant en Algérie, cependant pour ces produits les besoins du marché national en déjà des capacités installées.

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

Cette situation s'explique par le fait que l'industrie en aval (consommatrice de moteurs) n'a pas suivi voir en récession a fait que cette unité n'a jamais atteint les quantités pour lesquels elle a été dimensionnée.

L'absence de perspectives prometteuse en terme de demandes moteurs / alternateurs sur le marché algérien ne présage pas dans l'immédiat l'amélioration du plan de charge de cet unité. Les tentatives internes de développement de produits nouveaux pour améliorer le plan de charge de cet unité n'ont pas permit un accroissement sensible de demandes.

Par conséquent, nous estimons que le seul moyen de pouvoir rentabiliser au mieux nos installation et de rechercher un partenariat avec un fabricant de moteurs de renommée afin de pouvoir bénéficier de son savoir faire en matière de développement produits, de bénéficier de son réseau commercial à l'étranger et de ses méthodes de gestion plus modernes.

### **2.2 Notions théoriques des produits d'Electro- industries**

#### **2.2.1 Définition et description d'un transformateur**

Un transformateur est une machine statique avec un bon rendement (97à 99%) qui permet de transformer une tension et un courant d'une certaine fréquence en une autre tension et un autre courant de même fréquence. Le transformateur comporte deux enroulements, l'un dit primaire et l'autre secondaire.

Le transformateur est élévateur si la tension appliquée au primaire est l'autre secondaire.il est abaisseur dans le cas contraire.

#### **2.2.2 Constitution**

Le transformateur est constitué de deux parties :

- La partie active ;
- La partie constructive.

#### **2.2.3 Gamme des transformateurs**

Les transformateurs d'électro\_ industrie sont triphasés, du type extérieur et intérieur.

Il existe deux types :

- Respirant avec conservateur d'huile : 50KVA- 1600 KVA / 10KV et 30 KV ;
- Hermétique à remplissage intégrale : 100 KVA- 160KVA et 250KVA/30KV.

Ils ont à refroidissement naturel ONAN (circulation naturelle d'huile et d'air). Ils possèdent deux enroulements HT, BT disposés. C'est la valeur concentriquement de la puissance apparente en KVA qui sert de base à la construction de transformateur.

**Les puissances assignées en KVA sont : 50, 100, 160, 250, 400, 630, 800, 1000, 1250, et 1600.**

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

**Les tensions assignées sont :** haute tension :(5,5- 10kv), (30kv).

Basse tension : 400 v à vide entre phases.

Pour d'autres tensions sur demande.

Les transformateurs sont prévus pour fonctionner à une température ambiante 40°C.

Sur demande, des transformateurs sont réalisés pour un fonctionnement à des températures ambiantes à 40°C pour exploitation dans des conditions climatiques différentes.

Pour l'altitude elle est inférieure ou égale à 1000m.

### **2.2.4 Domaines d'application des transformateurs**

Les transformateurs remplis d'huile peuvent être utilisés dans presque tous les domaines de distribution de l'énergie. La mise en œuvre de ces transformateurs est avant tout rentable dans les postes de distribution fixes des compagnies de distribution d'énergie et de l'industrie.

### **2.2.5 Protection**

Le transformateur est une machine statique. La simplicité de sa conception ne doit pas faire oublier que le transformateur est un élément primordial dans le transport et la distribution d'énergie. C'est pour cela qu'il faut prévoir quelques organes de surveillance et de protection qui garantiront à l'utilisateur à trois fonctions essentielles :

- Protéger le transformateur contre les perturbations extérieures, court-circuit, surtension, surcharges ;
- Préserver les réseaux connectés et l'environnement des effets des défauts se produisant sur le transformateur ;
- Surveiller le fonctionnement du transformateur, avertir d'une évolution dangereuse et limiter les dégâts en cas d'avarie.

## Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.

---

### 2.2.6 les secteurs d'activités des transformateurs :

Code famille	Libellé
B	Agriculture
C	Hydraulique, forêts et pêche
D	Mines, énergie
E	Chimie et pétrochimies
F	Industrie, seder et métallique
G	Industrie, mécaniques
H	Industrie, électriques
I	Agro- alimentaires
L	Matériaux constructions
M	Travaux publics
P	Commerce-distribution
Z	Clients étrangers

Tableau N°04 : les secteurs d'activités des transformateurs

### Section 03 : analyse de la politique de distribution et la réalisation de la force de vente au sein de l'Electro- Industries

#### 3.1 Les circuits de distribution d'Electro-Industrie :

Pour distribuer ses produits sur le marché, l'entreprise Electro-Industries adopte deux circuits de distribution :

**a. circuit court (indirect) :** pour ce circuit l'entreprise Electro-Industries choisit les agents agréés pour distribuer ses produits aux clients.

▪ **Critères de choix des agents agréé :**

- Expérience dans le domaine d'électricité ;
- Disposer d'un local adapter à la vente des produits d'Electro-Industries ;
- Disposer du matériel suffisant.

**b. Circuit direct :** pour ce circuit l'entreprise vend directement ses produits aux clients et dispose d'une force de vente.

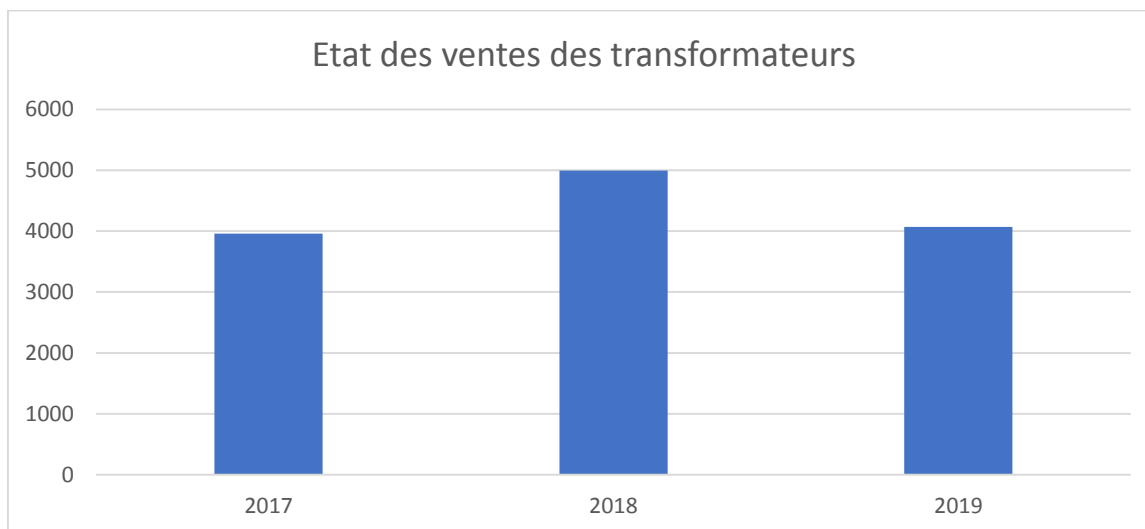
#### 3.2 Etudes quantitatives des ventes des transformateurs :

## Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.

