

**Faculté de Droit, de Sciences Economiques et de Gestion
Université du Maine**



**Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de Master
2 en Management**

Spécialité : management des PME-PMI

THEME :

**L'impact de la supply chain management
sur la satisfaction client
ETUDE DE CAS : DANONE Djurjura
Algérie**

Présentée par :

M. Amine MENAOUI

Enseignant-conseil :

M. François PANTIN

Année universitaire :

2014/2015

Remerciements

Merci à mes très chers parents qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance, aucun remerciement ne saurait être assez éloquent pour exprimer l'amour, le dévouement et le respect que j'ai pour eux.

Mes remerciements les plus sincères s'adressent également à mon enseignant- conseil M. François PANTIN qui m'a prodigué conseils et orientations durant l'année universitaire.

J'exprime toute ma gratitude à M. BOUSSAD BATOUCHE pour son aide inestimable.

Un grand merci à mon promoteurs de DANONE ALGÉRIE, M. Djamel INDEL pour la patience et le professionnalisme dont il a fait preuve lors du déroulement de mon stage et à qui je témoigne ma respectueuse gratitude pour sa disponibilité et son assistance.

Enfin, Un dernier merci à toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.

Amine MENAOUI.

Liste des Tableaux

Numéros	Titres	Pages
Tableau n°01	Les indicateurs les plus utilisés	70
Tableau n°02	Classification des PDV répertoriés	86
Tableau n°03	Le timing nécessaire par type de cluster.	86
Tableau n°04	Le service package par type de cluster	88
Tableau n°05	Tableau comparatif entre les systèmes applicables	91

Liste des Figures

Numéros	Titres	Pages
Figure n°01	EDI et relations inter - entreprises	24
Figure n°02	L'utilisation du service pour valoriser le produit de base	32
Figure n°03	Evolution de Danone Algérie	50
Figure n°04	L'organisation de Supply Chain de Danone	60
Figure n°05	La localisation des infrastructures de Danone Algérie	62
Figure n°06	Exemple de complémentarité des KPI's Les	66
Figure n°07	canaux de distributions de Danone	72
Figure n°08	Merchandising à l'intérieur du PDV	77
Figure n°09	Les principales fonctions assurées par le camion vendeur	78
Figure n°10	Les principales fonctions des acteurs de la télé-vente	84
Figure n°11	Augmentation du temps productif.	89
Figure n°12	Maximisation du taux de remplissage des camions.	90

SOMMAIRE

Introduction Générale.....	01
----------------------------	----

Partie 1: Approche théorique de la supply chain management

Chapitre I : Supply chain management ; une logistique rationalisée

Section 1 : La supply Chain management un concept plus large que la logistique....	06
1.1- L'apparition et évolution de la SCM.....	06
1.2- Les enjeux de la SCM.....	09
1.3- Les niveaux d'intervention de la SCM.....	13
Section 2 : Le pilotage de la SCM ; indicateurs de performance.....	15
2.1- Les indicateurs de performance de la SCM.....	15
2.2- Les supports d'optimisation.....	20
Section 3 : La SCM orientée vers le client.....	28
3.1- La SCM et valeur pour le client.....	28
3.2- Le service vu par le client.....	36

Partie 2 : La supply chain management et la stratégie de distribution de DANONE Algérie

Chapitre II : Présentation de l'organisme d'accueil : « DANONE Algérie »

Section I : Présentation et historique du groupe.....	43
1-1- Présentation générale du groupe Danone.....	43
1-2- Danone Algérie et son environnement.....	48
1-3- La gamme de produit et leurs positionnements.....	53

Section 2 : La Supply Chain au niveau de Danone.....	59
2-1- La fonction Supply Chain de Danone Algérie.....	59
2-2- Les moyens de pilotage Supply Chain.....	63
2-3- La distribution de proximité RTM.....	70

Chapitre III : Les constituants de la stratégie de distribution de proximité (Route To Market).

Section 1 : Les étapes de mise en place d'un projet RTM.....	74
1.1- Evaluation du marché et du terrain.....	74
1.2- Le service package et définition du modèle.....	76
1.3- Test et déploiement.....	79
Section 2 : La structure logistique.....	81
2.1- L'infrastructure.....	81
2.2- Les moyens humains.....	82
2.3- Les moyens matériels.....	83
Section 3 : Optimisation du modèle RTM Alger.....	85
3.1- Le modèle de distribution initial.....	85
3.2- Le modèle de distribution optimisé.....	87
3.3- Analyse et résultat.....	90

Conclusion générale.....96

Bibliographie

Lexique

Annexes

Introduction générale

Avec l'ouverture progressive de l'économie Algérienne et l'avènement des firmes multinationales, l'instabilité des marchés oblige toute entreprise à mettre le client au centre de ses préoccupations, la chaîne de l'offre doit désormais être totalement centrée sur ce dernier. Une entreprise qui veut réaliser la commercialisation de ses produits de manière efficace doit assurer quatre fonctions principales : Approvisionnement, Production, Distribution et Commercialisation.

L'ensemble de ces fonctions constituent la chaîne logistique globale ou Supply Chain, et la gestion optimale de cette chaîne nécessite une intégration fonctionnelle qui implique l'imbrication entre les quatre fonctions tout en prenant en compte les autres fonctions de soutien de l'entreprise telles que les finances, ressources humaines,...etc. L'ensemble joue un rôle essentiel dans le management de la chaîne logistique « Supply Chain Management ».

La supply Chain Management se doit de relever un nouveau challenge et contribuer à la faisabilité et à l'exécution de cette offre de l'entreprise, afin de satisfaire la demande et permettre à l'entreprise de maintenir ses objectifs de chiffre d'affaire et à fortiori de satisfaction du client.

Les trois principaux leviers qui constituent un challenge pour l'organisation, et sur lesquels il est possible d'agir pour améliorer le niveau de performance de toute organisation logistique sont en premier lieu.

- La création de valeur,
- La productivité des moyens et ressources déployés par l'entreprise,
- Et enfin, la satisfaction client (qui passe par la connaissance de ses besoins).

Pour chacun de ces leviers, il est nécessaire de s'assurer de la disponibilité des ressources à mobiliser et de mesurer l'impact des décisions prises à l'aide d'indicateurs de performance et d'inscrire cette démarche logistique dans la durée comme partie intégrante de la stratégie de l'entreprise.

Afin de réaliser notre mémoire de fin d'étude ,nous avons opté pour l'entreprise Danone Algérie, entreprise de production et de distribution de produits laitiers frais, du fait qu'elle est considérée comme étant une multinationale et leader mondial dans son domaine.

La problématique centrale de notre mémoire s'articule autour d'un double intérêt : d'une part, la satisfaction du client, objet ultime de chaque entreprise et raison de sa survie dans un environnement mouvant. D'autre part, la minimisation des coûts liés à l'acheminement et à la commercialisation de ses produits aux points de vente. C'est dans cette perspective que s'inscrit notre problématique et pour qu'on puisse mettre en exergue l'optimisation des deux variables précédentes, on pose notre problématique comme suit :

Dans un contexte de réduction des coûts, quelle stratégie de distribution mettre en œuvre en vue de garantir la satisfaction client ?

Pour répondre à cette problématique, nous nous baserons sur trois hypothèses afin de nous permettre d'aborder le sujet de façon plus pragmatique.

- 1- Le nouveau système de distribution permettra l'amélioration de la satisfaction client via une distribution rationalisée.
- 2- L'optimisation du modèle de distribution de proximité (RTM) permet à Danone d'améliorer son exécution au niveau des magasins.
- 3- L'application du système de distribution de proximité permettra à Danone Algérie de réduire les coûts liés à la distribution.

Ce mémoire est constitué de deux grandes parties. La première partie est consacrée à l'approche théorique de la logistique et du Supply Chain Management alors que la seconde partie pratique est dédiée à la Supply Chain et à la stratégie de distribution de Danone.

La première partie est composée d'un seul chapitre. Ce dernier met en exergue l'étendue du Supply Chain Management et ses indicateurs de performances ainsi que son impact sur la satisfaction du client.

La deuxième partie, quant à elle, est constituée de deux chapitres. Le premier chapitre nous présente l'organisme d'accueil « Danone Algérie » et son environnement, il nous permet entre autres de situer la fonction Supply Chain au niveau de l'entreprise. Alors que le second aborde le modèle de distribution (RTM) et ses répercussions sur la rentabilité du système de distribution, ainsi que son impact sur la satisfaction du client (Point De Vente).

La conclusion de ce mémoire reprend les grandes lignes de cette recherche. Elle propose également diverses perspectives de recherche pour ce travail.



Partie 1
Approche théorique
de la supply chain
management

Chapitre I : La Supply Chain Management; une logistique rationalisée.

Section 1 : La supply Chain management un concept plus large que la logistique.

- 1.1- L'apparition et évolution de la SCM
- 1.2- Les enjeux de la SCM.
- 1.3- Les niveaux d'intervention de la SCM.

Section 2 : Le pilotage de la SCM ; indicateurs de performance.

- 2.1- Les indicateurs de performance de la SCM.
- 2.2- Les supports d'optimisation.

Section 3 : La SCM orientée vers le client.

- 3.1- La SCM et valeur pour le client.
- 3.2- Le service vu par le client.

Introduction :

Ce chapitre entend retracer d'abord l'historique du concept de Supply Chain Management et ses niveaux d'intervention. Nous enchaînerons en citant les différents indicateurs et outils de cette stratégie en amont et en aval. Par la suite nous étalerons sur l'importance de la supply Chain dans la proposition de la valeur aux clients.

Chapitre I : La Supply Chain Management; une logistique rationalisée.

Section 1 : La supply Chain management un concept plus large que la logistique

1.1- Apparition et évolution de la SCM

1.1.1 L'apparition de la Supply Chain Management:

Le terme de Gestion de Chaînes Logistiques ou Supply Chain Management (SCM) est apparu à la fin des années 90. Depuis ces notions se retrouvent dans différents domaines de recherche (la logistique, la production, le système d'information ...). Il désigne: «La gestion de relations en amont et en aval avec les fournisseurs et les clients à fin de fournir une valeur client supérieure a un coût moindre sur l'ensemble de la chaîne logistique». ⁽¹⁾

Le développement des chaînes logistiques est parallèle à celui des NTIC (Nouvelle Technologies de l'Information et de la Communication) qui permettent la communication commerciale et technique entre partenaires industriels. Notons que le terme «chaîne» s'entend du point de vue du processus de valeur ajoutée.

En définitive, l'évolution récente des organisations industrielles reste fondée sur le modèle d'intégration du système de production, dont les frontières dépassent désormais celles de l'entreprise pour atteindre celle d'une entreprise résultant d'un partenariat plus ou moins durable entre acteurs industriels. Cette tendance fait dire à COHEN (S) et ROUSSEL (J) ⁽²⁾ que la logistique intégrée amont et aval, la gestion de stock et la livraison au point de consommation sont des pratiques de Supply Chain appliquées depuis plus de 150 ans.

1.1.2 Le concept de Supply Chain Management :

Afin de mieux éclaircir ce nouveau concept nous devons présenter plusieurs définitions selon différents auteurs :

⁽¹⁾ Martin (C) : *Supply Chain Management*, village mondial, 3ème édition, 2005, p.07.

⁽²⁾ SHOSHANA (C) et ROUSSEL (J) : *Avantage Supply Chain*, Edition d'organisation, Paris, 2005, p.27.

COOPER et Alii (1997) définissent la SCM comme étant « une philosophie qui tend vers une gestion intégrée de l'ensemble des flux du canal de distribution des fournisseur à l'utilisation final ». (1) Cette définition sous-entend la nécessité de l'intégration des flux et des acteurs.