### A. Etat des ventes des transformateurs (2017/2018/2019) :

Année	Quantité vendue
2017	3958
2018	4996
2019	4069

Tableau N°05 : Etat des ventes des transformateurs



#### Analyse :

Cette représentation graphique désigne l'évolution des ventes durant les trois dernières années, nous constatons que la tendance est ascendante .Il est bien à noter que les ventes réalisées par l'Electro-Industrie augmentent.

La perte est estimée si on prend l'année 2017comme année de référence ou l'entreprise a réalisé le chiffre d'affaire le moins par rapport aux autres années.

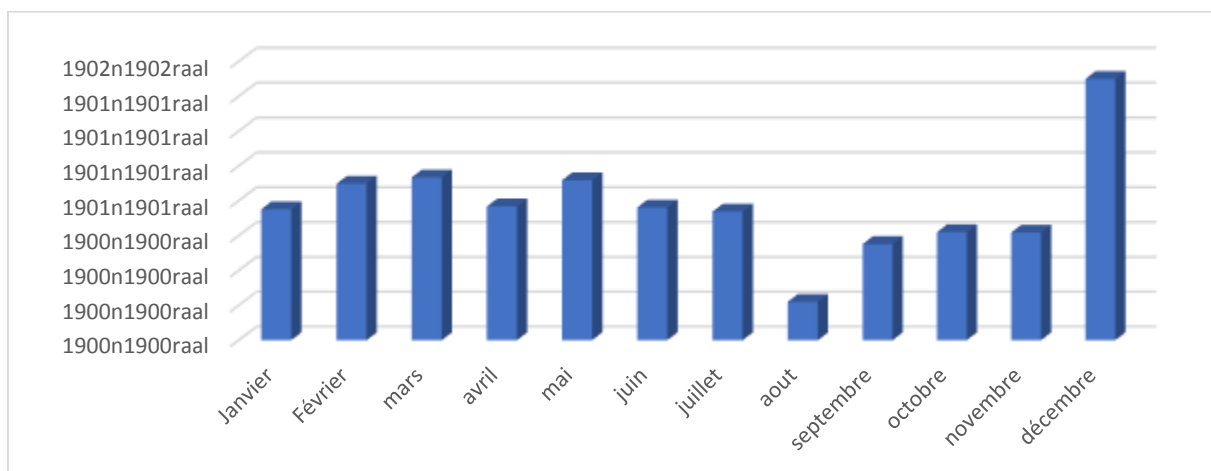
Il faut bien mettre en évidence que l'année 2018est meilleure par rapport à 2009. Aussi, nous constatons que pour l'année 2019, l'entreprise a réalisé une meilleure augmentation par rapport aux autres années.

## Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.

### B. Etat de chiffre d'affaire par mois (année 2019)

Mois	Janvier	Février	mars	avril	mai	Juin	juillet	août	Septembre	octobre	novembre	Décembre
Quantité	376	449	467	384	459	381	369	110	276	310	309	750

**Tableau N°06 : Etat de chiffre d'affaire par mois**



#### Analyse :

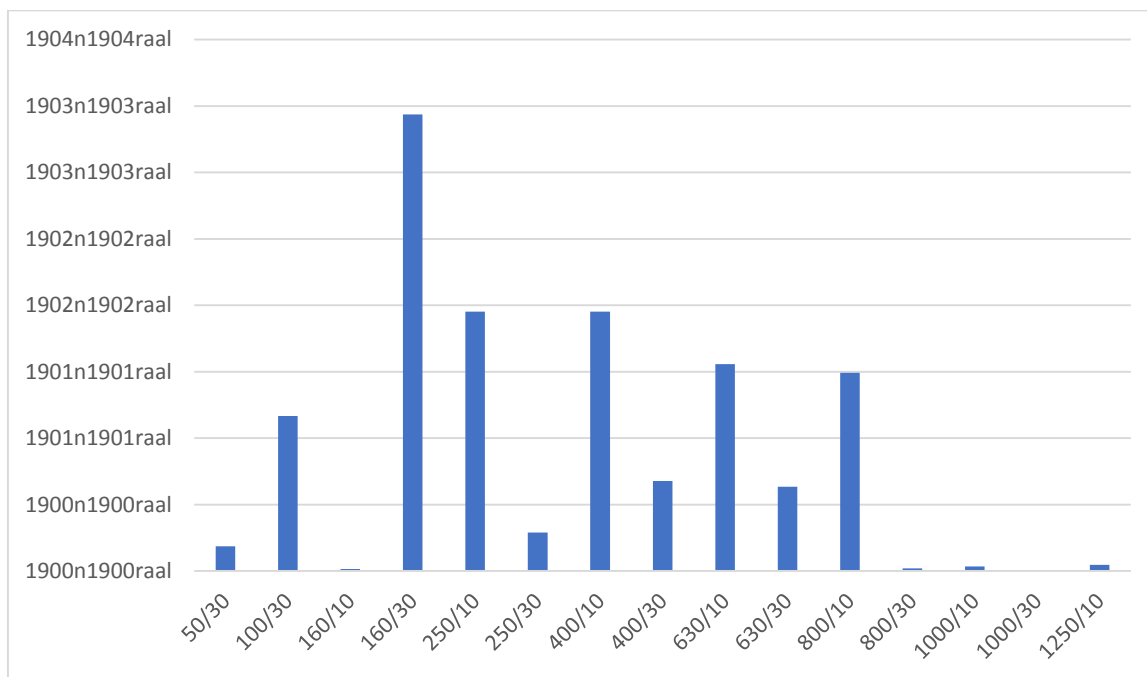
Suite à la signature d'un nouveau contrat avec la filiale SONELGAZ ( CAMEG) en fin novembre 2019, l'Electro-Industries a pu réaliser un très bon chiffre d'affaire (750 transformateurs vendu).

### C. Etat des ventes par types :

Type	50/30	100/30	160/10	160/30	250/10	250/30	400/10	400/30	630/10	630/30	800/10	800/30	1000/10	1000/30	1250/10
Qté	75	467	6	1375	781	116	781	271	623	254	597	8	14	1	19

**Tableau N°07 : Etat des ventes par type**

## Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.



### Analyse :

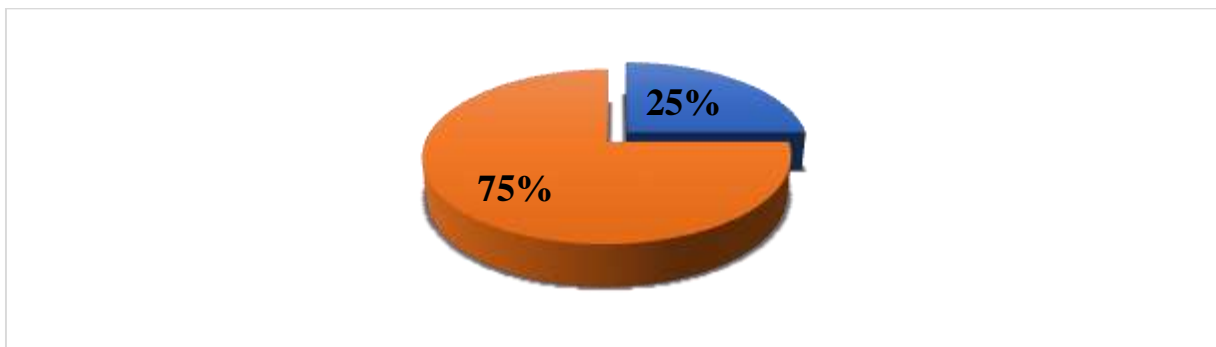
D'après les résultats obtenus, nous constatons que le transformateur 160 Kva/30Kv est le type le plus vendu à Electro- Industries ce que signifie que le besoin exprimé par les clients réside sur ce type de transformateur et d'après mon passage au sein du service commercial transformateur, le 630Kva /30Kv est le type le plus demandé aussi, malheureusement, suite à la non disponibilité de la matière pour la réalisation de ce type, l'entreprise a pu quand même vendre 597 transfos est cela dû à la substitution de la matière première des autres transformateurs.

### D. Etat des ventes par série (HT : haute tension)

Série	Quantité
10KV (10000V)	648
30KV (30000V)	3877

Tableau N°08 : Etat des ventes par série

### Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.



#### Analyse :

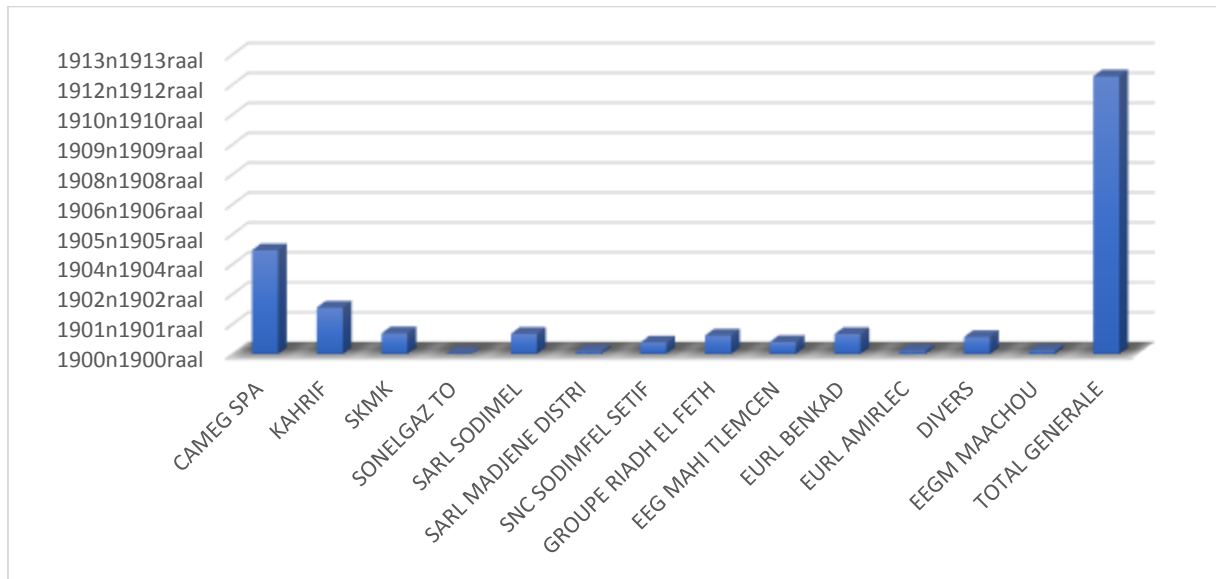
Nous constatons que la série 30KV est celle la plus vendue car c'est la tension la plus utilisée en Algérie.

#### E. Etat des ventes par client :

Client	Quantité
CAMEG SPA	1732
KAHRIF	773
SKMK	344
SONELGAZ TO	6
SARL SODIMEL	338
SARL MADJENE DISTRI	39
SNC SODIMFEL SETIF	190
GROUPE RIADH EL FETH	308
EEG MAHI TLEMCEN	199
EURL BENKAD	333
EURL AMIRLEC	45
DIVERS	284
EEGM MAACHOU	47
TOTAL GENERALE	4638

Tableau N°09 : Etat des ventes par client

## Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.



### Analyse :

D'après les résultats obtenus, nous constatons que les clients nationaux (*CAMEG, KAHRIF, SKMK* qui sont des filiales du groupe *SONALGAZ*) détiennent la plus grande part des ventes de l'Electro-industries (*plus de 50% du chiffre d'affaire*) contrairement aux autres clients qui sont la plus part d'entre eux des agents agréés. A cet effet, nous avons remarqué que l'Electro-Industries a de bonnes relations avec les entreprises publiques.

### 3.3 La réalisation de la force de vente au sein d'Electro-Industries

Afin de réaliser la vente des transformateurs au sein de l'Electro-industries, la communication industrielle est indispensable à la force de vente parce qu'elle renforce son travail. La communication soit interne ou externe est présente en charge et intégrée dans les préoccupations stratégiques de l'entreprise Electro-industries.

Pour pousser le produit vers l'utilisateur, Electro-industries a mis en place les différents véhicules de la communication.

#### 3.3.1 Les outils de communication développés par Electro- Industries

##### 1. L'affichage

L'affichage de l'entreprise se résume dans les cas des panneaux routiers dressés le long de la clôture de l'entreprise avoisinant la route nationale N°12 AZAZGA. Les panneaux sont destinés à faire connaître l'entreprise, ses gammes, ses métiers aux utilisateurs de la route nationale reliant, ALGER-BEJAIA, deux ports importants du pays, via TIZI-OUZOU.

##### 2. Le marketing direct

Les moyennes du marketing direct utilisé par Electro-industries sont :

Le téléphone\_ le fax- l'internet.

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

- **Le téléphone** : est un moyen de communication quotidien, c'est particulièrement le plus utilisé.

Destiné à contacter le personnel de l'entreprise, mais aussi permet aux personnes de l'intérieur de prendre contact avec différents interlocuteurs de l'extérieur.

- **Le fax** : un moyen de vente très utilisé aussi, il complète le téléphone, il permet à l'entreprise d'envoyer et recevoir des documents, notamment ceux concernant les formalités relative aux achats et ventes (facture, chèque.....).
- **Internet** : un moyen interactif de communication qui englobe :
  - Le site web de l'entreprise : **www ; électro-industries.dz**
  - Email: **contact. Ump at electro- industries Com.**

### **3. Relation publiques**

La volonté d'entretenir de meilleures relations avec le public cible pousse Electro-industrie à s'inventer dans les actions à entreprendre en direction de la cible choisie.

Les axes pris dans ce sens divers :

- **Rencontre** interprofessionnelles à l'intérieur de l'organisme ;
- **Séminaire** industriel port sur l'illustration des références gérées par l'entreprise.