TAN et AL (1998) considèrent que «La SCM comprend le management des approvisionnements depuis la matière première de base jusqu'à la mise à disposition du produit final (et éventuellement le recyclage). La SCM se focalise sur l'avantage compétitif et les modalités liés à l'utilisation par firme des processus, technologies et capacités gérés par les fournisseurs. Il représente une technologie intra-organisationnelles traditionnelles des partenaires commerciaux vers un objectif commun d'optimisation et d'efficacité »(2).

Cette définition met l'accent sur la nécessité d'une vision partagée intra et inter organisationnelle permettant de créer de la valeur relationnelle.

Chopra et Meindel (2004) estiment que : « La SCM représente un management des flux entre et parmi les niveaux de la Supply Chain dans le but de maximiser la profitabilité totale de la Supply Chain » (3). Cette définition montre l'importance d'une approche financière par le profit généré par l'ensemble de la chaîne logistique.

La supply Chain management aussi appelée global supply Chain management ou encore global supply network management. C'est une approche de la chaîne logistique globale et optimisée centrée sur la demande du consommateur final et non pas sur la succession des besoins des fournisseurs, des producteurs, des grossistes et des détaillants. Ce n'est donc plus une approche séquentielle du management mais une intégration du «fournisseur du fournisseur au client du client» ; la supply Chain management permet l'optimisation globale des flux physiques et des flux d'informations de tous les acteurs de la chaîne logistique; de ce fait nous considérons la supply Chain management comme étant un système de pilotage de l'entreprise étendue. Il permet le passage d'une gestion par grandes fonctions à un management global et transversal orienté vers le client de l'amont à l'aval.

Le concept de Supply Chain Management (SCM) concrétise la reconnaissance que les performances des différents maillons de la chaîne logistique sont interdépendantes. La

(1) LOGISTIQUE MAGAZINE, Octobre2007, N°221, p72.

(2) LOGISTIQUE MAGAZINE, Octobre 2007, n° 221, p72

(3) Ibid., p72.

réalisation de performances globales pour l'intégralité de la supply Chain est privilégiée en substitution à la recherche d'optimums locaux (internes à l'entreprise).

Cela consiste à considérer l'ensemble des processus comme un modèle intégré, l'intégration permet de regrouper les maillons de l'approvisionnement, de la fabrication, de la distribution et des ventes en prenant en compte les priorités de chacune d'elles qui peuvent être incompatibles avec celles des autres maillons, une fois l'intégration réalisée en interne celle-ci pourra être étendue au fournisseurs et aux clients.

1.1.3 L'évolution de la Supply Chain Management :

Durant les années 80, la Supply Chain Management s'est focalisée sur l'excellence fonctionnelle. Elle se caractérisait par une intégration globale, une organisation compartimentée, des approches de management hiérarchique, une technologie dédiée et des temps de rotation des stocks allant de plusieurs mois à plusieurs semaines.

Dans les années 90, la Supply Chain Management a adopté une approche transactionnelle, basée sur une organisation intra entreprise, une gestion de la hiérarchie et des contrôles, la technologie ERP ⁽¹⁾, des mesures de performance au niveau des coûts et services. Les temps de rotation des stocks sont passés de plusieurs semaines à plusieurs jours. Aujourd'hui, les exigences de « l'Adaptive Supply Chain » amènent une nouvelle façon de penser, impliquant une prise de décision intégrée entre tous les partenaires.

A partir des années 2000, la philosophie du supply Chain Management invite à repenser les contributions des différentes fonctions à la création de valeur pour le client final. Ces contributions améliorent la gestion des processus clé du supply Chain. Elle suppose une vision élargie de la notion de performance, incluant des dimensions aussi bien interne (l'acuité de la planification, l'efficacité du processus d'acquisition ...) qu'externes (les progrès des fournisseurs, respect d'objectifs sociétaux comme la préservation de l'environnement).

La maîtrise globale des processus génère trois familles de problématiques qui appartiennent à trois écoles de Supply Chain Management ⁽²⁾ :

⁽¹⁾ EYMERY (P) : *la logistiques « Supply Chain Management »*, édition Hermès, Paris, 1997, p.27.

⁽²⁾ LOGISTIQUE MAZINE, Opcit, p.72.

- Les problématiques d'intégration organisationnelle relatives aux études des flux et des comportements associés appartenant au (Linkage/Logistics School) ;
- Les problématiques associées au management des systèmes d'information, le long de la supply Chain Management (Information School) ;
- Les problématiques liées au management des processus et à la modélisation des outils d'aide à la décision (Intégrations/Process School).

Les deux premières écoles traitent de manière générale l'intégration inter - fonctionnelle, incluant d'une part les problèmes liés à la fluidité et l'instantanéité des flux d'informations tout en déterminant les rôles des différents acteurs de la Supply Chain, alors que la troisième école est centrée sur la rationalisation des flux au niveau de toute la chaîne logistique.

Dans chacune des écoles précitées, deux champs d'intervention se distinguent: d'une part le management des activités logistiques, et d'autre part le management des achats.

A travers toutes ces approches, la SCM peut finalement se définir comme étant la réponse à une exigence, l'exigence en terme de création de valeur dans les produits et services détenus entre les mains du client final.

12 Les enjeux du Supply Chain Management :

Les enjeux du supply Chain management sont devenus si sensibles que des organisations sont 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.

Les enjeux associés à la bonne maîtrise du Supply Chain sont de 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.

1.2.1 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 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 ont 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.

1.2.2 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 si les sur-coûts 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.

Demander à des fournisseurs non pas de livrer directement les points de ventes, mais les plates-formes de groupage et de dégroupage permet 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 docking ⁽¹⁾ ont été mises en place. Elles réceptionnent sur des durées très brèves (quelques heures) des livraisons 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 ⁽²⁾ 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 ;

⁽¹⁾ Voir Lexique.

⁽²⁾ MBA, édition d'organisation, Paris, 2005, p.230.

- 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.

1.2.3 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 valorisé, 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 processus 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.

1.2.4 Les principaux chantiers stratégiques :

La Supply Chain est une résultante contrainte par les stratégies et les choix opérés par de nombreuses autres fonctions. Ces contraintes se modifient avec une grande rapidité. L'une des principales dimensions du Supply Chain Management est donc l'ingénierie permanente des solutions à mettre en œuvre à fin de ne pas empêcher ou limiter le déploiement de la stratégie d'entreprise.

Les principaux chantiers sur lesquels les responsables Supply Chain engagent leurs projets sont les suivants :

- L'amélioration de la flexibilité en volume et en diversité des produits traités qui passent en particulier par l'externalisation des opérations d'exécution;
- Un travail plus intensif avec les fonctions recherches et développement en marketing afin d'améliorer les temps de mise sur le marché des nouveaux produits et de réduire le coût logistique des produits tout au long de leur durée de vie;
- La mise en œuvre d'une approche service différenciée par segment de clientèle qui passe par l'indispensable travail à mener en matière de cahier des charges services;
- La mise en œuvre d'une approche partagée entre plusieurs acteurs de la Supply Chain face à une approche dédiée par client, la garantie de l'obtention des meilleurs coûts passe par une coordination des opérations entre acteurs de la Supply Chain;
- Les renforcements de l'exigence en matière d'environnement et de sécurité, en particulier, les organisations logistiques sont directement concernées par la récupération et le traitement des produits usagés.

1.3- Les trois niveaux d'interventions :

Le Supply Chain Management met en place deux natures d'intégration fonctionnelle de la gestion des flux. L'intégration horizontale présente l'intérêt de créer une plus grande cohérence entre des activités abordées traditionnellement de manière décomposée alors même qu'elles présentent une grande cohérence opérationnelle. Elle associe, sous une même responsabilité, des activités qui jusqu'alors étaient éclatées sur différentes fonctions (achat, production, distribution, après-vente, ...).

L'intégration verticale traite des processus de manière complémentaire sous l'angle soit de leur planification, soit de leur déploiement, de leur exploitation et de leur contrôle. Ainsi, la Supply Chain Management comprend trois niveaux d'intervention clairement identifiés et qui réclament des natures de compétences, des outils de gestion et des modes d'intervention différents:

- Le niveau stratégique;
- Le niveau de pilotage ;
- Le niveau d'exécution.

1.3.1 Le niveau stratégique :

Le niveau stratégique permet de mettre en cohérence la stratégie de gestion des opérations avec celle plus large de l'entreprise et vice versa. Les stratégies opérationnelles amènent à choisir les solutions permettant la gestion des flux, à la commande, sur stock, différenciation retardée pouvant comprendre une phase de production sur stock puis une phase de finalisation à la commande. Ce niveau stratégique permet également de traiter des questions telles que : dois-je faire de la logistique un business ?

La question de la filialisation de l'exécution des opérations peut se poser .A contrario, il est possible d'envisager l'externalisation auprès d'un prestataire logistique qui sera en mesure d'assurer ces opérations en respectant les délais et la qualité exigés par l'entreprise tout en permettant à cette dernière de se consacrer à son cœur de métier.

1.3.2 Le niveau de pilotage :

Une fois la réponse supply Chain définie et déployée sa mise sous contraintes d'exploitation, du fait du traitement effectif des flux générés par les activités de l'entreprise (anticipation des ventes et opérations menées sur prévisions ou réaction à des ventes), réclame des décisions tactiques quotidiennes.

C'est au cours du traitement de ce niveau de responsabilité que le supply Chain management révèle sont besoin en information de qualité, en capacité de transaction et en outils d'aide à la décision pour faire face à la complexité résultant du nombre, des faibles délais de réaction, de la multiplicité des situations.

Le pilotage des opérations logistiques et ainsi devenu l'une des pierres angulaires de la gestion de la supply Chain. Ce niveau est très largement assuré par des ressources internes à l'entreprise. Mais de nouveaux acteurs économiques sont entrain de formaliser des offres et tentent de proposer la prise en charge de ce niveau de pilotage logistique a des entreprises clientes. Ce sont les offres de Furth Party Logistics ⁽¹⁾. Ces entreprises qui se veulent être des non assets company, c'est à dire des entreprise sans immobilisations lourdes (surface d'entreposage, camions,,"), proposent a des donneurs d'ordre d'assurer le pilotage quotidien de leurs activités en trouvant au jours le jours les meilleurs solutions opérationnelles.

⁽¹⁾ Voir Lexique.

1.3.3 Le niveau d'exécution :

La concrétisation des efforts de conception et de pilotage ne se mesure que dans l'exécution des opérations. L'ensemble de la bonne exécution des opérations sur le terrain qui permettent d'assurer la finalité du Supply Chain Management. Ces opérations sont étendues entre les différents niveaux d'infrastructures, préparation de commande, emballages, chargement, déchargements, transport, de livraison, remise des produits aux clients.

Les principaux outils opérationnels utilisés dans le supply Chain management sont les moyens de transport, les entrepôts, les moyens de manutention associés à l'ensemble des systèmes d'informations nécessaire pour assurer le pilotage de la complexité opérationnelle. En effet, la multiplicité des tâches à opérer réclame, là encore, un support en matière de système d'information qui recouvre, pour le moins la saisi et le stockage des données transactionnels et au mieux la mise en place d'une activité d'optimisation des moyens sur une maille de temps à court terme avec suivi de la bonne réalisation des événements.

Section 2 : Le pilotage de la SCM; indicateurs de performance

2.1 Les indicateurs de performance du Supply Chain Management

2.1.1 Les délais :

Le délai est une notion indispensable à maîtriser. En effet, non seulement les Clients attendent un produit de qualité à un coût intéressant mais aussi ils attendent un délai raisonnable de mise à disposition. Suivant les produits, les secteurs, les pays, cette dimension du délai peut prendre une part prépondérante dans le choix qu'un client fait de son fournisseur.

Il existe le temps de réactivité, qui correspond au délai entre la demande de livraison et la livraison réelle. Le temps d'écoulement quant à lui représente le temps de traversée des produits du point d'entrée au point de sortie d'un site. Il est nécessaire de prendre en considération ces temps.