### **4. Les foires et les salons.**

Les foires et les salons sont des instruments de communication au milieu industriel, l'Electro-industries à participer aux différentes foires nationales et internationales et salons à savoir : France, Italie,....

### **5. La promotion des ventes**

Deux paramètres au profit de la communication promotionnelle ont été octroyés par Electro-industrie en vue d'une stimulation de l'efficacité de sa force de vente ainsi que du renouvellement systématique de sa demande, il s'agit de la promotion prix et autres avantages exceptionnels.

#### **3.3.2 Les différentes étapes de la démarche commerciale adaptée par Electro-industrie**

La force de vente des transformateurs de distribution MT (moyenne tension) et BT (basse tension) au sein d'Electro-industries unité transformateurs se fait de la manière suivante :

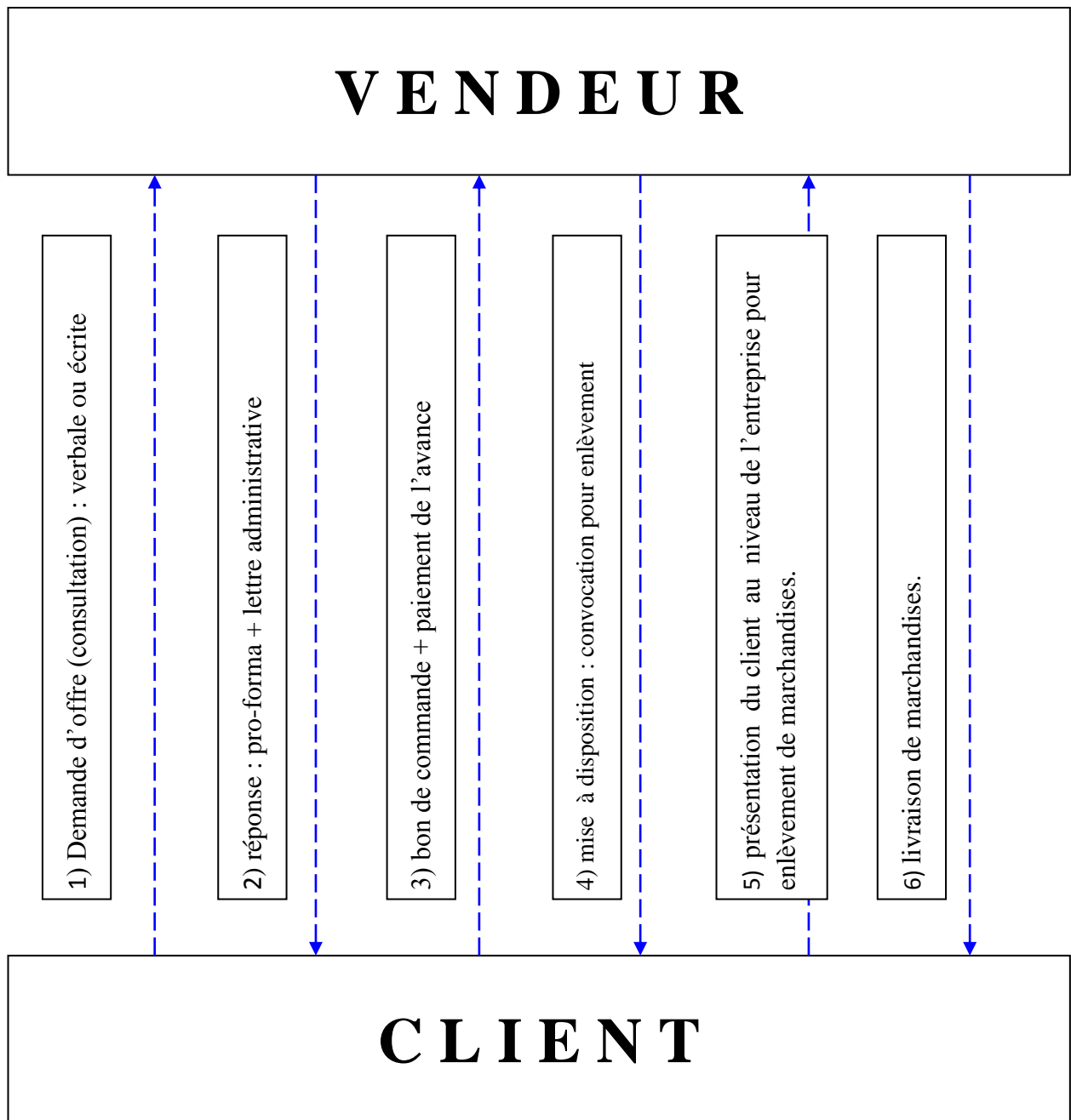


Figure N°03 :

### 3.3.2.1 Etudes des différentes étapes de la réalisation de la force de vente

#### a) demande d'offre (consultation)

Pour que le client puisse avoir une idée sur le transformateur qu'il souhaite acheter, il est nécessaire pour lui d'établir une demande d'offre dont il mentionne le type de transformateur, son prix d'achat, son délai de réalisation et sa garantie. Cette demande peut

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

être écrite (fax ou mail), verbal ( par téléphone , ou le client se présente directement à l'entreprise).

### **b) réponse a la demande d'offre**

Une fois que le clients a exprimé son besoin à Electro- industries, la personne chargée (chef de service commercial ou bien chef de section vente) et après avoir collecté toutes les informations nécessaires sur la demande du client, rédigera une lettre administrative plus une facture préforma ( un devis) à envoyer soit par fax ou par e-mail ou bien à remettre au client directement, cette lettre doit porter les informations suivante :

- Prix unitaire du transformateur : exprimé par une facture préforma ;
- Modalités de paiement de la marchandise : soit par chèque certifié ou visé, un chèque normalisé (ordinaire), virement bancaire, versement bancaire ou bien espèce ;
- Délai de réalisation du transformateur ;
- Garantie sue le transformateur : généralement 12mois ;
- Validité de l'offre.

### **C) Bon de commande**

L'ordre d'achat s'appelle la commande. Ou téléphonées, les commandes doivent être confirmées par écrit. Lettres ordinaires ou imprimés préparés à cet effet et appelés bons de commandes. L'accusé de réception de la commande par le vendeur s'appelle confirmation.

Le bon de commande doit porter les mentions suivantes :

- Acheteur : le nom de la société, son adresse complète, son numéro de téléphone, son numéro de registre de commerce, identification fiscale et son article d'imposition et son compte bancaire s'il ya lieu ;
- Vendeur : nom du fournisseur ;
- Numéro de la commande ;
- Date de la commande ;
- Désignation de la marchandise commandée : type de transformateurs et quantités ;
- Caché de l'acheteur et sa signature.

Donc, une fois que le client et après avoir trié toutes les offres nécessaires pour l'achat de son transformateur, il établira un bon de commande et ca pour qu'il confirme sa commande auprès du fournisseur

**N.B :** si le client a commandé un transformateur spécifique ou bien un transformateur de grand puissance, il est tenu de payer une avance sur ce transformateur et le fournisseur dans

### **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

ce cas est obliger de lui délivrer une facture d'avance et lui accuse sur l'autre copie du bon de commande.