La plupart des entreprises sont confrontées à un problème fondamental : le temps nécessaire à l'approvisionnement, puis à la fabrication et la livraison du produit fini est plus longue que le délai d'attente que le client est prêt à accepter; car du point de vue du client il n'existe qu'un délai; le temps écoulé entre la commande et la livraison.⁽¹⁾ Le délai constitue une variable essentielle de la concurrence, car sur des marchés concurrentiels, la concurrence est axée sur les délais.

Le délai est une notion indispensable à maîtriser, elle vient s'attacher de manière indissociable aux notions de rendez-vous et de date, en effet si un délai est fixé contractuellement à partir de la date de réception de la commande, il s'en déduit naturellement une date de réception ; cette date de réception est très importante car sa connaissance et son respect permettent d'ordonnancer les moyens à mettre à disposition pour réceptionner, contrôler et continuer à transformer le produit si c'est un produit semi-fini ce qu'il faut savoir que de nos jours ces dates sont devenues extrêmement précises que ça soit dans l'industrie, ou dans la distribution.

Il est important de savoir que chacune des étapes de la chaîne logistique consomme du temps. En raison des goulets d'étranglement, de processus inefficaces et de fluctuation dans le volume des commandes traitées, nous constatons souvent une différence considérable du temps nécessaire dans l'accomplissement de ces diverses activités. Des lors que les produits commandés ne sont pas en stock mais doivent être fabriqués, assemblés ou acquis auprès d'autres fournisseurs les délais seront allongés et les variations du délai global « commande - livraison » peuvent être plus conséquents.

A- Les composantes du délai global : Le délai global ou total regroupe quatre principaux délais:

- Délais de gestion commerciale et de planification : ils englobent le délai de réception de la commande, délai de traitement et le délai de planification;
- Délais de matières : les délais de matière regroupent le délai de planification des besoins de matières et d'achat, délai du fournisseur, délai de transport et délai de réception et d'inspection;
- Délais de production : incluant le délai de déclenchement de la production et de la préparation de la commande, le temps d'attente, le temps de traitement ;

⁽¹⁾ MARTIN, (C) : *Supply Chain Management*, Opecit , p.156.

- Délais de distribution : constitués du temps de préparation de l'expédition (document, emballages) et le temps de transport vers le site du client.

B. Le cycle commande -livraison:

D'un point de vue marketing, le cycle commande - fournisseur est considéré comme le temps écoulé entre la réception de la commande d'un client et sa livraison (par fois appelé cycle de commande) est critique; dans notre environnement juste à temps des délais courts constituent une source majeure d'avantage concurrentiel. Cependant la fiabilité des délais est très importante du fait que l'impact d'un retard de livraison est plus grave que d'émettre une nouvelle commande.

Le respect du délai; s'il procure au client de la satisfaction, permet également de limiter les coûts pour le fournisseur, lorsque les délais ne sont pas respectés nous constatons que :

- Il y a un impact sur les achats :

Un retard de livraison peut être occasionné par un retard de fabrication du généralement à deux problèmes distincts :

- Un délai de production plus long que prévu.
- Un manque d'organisation dans l'enchaînement des tâches.

- Il Y a un impact sur la production :

A l'intérieur de cette phase on distingue :

- La Désorganisation des plans de production : ex traitement d'urgence d'une nouvelle commande peut provoquer un sérieux retard pour la commande qui était en cours.
- La Conséquences de tâches supplémentaires occasionnées : une main d'œuvre supplémentaire va être nécessaire par rapport au fonctionnement normal de la production.
- La gestion de l'exception dans l'atelier entraîne également un surcoût administratif.

- Impact sur la distribution :

Pour ne pas aggraver les conditions de livraison d'un produit en retard, on a intérêt à sous-traiter son transport à un transporteur rapide et fiable, on peut même changer de mode

de transport à celui qui a été initialement prévu, pour ce faire nous devons prendre contact avec un commissionnaire de transport qui a l'habilité à organiser un transport multimodal.

2.1.2 La fiabilité du niveau de service

Dans une optique Supply Chain un producteur peut proposer quatre niveaux de service, ces niveaux correspondent aux étapes successives de la vie du produit :

- Le service d'initiation commerciale :

Il regroupe un ensemble d'activité ; pas obligatoirement importantes en volume mais déterminantes dans leurs appui à l'initialisation de la vente du produit: ce sont les envois d'échantillon, la mise en place des produits en démonstration, la qualité de ces services est étroitement liée à la fonction commerciale et marketing car leurs traitement doit être fait avec rapidité et discrétion.

- Les services transitoires de lancements commerciaux :

Ces services correspondent à l'ensemble des activités liées aux lancements commerciaux, ils correspondent généralement à une durée limitée c'est l'opération dite de mise en place qui doit coïncider avec la démarche marketing.

- Les services en régime permanent stable:

Ce sont des services qui permettent de faire face à l'activité régulière à laquelle l'entreprise est quotidiennement confrontée; ils représentent un engagement sur :

- Les délais;
- La fiabilité ;
- L'homogénéité des prestations;
- La capacité moyenne;
- La disponibilité.

- Les services de réponse aux actions spot et aux aléas :

L'activité de l'entreprise est confrontée à des événements limités dans le temps, imprévus; il faut donc que l'entreprise mette en place un processus pour faire face à ces types d'événements généralement mal maîtrisés en s'engageant:

- Sur le délai de réponse;

- L'adaptation à des fluctuations de volume généralement mal maîtrisé.
- Les services d'arrêt de commercialisation :

Ils portent sur le retrait des produits des points de ventes et sur leur élimination. Ces opérations sont souvent à mener simultanément avec l'introduction d'une nouvelle gamme et dans un bref délai.

A. L'évaluation des objectifs de niveau de service:

Les pratiques courantes en entreprise font une référence systématique à la terminologie « niveau de service » il est courant d'entendre « notre niveau de service est de 97% ». Reste cependant à préciser ce que cache comme définition, le terme niveau de service, on s'aperçoit avant tout que les définitions sont multiples et pas toujours cohérentes

Définition ⁽¹⁾ : Le niveau de service correspond au pourcentage de cycles de commande pour lequel la demande est satisfaite. Dans ce cas, on ne se préoccupe pas du niveau de la rupture car peu importe qu'elle soit forte ou faible, seul compte le fait qu'elle ait eu lieu. Le complémentaire à 100 % du niveau de service est appelé risque de rupture de stock.

A.1 L'évaluation des niveaux de services : en 4 phases

- Cerner Les composantes du service attendu: exemple qu'un client attend de l'entreprise un délai moyen, une fiabilité, un taux de rupture maximum et une certaine qualité de transport. "
- Définir Les composantes du service : c'est d'apporter une définition exacte de ce que recouvre chacune des composantes et d'essayer de les chiffrer.
- Pondérer les composantes de l'attente de service: c'est tout simplement la hiérarchisation des attentes du client en matière de services produits par la chaîne logistique globale permettant à l'entreprise d'établir des priorités.
- Etablir un positionnement par rapport à la concurrence : en termes de niveau de service les questions qu'on se pose sont les suivantes:
 - Quel est le niveau de service de nos concurrents ? points forts et points faibles?

⁽¹⁾ www.theremedy.free.fr (22/06/2015 à 23h00)

- Dans quelle mesure la concurrence parviendra-t-elle à proposer un niveau de service acceptable ?

2.2- Les supports d'optimisation :

2.2.1 Les supports d'approvisionnement

A. Les nouvelles relations avec les fournisseurs : Le Supplier Relationship Management (SRM)

Au-delà de la relation commerciale avec l'entreprise, le fournisseur est un partenaire avec qui l'industriel peut collaborer pour réduire les délais et les coûts, mais aussi augmenter la qualité des produits et la satisfaction du client final. Selon la définition de Bearing Point ⁽¹⁾, le SRM (Supply Relation Management) « couvre l'ensemble des processus de gestion des spécifications des articles et services achetés ou produits, et des fournisseurs délivrant ces articles et services (sourcing et supply) ⁽²⁾

Ce n'est que depuis l'apparition d'outils spécifiques pour les achats et les approvisionnements, et notamment l'arrivée d'Internet dans ces métiers, que le marché a acquis une forte visibilité. De nombreux logiciels sont aujourd'hui disponibles sur le marché pour gérer les relations fournisseurs. Ils permettent ainsi de couvrir la recherche et le référencement jusqu'au paiement, en passant par la collaboration avec le fournisseur pour la conception et le développement de produits sur mesure.

Le SRM remplit différentes fonctions qui convergent vers un objectif essentiel : l'amélioration de la performance globale et la diminution des coûts de la chaîne logistique. Il permet aussi de rationaliser, structurer et optimiser les achats. On entend beaucoup dire que, pour rationaliser les achats, il faut réduire le nombre de fournisseurs. Cette démarche peut être dangereuse : il faut, en effet penser à la sécurité de la source. Ensuite, il s'agit de fidéliser les fournisseurs et de mettre en place des partenariats ou des collaborations.

B- La Gestion partagée des approvisionnements (GPA) :

La gestion partagée des approvisionnements est née de la prise de conscience de l'importance de l'optimisation de la logistique par la grande distribution. En effet, les grandes enseignes qui avaient réduit au maximum les frais de fonctionnement de leurs

⁽¹⁾ Association américaine de conseil en matière de management et de technologie.

⁽²⁾ Stratégie Logistique N°58 Juillet/ Aout 2013 « Mieux gérer ses relations fournisseurs », p.68.

points de vente, n'avaient alors que pour unique moyen d'augmenter leurs marges de réduire leur coût de revient rendu magasin. Dans cette perspective, ils se sont rendus compte qu'ils pouvaient réaliser des économies importantes en optimisant leur logistique.

B.1- Qu'est-ce que la GPA:

La GPA est une pratique logistique de l'ECR permettant de passer d'un flux poussé (usine-magasin) dans la chaîne d'approvisionnement, à un flux tiré (magasin-usine) par la demande consommateur. La GPA est une méthode de réapprovisionnement qui diffère de la commande traditionnelle par le partage entre les deux partenaires : à partir d'informations transmises par le distributeur, l'industriel calcule ses besoins de réapprovisionnement et lui transmet une proposition de commande qui est validée par le distributeur. La GPA permet d'améliorer le taux de service par une meilleure connaissance de la demande, une réactivité accrue (délais de livraison ...) et aussi de baisser le niveau de stock par la mise en œuvre de meilleures pratiques logistiques (lissage des flux).

Les flux sont plus rapides, cela permet ainsi de mettre en rayon des produits plus frais (dates de péremption plus longues) et pour lesquels la durée entre la production et la mise en rayon est réduite, afin de mieux satisfaire le consommateur.

B.2- Intérêts de la GPA : La GPA un double intérêt :

a- Pour les distributeurs : La mise en place de la GPA permet une baisse significative des coûts. En effet, elle permet d'augmenter la fréquence ou cadence de réapprovisionnement et donc de réduire les stocks en rayon. De plus, elle permet un transfert d'une partie de la charge de travail vers le producteur qui va désormais gérer lui-même ses références. D'autre part, elle optimise le stockage en entrepôt et assure un taux de disponibilité des produits en entrepôts distributeurs. Grâce à ce partage d'information, les distributeurs deviennent plus réactifs tout en réduisant les risques d'obsolescence ou de péremption et de sur stockage.

b- Pour les fournisseurs : Avec la mise en place de la GPA, ils peuvent désormais mieux planifier leur production car ils connaissent les consommations de leurs produits. Cela a pour principale conséquence de réduire de manière significative leurs stocks : ils vont pouvoir lisser leur production et l'adapter plus rapidement. Ils évitent donc de se retrouver

bloquer avec des commandes trop importantes. La résultante de cette diminution de leur niveau de stock est une baisse de leurs coûts. En effet, stocker des produits est une chose qui coûte très cher à l'heure actuelle car cela n'inclut pas seulement le coût physique de stockage mais également d'autres frais comme le coût de détention des produits, le coût de rupture, le coût de pénurie. L'industriel prépare les palettes pour le distributeur en fonction des commandes des magasins, puis ces palettes sont regroupées sur l'entrepôt de l'enseigne et sont éclatées par magasin. Elles ne font que transiter. Elles repartent quelques heures après avec d'autres palettes en direction d'une même destination.

Il faut par ailleurs préciser que la GPA n'est pas utilisée de façon uniforme pour tous les produits. En effet, la GPA est utilisée pour des produits à forte rotation ou à forte période de saisonnalité, qui ont une fréquence de réapprovisionnement supérieure à une fois par semaine (exemple produits laitiers), alors que pour des produits qui ont une faible rotation, on privilégiera des achats en masse permettant de réaliser des économies d'échelles importantes.

2.2.2 Les supports de production :

A. L'ERP: « Entreprise Ressource planning» ou PGI « Progiciels de Gestion Intégrée»

Un ERP (Entreprise Resource Planning) est un progiciel de gestion intégrée apparu au début des années 1990. Il est découpés en modules correspondants à des ensembles cohérents de fonctionnalités : module de gestion de la production, d'approvisionnement et des stocks / Module comptable, achats et force de vente / module de comptabilité générale, de comptabilité analytique. Avant l'arrivée des ERP il fallait bien connaître les systèmes pour aller recueillir les données à la source et il n'était pas rare d'attendre plusieurs jours et de faire intervenir plusieurs personnes pour obtenir la synthèse d'une situation mettant en jeu plusieurs fonctions et systèmes. Cette situation commençait à devenir intolérable notamment pour les responsables financiers et logistiques qui avaient à gérer plusieurs sites mono ou multi continents.

L'ERP se caractérise par une gestion en temps réel, une synchronisation des flux physiques, financiers et comptables et d'exploitation de données cohérentes grâce à des bases de données multidimensionnelles. La mise à jour en temps réel du système d'information logistique permet aux acteurs d'agir avec des informations récentes et cohérentes permettant aux opérationnelles de prendre des décisions adéquates au moment

opportun, néanmoins il ne s'agit que d'un système de tenue d'information. Il serait bénéfique de combiner cet outil avec des modules d'aide à la décision (APS ...) et ce à travers la mise en place du supply Chain management.

Entre autres, L'ERP fait office de courroie de transmission des informations entre le niveau opérationnel et le niveau stratégique. Il répond à l'attente des utilisateurs des grandes entreprises qui souhaitent pouvoir disposer d'un seul et unique progiciel sur une seule plate-forme informatique afin de pouvoir gérer toutes les informations dont ils avaient besoin pour être plus efficaces dans leur travail et répondre plus rapidement aux différentes demandes de leur hiérarchie, des clients ou des fournisseurs. Cela permet de faire remonter rapidement les informations depuis l'opérationnel vers la programmation et la planification, donc de réactualiser le suivi et la conduite des stratégies. En réalité, il ne faut pas oublier qu'avec un ERP, l'entreprise réalise des performances d'un point de vu global c'est-à-dire que c'est toute l'entreprise qui devient plus performante et qui gagne, même si localement il existe parfois des régressions.

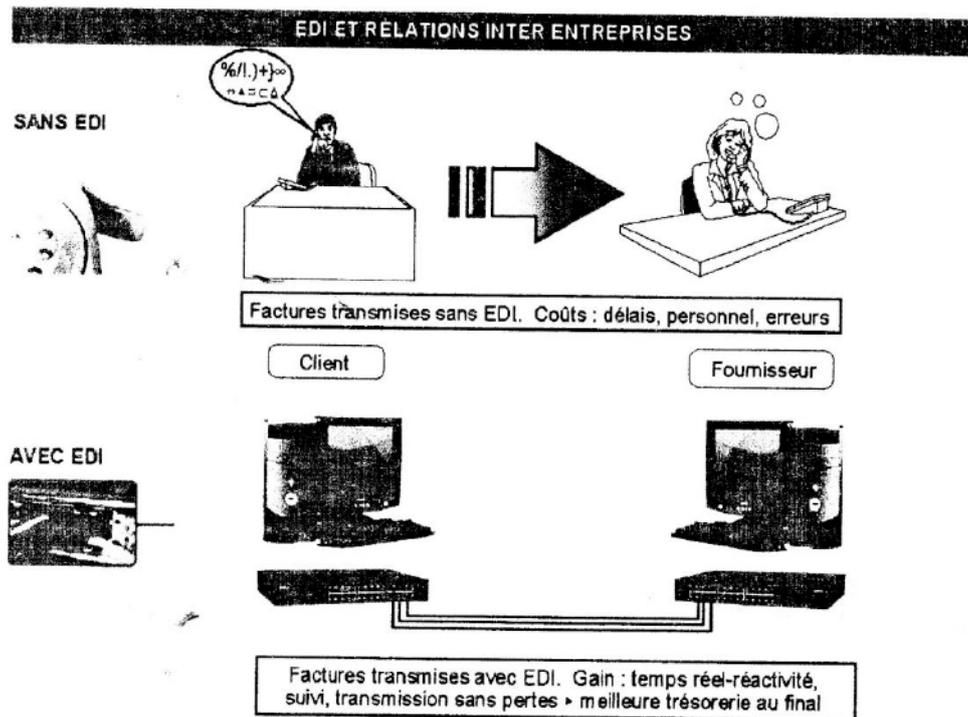
B. L'EDI : « l'échange de données informatisée »

L'EDI fait référence à un concept bien précis, Né avant l'avènement d'Internet, l'EDI (échange de données informatisées) est un des outils d'échange de données les plus anciens. Il s'agit de l'automatisation des échanges de documents commerciaux ou financiers usuels (bons de commande, bons de livraison, factures, ordres de paiement, quittances, déclarations ...) entre les partenaires commerciaux; L'utilisation de l'EDI a pour avantage de rendre plus dynamiques les échanges en informations avec des distributeurs et fournisseurs afin d'optimiser le traitement des commandes clients, et ce, grâce à des moyens avancés de communication. En d'autres termes, l'EDI est une forme de communication électronique directe entre des systèmes informatiques qui assureraient de façon autonome, le processus complet de création, d'autorisation et de traitement des transactions commerciales. Pour ce faire, les documents électroniques doivent être structurés selon des règles préétablies et convenues, qui constituent le standard ou la norme EDI. Ils deviennent ainsi compréhensibles par tous les systèmes d'information grâce à des traducteurs de données informatisées.

Initialement introduit pour accélérer et fiabiliser les transactions commerciales tout en réduisant les coûts administratifs associés, il s'est étendu aux messages logistiques et est devenu une des techniques clés pour tendre les flux et développer la traçabilité. C'est l'un

des progiciels le plus formalisé et des plus normalisé, permettant des échanges de données entre plates-formes informatiques différentes. Dans la pratique, l'EDI concerne principalement des opérations de transactions commerciales entre entreprises : commandes, facturation, paiement

Figure n°1 : EDI et relations inter - entreprises



Source : www.manager-go.com

Avec l'EDI, le fournisseur reçoit sur son écran une commande émise au format normalisé par le client. L'EDI permet une meilleure gestion de stocks et par conséquent de la trésorerie, autant de moyens qui permettent d'améliorer les performances de l'entreprise.

C. Les APS : « Advanced Planning & Scheduling »

Afin d'introduire le temps réel dans la planification, les entreprises font aujourd'hui appel aux APS. Ils permettent de relier directement et en temps réel l'opérationnel à la planification. La famille des APS comporte des produits dont la mission essentielle est la planification de la chaîne logistique. Ils permettent aux entreprises d'améliorer leurs méthodes liées à la prévision, la planification, l'ordonnancement et la distribution. Ces systèmes sont couplés avec les ERP et permettent des anticipations des demandes clients et des productions associées.

Ces logiciels proposent des solutions optimales en tenant compte de la demande, des aléas de façon simultanée et en temps réel. Les APS sont des systèmes informatiques d'aide à la décision. Il s'agit de connecter les bases de données des simulateurs de planification et de programmation directement sur les SCE (systèmes de gestion des tâches opérationnelles), via plusieurs technologies, telles que la radiofréquence pour la gestion des entrepôts, le satellite pour la gestion des transports (GPS), Internet pour la gestion des commandes clients. Les systèmes APS favorisent le développement de la collaboration entre les différents acteurs de la chaîne logistique en élargissant la gestion interne des entreprises à une gestion globale de la chaîne.

L'intégration des systèmes ERP et APS permet une gestion optimisée des flux de produits et d'information, en effet, c'est à partir de l'intégration de la planification et de l'opérationnel que se sont constituées les offres de SCM.

2.2.3 Les supports de vente et de fidélisation

A. L'ECR : « Efficient Consumer Response »

Le projet ECR est un progiciel qui permet de repenser l'offre au consommateur; c'est-à-dire de rechercher de nouveaux facteurs clef de succès (au-delà de la complexité prix) par le niveau de service, la différenciation, le niveau de qualité et la réactivité des solutions partagées. La satisfaction du consommateur (assurant une mise à disposition constante du produit en linéaire) passe par la construction d'une nouvelle relation industriel-distributeur.

L'ECR suggère de Travailler ensemble pour mieux répondre aux attentes des consommateurs, plus rapidement et à moindre coût; Il s'agit tout d'abord de chercher à améliorer, efficacité de la relation industrielle - distributeur en plaçant le consommateur au centre des projets. Pour cela il faut bâtir la relation sur le partage d'information pour une plus grande efficacité, investir dans la durée par les bénéfices mutuels et faire évoluer les organisations, les comportements et les politiques commerciales.

La stratégie de l'ECR est de focaliser la chaîne logistique sur les attentes précises du consommateur final. Dans cette optique, tous les acteurs de la Supply Chain : les distributeurs, les producteurs, les transporteurs doivent s'unir et opérer ensemble plutôt que de mener des actions indépendantes. L'idée maîtresse est une fois de plus le partenariat et

le partage d'information pour travailler ensemble. L'intérêt pour tous est de réduire les coûts de distribution et de maximiser le service client.

B. Le CRM : Customer Relationship Management (Gestion de la relation client)

B.1. Qu'est-ce que le CRM ?

Le CRM (Customer Relationship Management, ou en français GRC, gestion de la relation client) vise à proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients afin d'améliorer la relation avec la clientèle; Les solutions de CRM aident à connaître la valeur de chaque client, son comportement et ses souhaits. En fonction des profils de ces clients, l'objectif de tels outils est d'augmenter leur fidélité et leur rentabilité en automatisant les différentes composantes de la relation client :

- **L'avant-vente** : il s'agit du marketing, consistant à étudier le marché, c'est-à-dire les besoins des clients et à démarcher les prospects. L'analyse des informations collectées sur le client permet à l'entreprise de revoir sa gamme de produits afin de répondre plus précisément à ses attentes. L'automatisation aide les responsables marketing à mieux connaître les différents segments de clientèle, à mieux préparer les campagnes et à mesurer les résultats. L'EMA (Enterprise Marketing Automation) ou Automatisation des campagnes marketing permet d'optimiser les actions marketing quel que soit le canal utilisé. Elle offre une vision globale de chaque campagne marketing et un ajustement précis.

- **Les ventes** : L'Automatisation des forces de ventes (Sales forces Automation, SFA). C'est un ensemble d'outils permettant de structurer et de partager les données sur les clients en temps réel, ils viennent en appui aux forces commerciales. En mettant à leurs dispositions des outils de pilotage leurs permettant le suivi des actions en cours et des dossiers clients. Désormais la visibilité sur chaque dossier client est accrue grâce à des fiches détaillées (historique notamment). Ces outils peuvent être mis en œuvre sur des téléphones portables ou des assistants de poche. Ils augmentent la productivité des vendeurs et permettent aux responsables d'équipes de jauger les résultats, au niveau individuel ou à celui d'un groupe.