#### **d) mise à disposition transformateurs (convocation pour enlèvement) :**

Une fois que Electro-industrie réalisera le transformateur commandé par le client, le chef de service commercial transformateur est tenu de rédiger une lettre administrative sont il convoque le client pour procéder à l'enlèvement de son transformateur.

**NB :** cette convocation peut se faire par téléphone

#### **e) présentation pour enlèvement**

Après avoir convoqué le client pour enlèvement, le client se présente à Electro-Industries, le responsable des ventes (chef de service commercial) l'accueillera dans son bureau pour lui remettre l'originale de la mise à disposition et lui demande aussi les renseignements nécessaires concernant son dossier d'achat soient :

- Le registre de commerce ;
- Le dossier fiscal : identification fiscale et l'article d'imposition ;
- Son moyen de paiement.

**N.B** ces points cités précédemment, ont été déjà demandés au client lors d'établissement de la mise à disposition.

#### **f) livraison du transformateur :**

Après avoir eue tous les renseignements du client, le chef de service commercial appellera directement le chef de section des ventes pour qu'il livre le transformateur au client. Ce chef de section vente se mis à l'établissement du bon de livraison et de fiche de garantie, ce bon de livraison est remis avec la marchandise livrée directement par le vendeur à l'acheteur, les prix ne figurent pas sur cette pièce destinée au magasinier du client, ce bon de livraison est établi en sept exemplaires :

- Copie blanche ; pour le client
- Deux copies bleues : une pour la section vente et l'autre pour la comptabilité
- Copie vert ; pour la section facturation
- Deux copies jaunes ; pour la section expédition
- Copie rouge ; pour les agents de sécurité de l'entreprise.

Le chef de section vente enlèvera alors sa copie bleue pour classement et remis directement les autres copies avec le dossier du client à l'agent facturier pour établissement de la facture définitive.

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

**Description de la facture** : les factures doivent mentionner

- La date du facteur ;
- L'identification du vendeur et de l'acheteur ; nom et raison social, adresse et numéro d'inscription au registre de commerce du vendeur et son identification fiscale, nom et adresse complète de l'acheteur, son numéro d'inscription au registre de commerce et son identification fiscale.
- Les indications relatives à la marchandise et son prix : référence est désignation des articles, quantité, prix unitaire, montant, les taxes, mentions légales et net à payer.

Figurent souvent sur les facteurs :

- Les indicateurs de référence : numéro de la facture, numéro et date de la commande, numéro du bon de livraison, le mode et la date d'expédition (livraison).
- La date et le mode de règlement ;

Après l'établissement de cette facture définitive, le chef de section facturation est tenu de contrôler cette dernière qu'il doit remettre au client et il doit la signer, il remettra l'originale de la facture au client et conservera la copie et deux copies du bon de livraison pour classement.

Chaque exemplaire de facture contient les copies suivantes :

- Blanche et rose pour classement ;
- Jaune pour la comptabilité.

Une fois que le client a eu tous les documents nécessaires pour livraison, le technicien vente accompagne le client jusqu'à l'expédition. Le chef de section expédition de son côté procédera à la livraison du transformateur, il signera sur les autres copies du bon de livraison, il remet au client deux copies de ce bon soient :

- La copie blanche doit être conservée par le client ;
- La copie rouge doit être présentée au service des sécurités de l'usine pour la sortie.

Le chef de section expédition est tenu aussi de donner au client un procès verbal d'essai du transformateur livré.

### **3.4 Analyse de l'organisation de la force de vente de l'Electro-industrie**

Après que nous avons présenté dans la précédente section l'Electro- industries, ses fonctions et ses directions dont le département appro- commercial, nous entamerons dans cette présente section l'étude et l'analyse de sa force de vente.

Dans un premier temps, nous présenterons l'organisation, la structure et les objectifs de la force de vente de l'Electro- industries.

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

Dans un second temps, nous aborderons l'étude et analyse du fonctionnement et de la gestion de la force de vente de l'Electro-industries, en matière de recrutement, de formation, de rémunération, d'animation et de stimulation ainsi que le contrôle et l'évaluation.

### **3.4.1 Organisation et structure de la force de vente de l'Electro-Industries**

La force de vente de l'Electro-Industrie est propre et interne, ses techniciens de vente sont des salariés permanents. Elle est présentée par deux unités importantes, (l'unité transformateurs « UTR » et l'unité moteurs « UMP »)

Chacune des 2 unités que dispose l'Electro- industries a sa propre équipe de vente, et qui est la même pour toutes les unités. Les contrats de vente sont étudiés, négociés et préparés par les directeurs de ces unités y compris bien sûr le président directeur générale de l'entreprise.

La vente au sein des unités concerne exclusivement les clients nationaux, cependant, la vente se fait bien par contrat et bons de commandes,

La force de vente de chaque unité est composée :

- D'un directeur d'unité ;
- D'un chef de département appro- commercial ;
- D'un chef de service commercial ;
- D'un chef de section vente et après-vente ;
- D'un chef de section facturation ;
- D'un agent facturation ;
- Deux (2) technico-commerciaux ;
- D'un chef d'équipe expédition ;
- D'un chef de section expédition ;
- Trois (3) agents d'expédition.

### **3.4.2 Objectif de la force de vente l'Electro-Industrie**

Le principal objectif de la force de vente de l'Electro-industries est de contribuer à l'atteinte du chiffre d'affaire annuel prévu par la direction générale.

Chaque responsable dans la force de vente a des tâches propres à ses responsabilités mais elles se déclinent des objectifs globaux de l'entreprise. Il répartit ses objectifs sur l'ensemble de son équipe de vente, c'est-à-dire sur chaque vendeur, et chaque vendeur aura des objectifs propres à lui et qui doit les atteindre.

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

### **3.4.3 Analyse de la gestion de la force de vente de l'Electro-industries**

Nous allons voir dans ce point l'étude sur les éléments constitutifs de la gestion de la force de vente au sein d'Electro-Industries, tels que le recrutement, la formation, la rémunération, l'animation et la stimulation et enfin le contrôle et l'évaluation.

#### **a) Le recrutement de la force de vente de l'Electro-industries :**

L'Electro-industries mène une politique de recrutement en fonction des besoins liés à ses activités et perspectives. Si l'entreprise est dans le besoin, elle doit recruter.

Le recrutement est une action fondamentale pour l'Electro-industries. C'est un ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une structure dans un poste donné, et plus précisément les hommes et les femmes de la structure de vente. La première phase à mener au cours de la procédure de recrutement consiste dans l'analyse précise du besoin, dans la définition exacte du poste à pourvoir et dans le respect de l'organigramme de l'entreprise.