- **La gestion du service clientèle** : La gestion du service client est extrêmement importante. Elle consiste principalement à réagir de manière adéquate à toute demande

émanant d'un client. Que la requête soit formulée via un appel téléphonique, un message laissé sur le net ou un courrier postal.

- **L'après-vente** : Consistant à fournir une assistance au client notamment via la mise en place de centres d'appel (appelés généralement Call centers, Help Desk ou Hot-Line).

L'objet du CRM est d'être plus à l'écoute du client afin de répondre à ses besoins et de le fidéliser. Un projet de CRM consiste donc à permettre à chaque secteur de l'entreprise d'accéder au système d'information pour être en mesure d'améliorer la connaissance du client et lui fournir des produits ou services répondant au mieux à ses attentes.

Les nouvelles technologies permettent aux entreprises de mieux connaître leur clientèle et de gagner leur fidélité en utilisant les informations les concernant de telle manière à mieux cerner leurs besoins et donc de mieux y répondre.

D'où le rôle fondamental de la collecte d'information pour développer un projet de CRM, afin de mieux cerner et décrypter ces intentions ses besoins et attentes. Or la disponibilité d'informations diverses contribue à la compréhension de son comportement a rendu la tâche techniquement difficile. L'entreprise se trouve dans l'obligation d'utiliser une base de données, notamment pour accroître le nombre de variables prises en compte. Entrent alors en scène le Data warehousing et le Data mining.

Pour être réellement efficace, le CRM implique la gestion performante de nombreuses informations (socio démographique, comportementales, résultat d'enquêtes ...) concernant le client pour y parvenir deux impératifs doivent être atteints; En premier lieu il faut être capable de se souvenir de toutes les informations.

C'est le rôle du Data warehousing. Un Data warehouse est un «entrepôt de données », autrement dit, une méga base informatique de données transversales, créer dans le but de stocker en gros volumes de données détaillées, durables, datées, et classées.

Puis dans un second lieu il faut pouvoir exploiter ces données, c'est le rôle du datamining qui correspond au processus d'extraction, de filtrage, de croisement d'analyse et de synthèse des grandes quantités d'informations stockées dans la méga base.

Cependant il s'est avéré que fidéliser un client coûtait 5 fois moins cher que d'en prospecter des nouveaux.

C'est la raison pour laquelle un grand nombre d'entreprises orientent leur stratégie autour des services proposés à leurs clients et leur satisfaction.

Section 3 : La SCM orientée vers le client

3.1- La SCM et la valeur offerte au client

3.1.1 La valeur offerte au client final :

A- A travers le produit :

Les nouveaux types de produits : La versatilité de la demande progresse et le rythme de diffusion des innovations technologiques s'accélère. Ces rapides changements appellent à une grande flexibilité logistique. En effet, face à une demande en constante mutation, les stocks risquent de se transformer en invendu car devenu obsolètes. Il est donc essentiel d'optimiser leur volume grâce à une gestion efficace de la chaîne logistique. Ces changements impliquent aussi une flexibilité des processus de production ; qui permet à l'industriel de pouvoir changer rapidement de modèles et d'adapter en continu les quantités correspondant à la demande.

A.1- Le rythme toujours plus soutenu du remplacement des produits :

La diversité des produits proposés au client s'est fortement accrue lors de ces dernières décennies, avec des offres de produits beaucoup plus étendues, ce qui multiplie la complexité des processus de gestion de commandes et des prévisions, de stockage, de fabrication et de livraison.

De plus, ces produits ont une durée de vie commerciale qui s'est fortement réduite, car ils sont plus vite remplacés par d'autres plus récents avec de nouveaux services et une meilleure qualité. Cela est dû essentiellement à l'accroissement des rythmes d'innovation ou à la multiplication de lancements destinés à stimuler les ventes.

A.2 La gestion des innovations :

Le consommateur veut être constamment stimulé par un flux continu d'innovation. La technologie en constitue le premier levier. Si elle permet la mise sur le marché de produits

nouveaux, elle permet aussi de modifier et d'améliorer les caractéristiques de biens déjà existants.

Aujourd'hui le consommateur demande un renouvellement rapide de l'offre qui lui est proposée. Le rythme soutenu d'innovation a pour conséquence d'accélérer l'obsolescence du parc de produits en usage et stimule encore plus la demande. On peut citer comme exemple le marché des téléphones portables ou de la micro-informatique. Ils sont toujours plus performants, innovants, attrayants, et surtout disponible à des prix de moins en moins élevés pour des caractéristiques et options de plus en plus pointues.

A.3 La personnalisation du produit :

On parle de personnalisation du produit en fonction des goûts et souhaits du client. Le consommateur veut un produit qui lui soit adapté et souvent simple d'utilisation. Au niveau de l'alimentaire, le nombre de références de yaourt dans les rayons a explosé, il y en a pour tous les goûts et tous les âges. Mais un tel nombre de référence à gérer a des répercussions sur la production et la logistique, puis qu'il ne s'agit plus d'un nombre limité de références de yaourt, mais d'une multitude en plus petites quantités. Il faut donc être vigilant face aux risques de ruptures et aux dates de péremption.

A.4 Personnalisation de masse :

Développer une production en sur mesure de masse comporte des enjeux industriels et logistiques importants. Les industriels doivent alors développer une offre personnalisée pour chaque client tout en maîtrisant les coûts de production et logistiques ainsi que leurs répercussions sur le prix de vente. Bien sûr l'industriel a la possibilité de proposer une modulation tarifaire en fonction des solutions appliquées pour chaque consommateur.

On peut alors penser aux ordinateurs DELL qui lancent l'ordre d'assemblage une fois que la commande est passée. Ainsi chaque client a un ordinateur qui lui ressemble avec un prix proposé en fonction des options choisis. La personnalisation peut réellement être un atout dans la satisfaction du client.

A.5 Intégrer la logistique de distribution dans la conception des produits :

En effet, envisager une solution différente pour chaque personne nécessite de repenser souvent la façon dont les produits vont être proposés au consommateur et acheminés jusqu'à lui. Le fait de proposer des produits sur mesure aux clients entraîne une

décomposition de l'acte de vente en plusieurs étapes. Il s'agit de comprendre les attentes du consommateur, de transmettre les informations aux organes de production, d'attendre la réalisation du produit, de le livrer, et enfin si nécessaire procéder à l'installation.

B. A travers les services associés aux produits :

L'objet ultime de tout système logistique est la satisfaction des clients. Cette idée toute simple n'est pas toujours facile à admettre, si vous êtes responsable de la planification de la production ou de la gestion des stocks, activités qui semblent fort éloignées des préoccupations de marché. Bien évidemment chacun dans une organisation est impliqué dans le service au client, de ce fait, de nombreuses entreprises ont commencé à réviser les normes de leurs services internes pour s'assurer que chaque employé dans l'entreprise comprend qu'il est au service de quelqu'un « le client final ». L'objectif devrait être le suivant : instaurer dans l'organisation une chaîne de clients; chaque employé de chaque niveau représentant un maillon le reliant au marché directement ou indirectement.

Deux facteurs ont sans doute contribué plus que tout autre élément à l'importance croissante du service client comme une arme concurrentielle. Le premier est l'augmentation continue des attentes des clients sur presque tous les marchés le client est de plus en plus exigeant, plus sophistiqué qu'il ne l'était il y'a une trentaine d'année. De la même façon, dans les situations, d'achat professionnel nous constatons que les acheteurs demandent aux vendeurs des niveaux de services supérieurs, notamment parce que les entreprises adoptent de plus en plus des systèmes logistiques « juste à temps ».

Le second facteur est l'évolution, lente mais inévitable vers des marchés de type « produits de bases ». Ceci signifie que la puissance de la marque diminue à mesure que la technologie des produits en concurrence convergente, ce qui rend difficilement perceptible les différences entre produits. La plus part des modèles concurrents sont en fait équivalents pour la majeure partie des acheteurs potentiels.

Désormais les consommateurs veulent le produit le plus vite possible et au meilleur prix. Ils sont très exigeants, pressés, et volatiles. Mais pour certains achats, ils prennent tout de même le temps d'en comparer les prix, la qualité. Les clients font désormais leurs achats dans différentes enseignes en fonction des gammes de produits proposés, du prix,

des services ... Ils ne sont plus, comparé à il y a quelques années, attachés à une enseigne. Aujourd'hui, ils prennent le meilleur de chaque enseigne.

Les clients sont confrontés à la partie logistique seulement lorsqu'il y a un problème. Si tout se passe bien, ils sont satisfaits, mais lorsqu'un des maillons de la chaîne logistique est défaillant, le client est vite mécontent et insatisfait.

Face à une telle situation, le client peut être influencé par le prix ou par des perceptions «d'image », mais la « disponibilité» pourrait bien être le facteur décisif, la disponibilité étant clairement du ressort du service client, nous pouvons dire que le pouvoir du service client est essentiel dans ce type de situation et l'importance du service client comme facteur de choix déterminant se rencontrent pas seulement sur des marchés grand public ce phénomène peut être constater sur les marché professionnels.

En dernier ressort, la réussite ou l'échec de toute entreprise sont déterminés par le niveau de valeur qu'elle offre à ses clients sur son marché cibles. La «valeur client» se définit tout simplement comme la différence entre les bénéfices perçus qui découlent d'un achat ou d'une relation, et les coûts totaux encourus.

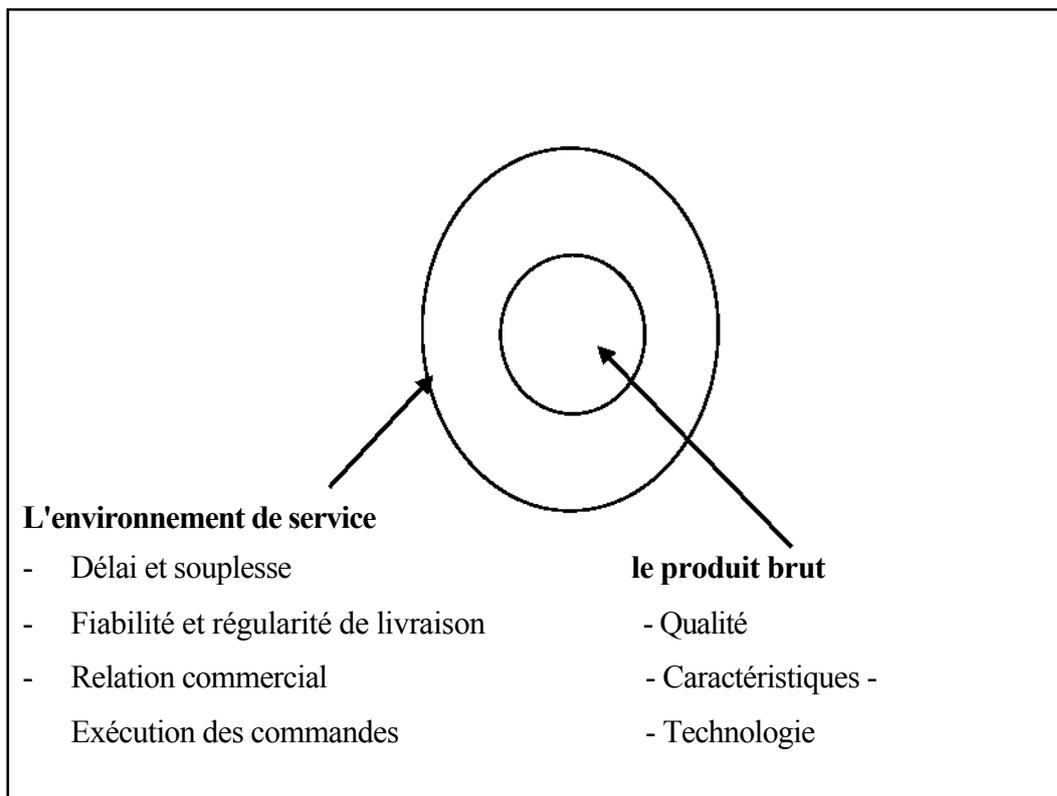
Il est préférable de faire référence aux « coût total de possession » plutôt qu'au prix, car bien souvent un achat ou une relation entraîne des coûts significatifs qui s'ajoutent au prix, les bénéfices qui sont perçus comme découlant d'un achat ou d'une relation sont souvent supérieurs aux fonctions ou à la fonctionnalité tangible du produit. Par exemple deux produits concurrents peuvent présenter peu de différence en terme de performances techniques, mais l'un peut se fêler bien supérieur en terme de support client.

Pour définir simplement « l'avantage concurrentiel », disant que les entreprises qui réussissent sont généralement celles qui offrent le plus de valeur client que leurs concurrents. En d'autres termes, leur rapport bénéfice/coûts est supérieur à celui des autres acteurs de leurs marché ou de leurs segment. La gestion logistique est quasiment unique dans sa capacité à influencer aussi les bénéfices que les coûts. Cependant nous pouvons prendre en considération quatre éléments fondamentaux à savoir :

- La qualité en termes de fonctionnalité, de performance et spécification technique de l'offre;
- Le Service relatif à la disponibilité, au support technique et à l'engagement offert au client ;

- Le coût reflétant le prix et le coût de cycle de vie;
- Le temps correspondant au temps de réponse aux besoins du client c'est-à-dire le délai de livraison;
- Chacun de ces quatre éléments requiert un programme ininterrompu d'amélioration, d'innovation et d'investissement capable de garantir le maintien de l'avantage concurrentiel.

Figure n°2 : L'utilisation du service pour valoriser le produit de base



A travers la figure précédente nous devons connaître l'influence de l'environnement de service sur les consommateurs, dans une optique marketing, d'un point de vue théorique le marketing a pour objet d'attirer et de conserver les clients, mais dès que nous passons à la pratique l'objet du marketing acquiert une apparence utopique car les entreprises ont plus tendance à attirer la clientèle/qu' à la conserver, l'objectif de l'entreprise est plus d'accroître les parts de marchés que de fidéliser le client.

3.1.2 Le service client :

Il a été suggéré que le rôle du service client est de fournir une « unité de lieu et de temps » lors du transfert de biens ou de services d'un vendeur à un acheteur. Autrement dit le service n'a aucune valeur tant qu'il n'est pas entre les mains du client ou du consommateur, il s'en suit que la « mise à disposition » du produit ou du service est l'essence même de la fonction distribution d'une entreprise.

La disponibilité est en soi un concept complexe, sur lequel influe une multitude de facteurs dont l'ensemble constitue le service client. Ces facteurs peuvent inclure la fréquence et la fiabilité des livraisons, les niveaux des stocks et la durée du cycle de commande, ce qui signifie que le service client est déterminé par l'interaction de tous les facteurs qui affectent les processus de mise des produits et services à la disposition des acheteurs.

Dans la pratique nous constatons que les entreprises ont des points de vue divers sur le service client pour cela nous nous focalisons sur trois éléments fondamentaux :

- Les éléments de pré - transaction du service client émanant des stratégies et des programmes de l'entreprise tel que les consolidations écrites sur la politique de service;
- Les éléments de transaction sont les variables du service client qui entrent directement dans l'exécution de la fonction de distribution physique tel que la fiabilité du produit et de la livraison;
- Les éléments de post transaction du service client sont les fonctions de support général du produit en cours d'utilisation ces éléments portent généralement sur la garantie, les réparations et des procédures de traitement des plaintes des clients et du remplacement du produit.

Cependant il est essentiel de considérer le service client en termes des différentes exigences de différents segments de marché, il est utile de souligner que chaque marché que dessert l'entreprise attache une importance différente aux différents éléments de service abordés précédemment.

C'est pourquoi en raison de la nature multiple du service au client et en raison des exigences très diverses du marché, il est essentiel pour toute entreprise d'adopter une stratégie clairement identifiée en matière de service client. Ce que nous pouvons dire c'est

que le service client doit être considéré comme l'un des éléments les plus importants de l'entreprise. De nombreuses observations établissent que, si le produit ou le service n'est pas disponible au moment où le client en a besoin et si une solution de remplacement acceptable est disponible, alors le client se tournera vers l'offre des concurrents. Même sur les marchés où la fidélité à la marque est forte, une rupture de stock peut suffire à provoquer le ralliement à une autre marque.

3.1.3 La satisfaction du client et fidélisation :

Dans tout système concurrentiel, une entreprise aspire à satisfaire ses clients. Si elle n'y parvient pas, ils finiront par opter pour l'offre d'autres acteurs du marché, contraignant l'entreprise à subir une perte en part de marché. La satisfaction du client est d'une importance cruciale elle est considérée comme une obligation concurrentielle à laquelle l'entreprise doit répondre; Sans concurrence sur son marché, l'objectif de satisfaction de ses clients est secondaire.

Si les nouveaux clients sont toujours les bienvenus pour toute entreprise; il est bon à savoir que le coût de l'attraction de nouveaux clients est plus élevé que celui de la satisfaction des clients actuels. A long terme, cela peut se traduire par une fidélisation de ces derniers.

Ce qui signifie qu'il est plus difficile de démarcher une nouvelle clientèle que de « fidéliser » celle que l'entreprise possède. Mais aussi plus le client s'attache à l'entreprise plus il devient profitable pour favoriser ce comportement les entreprises doivent créer une relation basée sur un partenariat, de plus les clients satisfaits le disent au tour d'eux permettant ainsi à l'entreprise de bénéficier du phénomène du « bouche à oreilles » lui permettant de créer de nouvelles affaires auprès d'une nouvelle clientèle.

L'objectif essentiel de toute stratégie de service client devrait améliorer la rétention des clients. Si le service client joue un rôle important dans la conquête de nouveaux clients. Il est sans doute l'arme la plus puissante dans la conservation de ces clients. Les attentes d'un client portent en général sur le temps, la qualité, la performance et le service, et sur le coût. Combinées, ces variables déterminent la valeur de l'offre faite à un client. Elles constituent autant d'objectifs à attendre, afin de développer l'activité de l'entreprise et améliorer sa performance.

Les clients n'ont pas d'autre choix que de consommer les produits ou les services qui leur sont proposés. Le seul objectif pertinent est alors la réduction maximale des coûts et la maximisation des profits, quitte à n'avoir que des clients insatisfaits. Mais dans un contexte de globalisation des marchés, ces écosystèmes monopolistiques sont de plus en plus rares. Par nature, un environnement concurrentiel introduit la possibilité d'une alternative. L'entreprise doit alors impérativement se soucier de la satisfaction de ses clients décrite depuis toujours comme la source génératrice de leur fidélité. A priori, « un client satisfait ne peut que devenir un client fidèle ».

De nos jours un nouvel intérêt émerge en marketing et en logistique, pour la création de relation avec le client nous devrions optimiser son niveau de satisfaction afin qu'il ne ressente pas l'intérêt d'étudier d'autres offres ni de consulter d'autres fournisseurs.

Le lien potentiel entre satisfaction et profits est avéré, même si sa puissance peut toutefois varier largement, d'un secteur à une autre. Par ailleurs, si la satisfaction est en principe définie comme un état psychologique positif exprimant le contentement d'un individu, la définition de la manière d'obtenir cette satisfaction est beaucoup moins simple. L'étude de la satisfaction client requiert désormais des modèles multi attributs, des lots que l'origine de la satisfaction ne se résume généralement pas au seul attribut de l'offre, mais à la combinaison de plusieurs d'entre eux. Pire, le nombre et le poids de ces attributs peuvent varier considérablement d'une offre à une autre, d'un individu à l'autre, d'une situation d'achat à une autre, Parmi les principaux attributs pris en compte par un client, figurent notamment la notoriété et l'image de marque, la qualité perçue ou expérimentée, le prix absolu ou relatif, le lieu et le mode de distribution, l'accessibilité de l'offre, l'image statutaire du bien, l'humeur et les sentiments de l'individu ... autrement dit, des attributs tantôt objectifs et subjectifs.

Essayer de satisfaire un client ne consiste donc plus à répondre favorablement à l'un de ses besoins, mais parallèlement à plusieurs de ses attentes. L'offre qui parvient à maximiser la combinaison des réponses positives aux différents attributs précités, maximise par la même occasion ses chances de voir le client séduit, opter pour elle.

La satisfaction du client est sans aucun doute un élément essentiel pour que puisse exister naturellement un lien positif et si possible pérenne entre ce client et l'offre. Mais lorsqu'il s'apprête à faire des achats, un client utilise son propre système référentiel, pour apprécier la qualité de l'offre qui lui est faite par rapport à ce qu'il attend, d'où l'intérêt

majeur des études marketing en amont pour tenter de déterminer, avec le plus de précision possible, les attentes de la cible. Plus le client visé aura la sensation que la qualité perçue de l'offre est supérieure à la qualité qu'il espérait, plus sa satisfaction potentielle sera élevée, plus il sera incité à l'achat. Si en plus, lors de la consommation ou de l'utilisation du produit ou du service, la qualité réelle confirme ou excède la qualité perçue au moment de l'achat, alors la satisfaction sera maximisée. Les conditions seront dès lors favorables à un renouvellement de l'achat en faveur du même produit ou de la même marque.

3.2- Le service vu par le client :

Avant d'aborder le service du point de vue du client on estime utile de traiter les nouveaux modes de consommations dans le but de connaître les attentes et besoins des consommateurs tout en prenant en compte leurs exigences.

3.2.1 Les nouveaux modes de consommation :

Les modes de consommation ont été ces dernières années totalement bouleversés, l'ère de la consommation de masse de produits standardisés est bel est bien révolu. Les consommateurs du 21^{ème} siècle se dirigent d'avantages vers la recherche d'une personnalisation de l'offre.

A l'heure où les moyens de communication accélèrent et globalisent l'accès à l'information, l'individu qui est un consommateur souhaite bénéficier d'une offre personnalisée pour se différencier et fait donc preuve de volonté personnelle dans l'acte d'achat. De ce fait, les modèles d'organisation de la production en sont perturbés puisqu'ils doivent tendre vers plus de flexibilité afin de générer des innovations nécessaires pour stimuler la demande.

Apporter une réponse satisfaisante au consommateur implique d'élargir la gamme et l'offre produit/service, d'accélérer le cycle de vie des produits, de personnaliser l'offre client, de réduire les lots de fabrication, de se focaliser sur le service client, de garantir une qualité de service ..., mais surtout d'éviter les ruptures de stock qui se répercutent en rupture linéaire et mécontentement du consommateur. Nous aborderons donc en préambule dans cette première partie quelles sont les exigences des clients; comment la satisfaction peut-elle être définie et enfin l'impact des décisions marketing sur l'organisation logistique.

A. L'évolution des attentes et besoins des consommateurs :

Le mode de consommation a beaucoup évolué en seulement quelques années. En effet, les consommateurs veulent le produit le plus vite possible et au meilleur prix. Ils sont très exigeants, pressés, et volatiles. Mais pour certains achats, ils prennent tout de même le temps d'en comparer le prix, la qualité. Les clients font désormais leurs achats dans différentes enseignes en fonction des gammes de produits proposés, du prix, des services ... Ils ne sont plus, comparé à il y a quelques années, attachés à telle enseigne. Aujourd'hui, ils prennent le meilleur de chaque enseigne.