Il se fait suivant le plan prévisionnelle, arrêté en fin d'année, en fonction des besoins exprimés par les directeurs des deux unités de l'Electro-Industries, ou suite à un poste vacant pour réaliser le recrutement, le responsable recourt au bureau de main d'œuvre (BMO), dont la mission consiste à apporter une connaissance dans le choix du profil recherché ( formation, compétence, expérience professionnel, qualité personnelles,...) ou à défaut de consulter le vivier de l'entreprise ou de publier une annonce par voie de presse nationale.

Le recrutement de la force de vente de l'Electro-Industries s'effectue d'une manière classique, c'est-à-dire que le vendeur est recruté comme n'importe quelle autre personne, ce qui est négatif pour l'entreprise, du point de vue de son rôle extrêmement important dans la mesure où il est chargé de la vente des produits et qui représente l'entreprise directement auprès de la clientèle.

De ce fait, cette procédure de recrutement n'est pas très efficace pour la sélection du bon candidat au poste de vendeur, car elle ne met pas en valeur les qualités recherchées.

- Aptitude à travailler en équipe ;
- Etre motivé à la vente ;
- Avoir un bon sens de communication ;
- Avoir la capacité de conviction ;
- Avoir la capacité d'adaptation à chaque situation ;
- Etre Intelligent.

## Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.

---

### b) La formation de la force de vente de l'Electro-Industries

La formation permet de faire évoluer les connaissances et les compétences déjà acquises, elle présente un levier primordial pour le développement de toute entreprise.

L'Electro-Industries procède à une évaluation des besoins en formation à partir des besoins ou objectifs définis par les deux unités et des besoins exprimés par les vendeurs visant à améliorer leurs compétences individuelles.

La formation de la force de vente au sein de l'Electro-industries est gérée par la direction des ressources humaines. Elle se fait à deux (2) niveaux :

- **Niveau interne** : assurée par un responsable ou un spécialiste interne, ce qui permet une réduction des coûts et une connaissance parfaite des besoins ;
- **Niveau externe** : assurée par des experts externes à l'Electro-industries ou par un organisme externe spécialisé (INPED, ISGP, etc.)

Ainsi, le besoin en formation est déclenché par deux voies différentes ;

- Chaque directeur des deux unités prévoit des formations pour l'ensemble de l'équipe de vente ou quelques éléments précis, selon le besoin par rapports aux activités et aux compétences de chaque vendeur ;
- Le vendeur exprime le besoin en formation, qui sera transmis à la direction des ressources humaines qui, avec la collaboration des directeurs étudient l'utilité et les possibilités de formation en matière de coût et durée, et après cela, un éventuel programme de formation sera établi,

L'Electro-Industrie propose à ses vendeurs deux (02) types de formation :

- **Formation technique** : vu que les produits que vend l'Electro-industries sont purement industriels, et exigent des connaissances d'ordre technique, les vendeurs reçoivent des formations sur les produits qui seront chargés de les vendre ;
- **Formation commerciale** : les vendeurs de l'Electro-Industries sont issus de diverses formations. Mais ils ne reçoivent pas une formation commerciale approfondie, elle se limite aux procédures de vente.

L'Electro-Industries propose une variété de supports pour ces formations techniques et commerciales tel que les : logiciels, livres et manuels de formation.

Les programmes ou plans de formation proposées par l'Electro-Industries portent sur :

- La connaissance parfaite des produits de l'Electro-Industries que le vendeur est appelé à les vendre, ainsi que leurs conditions de vente prix, modalités de paiement, facturation, devis, bon de commande, bulletin de livraison, ristourne) ;

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

- Les produits disponibles sur le marché (les produits concurrents) et leurs avantages ;
- Les nouveaux produits et les nouvelles technologies les transformateurs et les moteurs B3.
- Les procédures et les règles de vente ;
- Fichiers clients, documentation technique, argumentaire de vente.

### **c) La rémunération de la force de vente de l'Electro-Industries :**

La productivité et l'efficacité de la force de vente sont étroitement liées au système de rémunération des vendeurs.

La rémunération de la force de vente de l'Electro-Industries est régit par la convention collective. Le système de rémunération adopté par l'Electro-industries pour sa force de vente est composé d'un salaire fixe auquel sont ajoutées des primes. Les primes sont fixées en fonction des résultats réalisés et par rapport aux objectifs prévisionnels.

#### **▪ Le salaire fixe :**

Tous les membres de l'équipe de la force de vente ont un salaire fixe qui varie selon la hiérarchie et le poste occupé.

#### **▪ La prime :**

Le salaire fixe de l'équipe de vente est associé à une prime :

Mensuelle : elle représente un pourcentage du salaire fixe.

Elle se décompose en :

- Prime de rendement individuel : **PRI**
- Prime de rendement collectif : **PRC**

Annuelle : elle est tirée des réalisations globales de l'entreprise en fin d'année. Elle a le même montant pour tous les travailleurs de l'Electro-Industries.

Elle est calculée de la façon suivante :

Chiffre d'affaires réalisé / chiffre d'affaires prévu > 100%

- Si le montant est supérieur à 1, il sera divisé sur le nombre des travailleurs.
- Si le montant est inférieur à 1, aucune prime annuelle ne sera allouée.

## Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.

### 3.4.4 Les forces et faiblesses de la force de vente d'Electro- Industries

DESIGNATION	FORCES	FAIBLESSES
<b>Structure</b>	Structure géographique, par unité : chaque unité vent pour son marché local et dans une zone géographique prédéfinie, ce qui lui permet une autonomie et une responsabilité dans ses activités	-charges de travail non équilibrées entre les équipes de ventes ; - le client différent d'une unité à une autre.
<b>Objectifs</b>	-fixation des objectifs généraux de la force de vente par la direction générale ; - répartition des objectifs globaux sur les vendues.	-les vendeurs ne sont pas associés à la détermination des objectifs
<b>Taille</b>	-la structure de l'équipe de vente est identique pour toutes les unités, ce qui permet une gestion plus facile.	-inadéquation de la taille de la force de vente par rapport à la taille de certaines unités et le nombre de leurs clients
<b>Recrutement</b>	-procédure rigoureuse : -l'analyse précise de besoin	-les offres d'emploi ne sont pas très médiatisées ; -la même procédure de recrutement pour les vendeurs que pour les autres salariés
<b>Formation</b>	-formation technique ; -formation selon les besoins.	-formation commerciale peu approfondie ; Absence d'une formation sur les nouvelles techniques de vente et de négociation.
<b>Rémunération</b>	-le salaire fixe de l'équipe de vente est associé a une prime mensuelle et annuelle, selon le rendement (c'est sécurisant pour le vendeur).	-absence de commission ; -système de rémunération peu motivant, du fait que la prime ne dépasse jamais le salaire fixe.
<b>Animation et stimulation</b>	-organisation régulière de réunions ; -rapports et notes d'information comme moyen de communication.	-absence d'une politique claire d'animation ; -techniques de simulation complètement absente.
<b>Contrôle et évaluation</b>	-le contrôle des vendeurs se fait par l'analyse des documents de vente ; -évaluation des écarts chaque fin de mois.	- absence d'un tableau de bord

Tableau N°10 : les forces et les faiblesses de la force de vente d'Electro-industrie

## **Chapitre III : la politique de distribution au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE.**

---

### **Conclusion**

Electro-industrie est le leader du secteur industriel en Algérie. Sa mission Principal est le développement de sa production afin d'assurer la qualité et les conditions de ses différents produits et de satisfaire ses différents clients par la couverture du marché national.