A.1- De nouvelles exigences face aux produits :

Il y a encore quelques années, les consommateurs désiraient tel ou tel bien pour l'usage qu'il procurait. Aujourd'hui, l'utilité du produit a perdu de son importance face à l'image que le produit renvoie de son possesseur dans la hiérarchie des stimuli à l'achat. La conception, production et diffusion de ces biens étaient au centre des préoccupations des entreprises. Mais la saturation des marchés et la concurrence, résultant notamment de la mondialisation, ont poussé à accroître l'analyse des besoins des clients. La fonction marketing s'est alors développée, et a accentué la notion de service. Les clients veulent des produits qui leur ressemblent, et qui en plus de son usage primaire, leur fait éprouver un réel plaisir à s'en servir. Le service au client, tout d'abord, est perçu comme un produit à part entière qui fait partie du package vendu; cette valeur ajoutée est devenue un critère d'achat à part entière dont les entreprises en font leurs principales atouts de communication.

Mais cette recherche accrue des attentes avérées ou potentielles des clients pousse également à enrichir l'offre de produits par une gamme de services l'accompagnant plus sophistiqués : livraisons plus rapides, en quantités réduites, suivi informatique des flux, réduction des délais commandes - livraisons, personnalisation des conditions d'emballage et de transport, service après-vente ... etc.

Cette évolution vers des conditions de service plus ajustés aux intérêts des clients impose une plus grande flexibilité des entreprises.

a- Les nouvelles Offres : La réussite de la mise en œuvre des nouvelles stratégies (différenciation, création d'univers, segmentation des marchés ...) implique le renforcement des compétences des entreprises de distribution dans les domaines à la fois marketing et logistique.

On distingue plusieurs formules (enseignes) de distribution (axes de différenciation), dont chacune implique une organisation logistique qui lui est propre (achat, entreposage, livraison ...).

b- La livraison par Internet; un nouveau canal : L'acte d'achat peut aussi se faire depuis quelques années par le biais d'Internet. Comme les clients sont de plus en plus pressés, la commande par Internet permet d'avoir accès à tous types de produits sans sortir de chez soi; un seul click suffit.

De plus les offres clients peuvent être personnalisées car certains sites gardent en mémoire les pages visitées; et les réductions peuvent changer tous les jours en fonction des stocks à écouler. Une logistique spéciale est mise en place afin de pouvoir livrer les clients dans les temps promis.

3.2.2 La performance des services :

La satisfaction du client peut être mesurée grâce à l'indice de satisfaction de la clientèle qui donne la mesure des résultats pour la plupart des catégories de services tel que les hôpitaux, les télécommunications, les banques, et la restauration rapide. Cet indice est établi sur la base d'interviews téléphonique d'un échantillon de consommateurs appelés à se prononcer sur ce qu'ils attendent des services dans ces quatre secteurs; la perception de la valeur offerte, leur taux de contentement et finalement leur fidélité aux marques.

Il a été observé que certaines entreprises ne disposaient pas de moyens de mesure de ces perceptions intangibles (réaction des consommateurs au service qui accompagne le produit), de ce fait les attributs d'un service ne sont pas toujours bien perçus par le client usagé.

A- La réponse de l'entreprise à l'insatisfaction :

En cas d'insatisfaction d'achat le client pourra dans la majorité des cas obtenir le remboursement, la réparation ou le remplacement du bien. Pour mieux cerner l'insatisfaction du client et possibilité pour l'entreprise de remédier à cette situation on doit énoncer les quatre types de service. Tout d'abord, le processus de service (possession processing) qui est destiné aux biens matériels permet une approche de service si le travail n'a pas été correctement réalisé initialement.

En ce qui concerne les services de type « people processing » il peut être difficile de rattraper une prestation tangible non satisfaisante et ce dans le cas d'une intervention chirurgicale maladroite, une coupe de cheveux ratée. Alors que les services du type « mental stimulus processing» comme l'éducation, des représentations culturelles sont très difficiles à améliorer et à remplacer si la qualité de la prestation initiale est défailante par exemple les universités ne vont généralement pas rattraper les expériences éducatives inefficace.

Dans les services du type « information processing », l'insatisfaction des clients peut entraîner une frustration causée par le surcoût financier, ce sentiment est commun au domaine de la téléphonie et des banques. Pour remédier à ces types d'insatisfaction l'entreprise pourra proposer une garantie assortie au produit qui est considérée comme un argument commercial et un élément de différenciation par rapport à l'offre des concurrents. La garantie est un attribut non discutable à laquelle les consommateurs ne sont pas indifférents.

3.2.3 Le service comme outil de pérennité :

Dans le domaine de la distribution des produits frais en zone dense, le service prend une dimension non négligeable pour les entreprises qui opèrent dans le cadre de situations concurrentielles très difficile. Dans cette configuration la logistique reçoit trois dimensions essentielles en termes de service aux consommateurs.

A- S'adapter à une législation stricte :

Les entreprises ont pour obligation de respecter la législation du pays dans lequel elles évoluent, et ceci joue directement sur la date de péremption des produits, obligeant à livrer dans les délais les plus courts ainsi que sur la nature du parc camion devant comporter des équipements spécifiques.

B- Répondre aux exigences croissantes des grandes surfaces :

Les grandes surfaces sont considérées comme des points de vente privilégiés avec l'adaptabilité de la fréquence des livraisons variant entre une livraison minimum par semaine à deux livraisons par jour en période de pointe. Cet élément constitue un avantage déterminant face à la concurrence, l'entreprise devra maîtriser les contraintes d'arrivée de

livraison très stricte; temps de déchargement très long et éventuelle installation des articles en linéaire.

C- Assurer la continuité du contact direct « fournisseurs- client » :

Dans le cadre de la distribution et dans le cas particulier de la vente, une technique qui demeure prépondérante au niveau des petits et moyens points de vente. La place du «chauffeur-livreur- vendeur» et sa force de pénétration commerciale apparaissent toujours comme des atouts dont les entreprises doivent privilégier.

Mais aussi à travers le maintien d'une présence régionale considérable par l'implantation de plateforme non loin de la région où s'exprime la demande afin de bénéficier d'une proximité en termes de délais.

Partie 2

**Le supply chain
management et la
stratégie de
distribution de
DANONE Algérie**

Chapitre II : Présentation de l'organisme d'accueil « DANONE Algérie ».

Section 1 : Présentation et historique du groupe.

1.4- Présentation générale du groupe Danone.

1.5- Danone Algérie et son environnement.

1.6- La gamme de produit et leurs positionnements

Section 2 : La Supply Chain au niveau de Danone

2-1- La fonction Supply Chain de Danone Algérie.

2-2- Les moyens de pilotage Supply Chain.

2-3- La distribution de proximité RTM.

Introduction :

Dans ce deuxième chapitre, nous nous intéresserons à la présentation et l'historique du groupe Danone Algérie, ainsi que son environnement. Un chapitre aussi qui sera consacré aux principales fonctions de la direction supply Chain de Danone et aux moyens qu'elle utilise pour mener à bien son activité en Algérie.

Chapitre II : Présentation de l'organisme d'accueil « DANONE Algérie ».

Section 1 : Présentation et historique du groupe

1.1- Présentation générale du groupe Danone.

1.1.1. Historique :

L'aventure de Danone, groupe alimentaire de dimension internationale, commence au milieu des années 60, sous l'enseigne de BSN (Boussois - Souchon - Neuvesel), un groupe de verrerie française spécialisée dans l'emballage et le vitrage. Danone est un groupe agroalimentaire français, spécialisé dans les produits laitiers frais, l'eau conditionnée, de l'alimentation infantile et de la nutrition clinique ; Qui au début des années 1970 a fait le choix de se spécialiser dans l'alimentation.

A Barcelone le marchand Issac Carasso, crée en 1919 sa société de yaourt à base de ferment lactique, qu'il nomma Danone. Son nom vient de « Danone » diminutif en catalan de « Daniel » son fils. Il est initialement vendu en pharmacie. Le nom Danone fait son apparition en France le 6 Février 1929, sous le nom de la société parisienne de yaourt « Danone », crée par Daniel Carasso, le fils d'Isaac Carasso. Danone et Gervais fusionnent en 1967 pour créer Gervais Danone.

L'entreprise Danone, ex BSN, est un exemple de réorientation stratégique initialement présent dans la production de bouteille en verre, le groupe Danone s'est progressivement orienté vers le domaine de l'alimentaire pour devenir un des acteurs de ce secteur en mettant en place des métiers s'appuyant sur des marques fortes sur le plan international.

1919 : Création de Danone à Barcelone;

1932 : Première usine en France;

1942 : Danone Milk au Etats Unis;

1966 : Naissance de BSN (Boussois - Soucho - Neuvesel) de la fusion des deux entreprises verrière Glaces de Boussois et Souchon - Nevesel dont la présidence revient à Antoine RIBOUX.

1967 : Entre mars et juin 1967, la fusion entre Danone et Gervais est conclue: c'est l'acte de naissance de la société d'exploitation Gervais - Danone SA, à laquelle les sociétés Danone et Fromageries Gervais font apport de leurs activités de production et de distribution exercées en France sous les deux marques. Le nouvel ensemble offre désormais une gamme complète de produits frais, renforçant ainsi ses positions face à la concurrence et à la grande distribution.

1969 : Echec de la tentative d'OPA (offre publique d'achat) sur Saint-Gobain.

1970 : BSN prend le contrôle d'Evian, de Kronenbourg .

1973 : En juin, Gervais - Danone et BSN fusionnent pour former une nouvelle entité baptisée BSN -- Gervais Danone, créant ainsi la première entreprise agroalimentaire de France.

1981 : Cession de Boussois, cette cession marque la fin de la présence de BSN dans le domaine du verre et recentre définitivement le groupe dans le domaine alimentaire.

Années 80 : Développement du groupe dans les principaux pays européens (Allemagne, Italie, Grande-Bretagne).

1986 : Acquisition de General Biscuit, BSN pénètre dans le marché du biscuit en Europe.

1989 : Acquisition des filiales européennes de Nabisco regroupant les marques Belin, Jacob's et Saiwa).BSN devient alors le troisième groupe alimentaire européen.

Années 90 : Développement international du groupe au tour de trois types de produits clefs: les biscuits, les eaux minérales et les produits laitiers. Cette stratégie est fondée sur le développement de marques à vocation mondiale.

1991 : Création des Instituts Danone. Les trois premiers Instituts Danone sont créés simultanément Paris (France), Milan (Italie) et Bruxelles (Belgique).

1994 : BSN devient groupe Danone, la stratégie de l'entreprise est de favoriser le développement grâce à la notoriété de sa marque phare (25% du chiffre d'affaire du groupe se fait sous la marque Danone).

Danone accentue son développement à l'international, en Asie pacifique, en Amérique latine et en Europe de l'Est. Ainsi que sur les marchés spécifiques comme l'Afrique du sud et le Moyen-Orient. L'internationalisation du groupe Danone est une réponse à la saturation des marchés Européens. De nouveaux marchés prometteurs émergent (Chine, Japon, Inde) accompagné de l'apparition de politiques économiques favorables aux implantations étrangères, ce qui a permis à la grande distribution de s'installer sur ces nouveaux marchés.

1996 : Franck Riboux succède à son père à la tête du groupe.

1997 : Programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, boissons et biscuits) qui se finalise en 1999.

1997 : L'entrée en bourse du groupe Danone.

1999 : La stratégie de recentrage constitue une étape clef dans la vie de la société car elle entraîne une concentration des ressources financières et des moyens humains sur un portefeuille de produits à fort potentiel de croissance et représente une bonne opportunité de développement international. Les orientations stratégiques du groupe, recentrage, internationalisation et croissance externe, ont été concrétisées tout au long de cette année. L'internationalisation des activités a donné lieu à de nombreuses prises de participation et des acquisitions hors d'Europe occidentale. Le groupe a ainsi renforcé sa présence dans les biscuits en Pologne, Colombie, Tunisie, Maroc, Brésil; dans les produits frais en Argentine, aux Etats-Unis, en Pologne et en Turquie ; dans le domaine de l'eau embouteillée en Argentine.