A travers notre stage pratique d'un mois au sien de Electro- Industries et les entretiens effectués auprès du personnel du service marketing, on a pu constater que l'entreprise a accordé une très grande importance au système de distribution de ces différents produits, ce qui la poussé à effectuer plusieurs modifications afin d'atteindre ses objectifs.

La distribution est devenue aujourd'hui une fonction fondamentale du commerce mal maîtrisée par les entreprises : elle engendre une pénurie ponctuelle de son produit sur le marché et la présence des concurrents peut mettre en danger la fidélité de ses consommateurs.

Considérée ainsi, le choix d'une politique de distribution est vital pour une entreprise, car il ne s'agit pas seulement de concevoir un bon produit, mais le distribuer afin de permettre au consommateur de procurer les biens dont ils ont besoin dans des conditions adéquates.

Dans ce présent mémoire, traite la politique de distribution de l'entreprise Electro-industrie, spécialisée dans la fabrication des transformateurs, des moteurs électrique et groupes électrogènes, nous avons tenté de comprendre trois points importants à savoir :

- L'environnement et l'organisation de l'entreprise d'Electro-industrie ;
- La place et la part du marché de l'entreprise sur le territoire national ;
- Les différents canaux de distribution des produits d'Electro-industries.

Ainsi, l'entreprise qui gère bien son système de distribution assure une bonne gestion des coûts essentiellement les coûts de transports et de stockage, ce qui influence positivement sur la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise.

A cet effet, l'entreprise Electro-industrie doit être dotée d'une direction marketing et doit mettre en œuvre une stratégie de distribution et considérer cette dernière comme une action majeure et non seulement une construction théorique, elle doit la mettre en place d'une façon à obtenir une assurance d'un développement économique durable.

Durant notre stage pratique effectué au sein de l'entreprise Electro-Industries, et suite à plusieurs entretiens avec le personnel et nos visites des ateliers de l'entreprise, dans la phase de collecte d'information, nous avons soulevé un certain nombre de critiques. Et afin d'apporter des améliorations pour assurer la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise, on a constaté que Electro-Industries est une société par action(SPA), détenu à 100% par l'Etat Algérien, et afin de faire face à la concurrence, nous supposons l'ouverture du capital de l'entreprise et le pourcentage de l'Etat doit être de préférence limité à 50%, c'est-à-dire que l'hypothèse 1 est infirmée.

Aussi, nous avons constaté que l'entreprise Electro-Industries est protégée et subventionnée par l'Etat quelque soit le résultat obtenu, ce qui représente un frein pour la motivation du personnel. Nous avons remarqué, l'absence d'un département marketing qui se consacrera à l'élaboration d'une politique marketing efficace.

L'entreprise Electro-Industries dispose d'une force de vente, mais cette dernière n'est pas bien rémunérée et mal formée

Suite aux différentes restructurations des entreprises par l'Etat, et dans la perspective de l'adhésion de l'Algérie à l'organisation mondiale du commerce (OMC), l'entreprise Electro-Industries devra :

- Proposer une nouvelle organisation de sa chaîne logistique, particulièrement la chaîne de distribution ;
- Créer un département marketing ;
- Former son personnel avec nouvelles procédures et approches de gestion ;
- Assurer une rémunération adéquate et une formation de son personnel, particulièrement la force de vente.

Et ce afin de mieux organiser et orienter la distribution des produits de l'entreprise et faire face à la concurrence avec l'ouverture du marché national et l'apparition de grandes firmes dans le même domaine d'activité, donc l'hypothèse 2 est infirmée.

Notons enfin que ce travail nous a permis de mieux comprendre les caractéristiques organisationnelles d'une entreprise industrielle.

### Ouvrages

- CHIROUZE, Y, « *le marketing étude et stratégie* » 2<sup>ème</sup> édition, paris, Ellipses 2007 p626.
- G. CLIQUET, A. FADY, G. BASSET, « *management de la distribution* », 2<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2006,p100.
- P. DUGOT (2000), « *Le commerce de gros, PUF, Que sais-je ?* », Paris P. 13-16
- LENDREVIE, J., LEVY., « *MERCATOR* » théories et nouvelles pratiques du marketing, 10<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2012, P335.
- LENDREVIE, J., LEVY., « *MERCATOR* » théories et nouvelles pratiques du marketing, 10<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2012, P321.
- KOTELER, P ., DUBOIS, B ., MANCEAU , D, « *Marketing Management* » 11<sup>ème</sup> édition. PearsonÉducation, France, 2003, P. 518
- Nathalie, F – C., jacques, C., gilles, P., « *faire de la recherche en logistique et distribution ?* », librairie Vuibert, paris cidex 13, mai 27 KOTELER, P ., DUBOIS, B ., MANCEAU , D, « *Marketing Management* », 14<sup>eme</sup> édition. Pearson éducation. France, 2012 .p 474.
- Jean-Jacques, L., « *marketing stratégique et opérationnel* », du marketing a l'orientation marché, 7<sup>ème</sup>Édition, Dunod, paris, 2008, p 426.
- J.JACQUES LAMBIN, C, MORELOSSE , « *le marketing stratégique et opérationnel* », p,440
- P.L.DUBOIS, A. JOLIBERT, « *le marketing, fondements et pratiques* », 3<sup>e</sup> édition, ECONOMICA, Paris, 1998, P.546-552.
- BARBARA LYONNET, MARIE – PASCALE SENKEL, *la logistique* , édition, paris, 2005, p, 9,10.
- D. Txier, H. Mathé et j. Colin, *la logistique au seine de l'entreprise, moyen, mécanisme et enjeux*, Dunod, paris, 1983, pages 52 .
- GHEDIRA KHALED, *la logistique de la production : approches de modélisation et de résolution*, édition TECHNIP, 2006, page 116.
- REMY LE MOIGNE, *Supply chaine management ; achat, production, logistique, transport, vente*, 2<sup>ème</sup> éditionDunod , 2017, pages09.
- PIMOR Yves, *logistique : production, distribution, soutien*, édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2005, p5 .

- Alexandre K Sammi, « stratégie logistique ; supply chaine management », 3<sup>ème</sup> édition DUNOD, paris, 2004, p, 19.
- MARCHEL (A) : « logistique globale », ellipses, édition marketing S.A 2006 , P, 31.
- Gransted, (I) , « l'impasse industriel » DUNOD , paris, 1992 ,p33.
- Baglin Marchal (G) et autres, « management industriel et logistique : conception et pilotage de la supply chaine », Economica, 4<sup>ème</sup> édition, paris, 2005, p150.
- PHILIP, (Vallin), « la logistique modèle et méthodes du pilotage des flux »,3<sup>ème</sup>Edition, paris, 2003, p219.
- Jean- Noel Gillot, « la gestion des processus métiers », édition, 2007, p 106.
- Chopra (S) et mandil, « supply chaine management stratégies, planning et opérations », 3<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, 2007 ? p65.
- Lorino (P) , « méthodes et pratique de la performance « , édition d'organisation, paris, 2003, p130.
- Fernandez Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 5<sup>ème</sup> édition, Eyrolles, paris, 2011, p110.

### Site web :

- [http:// www. Logistique- management. Com/ document/ PDF / article/ 9-2-175. PDF.](http://www.Logistique-management.Com/document/PDF/article/9-2-175.PDF)
- [http:// www. Supply chain- meter. Com.](http://www.Supply chain-meter.Com)

### Memoire

- François M. Julian, « planification des Chaines logistiques : modélisation du système décisionnel et performance » thèse pour l'obtention de garde de docteur en productique, 2007,p, 23.24.
- MARZOUK SALAH EDDIN, « problème de dimensionnement de lot et de livraison : application au cas d'une chaine logistique », thèse pour l'obtention du grade de docteur en automatique et informatique, université de technologie de Belfort, 2007, p ,14.

## Résumé

La distribution est la seule fonction qui permet de rendre l'offre d'une entreprise accessible sur le marché, c'est pour cette raison que le choix d'une politique de distribution et la mise en place d'un système de distribution sont considérées comme étant des décisions stratégiques et essentielles.

Cependant, pour choisir sa stratégie et circuit de distribution, le fabricant doit prendre en compte un certain nombre de paramètres, de facteurs et de critères qui lui permettront d'opérer le meilleur choix. Mais faut-il rappeler qu'élaborer une stratégie et la mettre en place n'est jamais une fin en soi. En effet, car le plus important est de suivre en permanence l'évolution des résultats obtenus pour pouvoir les évaluer et enfin s'assurer que les objectifs de distribution soulignés au par avant en ont été bien réalisés comme prévu, et là il s'agit de mesurer l'efficacité de sa politique de distribution qui est l'objectif de notre étude.

# Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale ..... 01

## Chapitre 1 : Généralité sur la distribution

Introduction ..... 03

Section 1 : les concepts et stratégies de distribution ..... 03

1.1. Définition de la distribution ..... 03

1.2. L'évolution de la distribution ..... 04

1.3. Les objectifs de la distribution ..... 05

1.4. Le rôle et les fonctions de la distribution ..... 05

1.5. Les formes de la distribution ..... 08

1.6. Les stratégies de distribution ..... 10

Section 2 : les circuits, canaux, réseaux et les intermédiaires de distribution ..... 12

2.1. Définition du circuit, canal et réseau de distribution ..... 12

2.2. La relation entre les circuits, les canaux et les réseaux de distribution ..... 15

2.3. La contrainte liée au choix des canaux ..... 15

2.4. L'intermédiaire ..... 16

2.5. Analyse des coûts de distribution ..... 18

Section 3 : La mise en place et la gestion des circuits de distribution ..... 19

3.1. La gestion des circuits de distribution ..... 20

3.2. La conception d'un système de distribution ..... 24

3.3. Le choix d'un circuit de distribution ..... 28

Conclusion ..... 31

## Chapitre 2 : la logistique et la supply chain

Introduction ..... 32

Section 1 : Les concepts de base de la logistique et de la chaîne logistique ..... 33

1.1. Notion sur la logistique ..... 33

1.2. Notion sur la chaîne logistique ..... 39

<b>Section 2 : La gestion de la chaine logistique (SCM)</b> .....	<b>47</b>
2.1. Définition de gestion de la chaine logistique et le SCM .....	47
2.2. Les objectifs de la supply Chain management .....	48
2.3. Les activités de la supply chain management .....	48
2.4. Les enjeux du Supply Chain Management .....	49
2.5. Les taches dédiées au service SCM.....	50
2.6. Les processus de prise de décision dans la chaine logistique .....	53
<b>Section 3 : Les modèles et les outils de la performance logistique et le pilotage de la supply chaine</b> .....	<b>57</b>
3.1. Définitions de la performance logistique .....	57
3.2. Comment améliorer la performance ? .....	57
3.3. Les composantes de la performance .....	58
3.4. Les caractéristiques de la performance .....	59
3.5. Les modèles de mesures de la performance logistique .....	59
3.6 Les outils de performance logistique .....	62
3.7.Pilotage de la supply chain.....	66
<b>Conclusion</b> .....	<b>72</b>
<b>Chapitre3 : la politique de distribution au sein de l'Electro-industrie</b>	
<b>Introduction</b> .....	<b>73</b>
<b>Section I : Présentation de l'entreprise Electro-Industries</b> .....	<b>73</b>
1.1. La structure organique de l'entreprise .....	73
1.1.1. Historique de l'entreprise (ex complexe MEI) .....	73
1.1.2 Présentation de l'entreprise .....	74
1.1.3. Le statut juridique et le domaine d'activité.....	74
1.1.4 Le processus de la production des unités .....	75
1.1.5. La stratégie de l'entreprise à la concurrence .....	78
2. Organisation d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	80
2.1 . Organisation générale d'ELECTRO-INDUSTRIES .....	80
2.2. Présentation du département appro-commercial.....	81
2.3 . Département appro-commercial.....	83
<b>Section 02 : L'entreprise et son environnement.</b> .....	<b>88</b>
2.1 Le microenvironnement de l'entreprise. ....	88
2.1.1 Les clients.....	89
2.1.2 Fournisseurs. ....	89

2.1.3	Les concurrents .....	89
2.1.4	Les distributeurs et intermédiaires .....	89
2.1.5	Recherche de partenariat .....	90
2.2	Notions théoriques des produits d'Electro- industries .....	91
2.2.1	Définition et description d'un transformateur .....	91
2.2.2	Constitution .....	92
2.2.3	Gamme des transformateurs .....	92
2.2.4	Domaines d'application des transformateurs .....	92
2.2.5	Protection .....	92
2.2.6	les secteurs d'activités des transformateurs .....	93
<b>Section 03 : analyse de la politique de distribution et la réalisation de la force de vente au sein de l'Electro- Industries .....</b>		<b>93</b>
3.1	Les circuits de distribution d'Electro-Industrie.....	94
3.2	Etudes quantitatives des ventes des transformateurs .....	94
3.3	La réalisation de la force de vente au sein d'Electro-Industries .....	98
3.3.1	Les outils de communication développés par Electro- Industries .....	98
3.3.2	Les différentes étapes de la démarche commerciale adaptée par Electro- industrie .	99
3.4	Analyse de l'organisation de la force de vente de l'Electro-industrie .....	103
<b>Conclusion.....</b>		<b>109</b>
<b>Conclusion générale .....</b>		<b>111</b>
<b>Bibliographie.....</b>		<b>113</b>
<b>Résumé .....</b>		<b>115</b>