2006 : Naissance de la Grameen Danone Foods En mars, les groupes Grameen et Danone créent la Grameen Danone Foods, co-entreprise aux objectifs ambitieux : réduire la pauvreté en apportant la santé par l'alimentation aux enfants, grâce à la mise en place d'un business model de proximité unique.

2007 : La vente de la marque LU à l'Américain, Kraft Foods suivi du Rachat de Numico par Danone.

2009 : Danone fête ses 90 ans.

1.1.2 La stratégie orientée santé :

Chez Danone, la santé a toujours constitué une préoccupation majeure, elle demeure intimement liée à l'histoire de l'entreprise et celles de ses marques. Dès les années 1920, le yaourt Danone, issu des travaux du prix Nobel de médecine (Elie Metchnikoff) sur les bienfaits des ferments désormais il sera distribué exclusivement en pharmacie. Depuis le groupe s'est focalisé sur l'alimentation santé. Ce positionnement oriente les innovations et la stratégie de Danone. C'est dans cet état d'esprit que le groupe se défait de certains secteurs d'activité tel que les biscuits et se recentre en dix ans sur quatre métiers clés: les produits laitiers frais, les eaux conditionnées, la nutrition infantile, et la nutrition médicale, Danone devient ainsi l'un des leaders mondiaux de la nutrition infantile et de la nutrition médicale.

La proportion des activités positionnées « alimentation santé » dans le CA du Groupe atteint 100%, contre 39% en 1961⁽¹⁾. L'exigence du groupe en matière de santé a été élevée au rang de gouvernance au sein du groupe; une gouvernance santé qui s'appuie sur trois piliers déployés dans l'ensemble des filiales du groupe: rigueur dans l'approche scientifique, respect des principes de discipline et une concertation permanente entre les parties prenantes.

Par ailleurs, elle s'incarne dans des initiatives concrètes, comme l'adaptation du produit Danino dans plus d'une dizaine ⁽²⁾ de pays que pour sa formulation, grâce à un enrichissement en vitamine et en minéraux, répondant aux carences nutritionnelles auxquelles sont confrontés les enfants. Ou encore le choix de Danone de s'engager aux côtés de plusieurs groupes agroalimentaires, dans le but d'apporter des informations nutritionnelles transparentes sur les emballages.

⁽¹⁾ Document interne à Danone.

⁽²⁾ Document interne à Danone

En juillet 2007, le Groupe Danone renforce encore cette orientation santé avec le rachat du groupe néerlandais de produits pour bébés **Numico (Koninklijke Numico N.V., Royal Numico N. V.)**. Elle est notamment spécialisée dans le lait et à la nutrition pour enfant à fonction médicale. Depuis cette date, Numico est une filiale du groupe Danone après une offre d'achat de 12,3 Milliard d'€)⁽¹⁾

En réalisant cette opération, Danone intègre au cœur de sa stratégie deux métiers très orientés santé, rentables et en forte croissance: la nutrition médicale et la nutrition infantile. Ces deux activités complètent naturellement le portefeuille de marques du Groupe et sont en parfaite résonance avec la mission de Danone : Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

En 2009, Danone se présente comme l'un des rares acteurs de l'agroalimentaire totalement recentré sur la santé. Cette performance est le fruit d'une stratégie fondée sur l'équilibre entre la politique de développement tournée vers les nouvelles frontières, l'engagement grandissant en matière d'innovation et le renforcement des marques à fort positionnement santé. Pour se donner les moyens de son ambition, Danone investit massivement en matière de Recherche & Développement; l'intégralité des projets à l'étude est dédiée à la santé et à la nutrition.

Trois siècles après la découverte des bienfaits de l'eau minérale naturelle **d'Evian** (plus d'un siècle après la première commercialisation de **la Blédine**) « produits alimentaires fortifiants » vendus en pharmacie précurseurs du produit diététique moderne. et bientôt 100 ans après le lancement en pharmacie du premier yaourt Danone, les innovations en matière de santé sont aujourd'hui plus que jamais un pilier de développement du Groupe.

1.1.3 Les valeurs de DANONE :

Le groupe DANONE cultive son identité et sa force en affirmant des valeurs auxquelles il croit. Ces valeurs en nombre de quatre constituent le mot Anglais HOPE « Espoir» :

- **Humanisme** : À travers L'attention portée à l'individu, qu'il soit consommateur, collaborateur ou citoyen, l'individu est au cœur des décisions de Danone, en le valorisant et en le respectant.

⁽¹⁾ www.danone.fr (03/07/2015 à 19h15).

- Opportunité : Danone se base sur sa diversité qui est considérée comme une source de richesse mais aussi sur les possibilités de changement pouvant constituer une opportunité pouvant être saisie de manière pragmatique et simple.
- Proximité : Danone maintient une certaine proximité avec les consommateurs, collaborateurs ou citoyens afin d'éviter la myopie et par conséquent pour mieux les satisfaire.
- Enthousiasme : elle se-doit d'être dynamique et réactive mais aussi elle doit oser en prenant des risques mesurés afin d'atteindre l'excellence.

Danone traduit ces valeurs en interne dans ses principes de management, et en externe dans l'attention qu'elle accorde à la santé des consommateurs, à la qualité et aux goûts de ses produits à l'environnement et au lien social.

1.2- Danone Algérie et son environnement

1.2.1 Naissance de Danone Djurdjura Algérie

A- Historique :

La création de la laiterie de **Djurdjura** à Akbou par la famille Batouche, remonte à l'année 1984, qui en un court moment est devenue le leader de l'industrie des produits laitiers frais nationaux.

En 2001 : création de la société Danone Djurdjura Algérie.

Dès 2001, choix de l'Algérie comme pays prioritaire pour le développement du Groupe Danone pour les raisons suivantes :

- L'Algérie dispose d'un potentiel de développement important avec une croissance démographique non négligeable.
- Une économie ouverte favorisant les partenariats.
- Population jeune, dynamique, ouverte et sensible à l'innovation et la qualité.

⁽¹⁾ En Algérie, Djurdjura a continué à évoluer dans un climat de concurrence qui devait dicter quelques difficultés pour lesquelles de nouvelles orientations se sont imposées. C'est en octobre 2001 que les chemins du groupe Danone et de la Sarl Laiterie Djurdjura se sont rencontrés pour donner naissance à un partenariat Algéro - français qui répond au nom

⁽¹⁾ Documents de sources internes à l'entreprise

de Danone Djurdjura. A cette époque, Danone détenait 51% des parts de la nouvelle société. Le marché algérien présente, au-delà de sa taille, des intérêts particuliers pour son métier: la population, très jeune et en forte croissance, offre des perspectives très prometteuses, le partenariat a été concrétisé sur le terrain en août 2002, lorsque le premier pot de yaourt Danone était dans les étals.

En 2002 : A lieu une rénovation du site d'Akbou et mise en place du matériel industriel adéquat à une expansion future. Ainsi la marque Danone est lancée sur le marché Algérien.

En 2003 : En l'espace d'une année le groupe réalise une augmentation du chiffre d'affaire de près de 60%, sa part de marché en valeur passe durant cette période de 28% à 35% soit une progression de 25%, lui permettant de passer au premier rang devant ses concurrents.

2006 : Lancement de l'Eau minérale Hayat.

En 2006 Danone a racheté les 49% des parts à la famille Batouche permettant à la firme multinationale de venir avec un savoir-faire, des exigences et une volonté de progresser à grands pas. La percée de Danone Djurdjura a été soutenue par l'implantation de quatre dépôts de produits laitiers sur le territoire national et une politique d'extension partie d'Akbou. Avec 530 employés au début du partenariat.

En 2007 Danone Algérie employait environ 700 salariés, et continue à battre des records en termes de ventes et de productions.

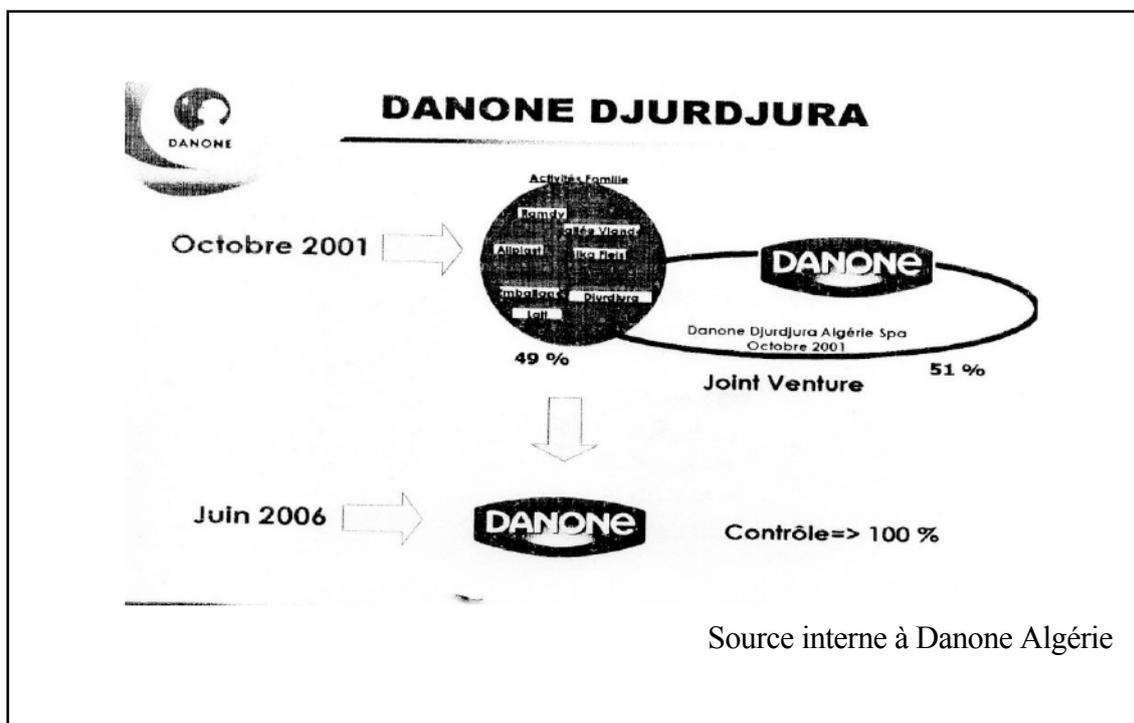
En 2009 Danone Algérie emploie plus de 850 salariés l'objectif des ventes en volume pour cette année a été fixé à plus de 100000 tonnes ⁽¹⁾ par rapport à l'objectif de l'exercice précédent. La société compte en 2009, 850 travailleurs. ⁽²⁾ Danone entame sa huitième année en enregistrant une progression de 30%⁽³⁾ du chiffre d'affaires. La société est donc en bonne santé et permet de croire à un réinvestissement de ses bénéficiaires en Algérie.

(1) Documents de sources internes à l'entreprise

(2) Entretien avec les ressources humaines, au siège, le 02 août 2015, à 14h.

(3) Documents de sources internes à l'entreprise

Figure n°3 : Evolution de Danone Algérie



1.2.2 L'organisation générale

La direction générale de l'entreprise Danone Algérie est composée essentiellement de huit départements qui sont sous l'autorité du directeur général:

A. Direction des ressources humaines :

Cette section comme son nom l'indique assure la gestion administrative des travailleurs et assure la paye du personnel, tout en veillant aux relations avec les organismes extérieurs. Le département ressources humaines a pour missions de: Gérer les carrières, procéder au recrutement (interne, externe), établir la communication interne, gérer les formations, développer les organisations (événements), communiquer en interne.

B. Direction des Finances :

C'est une fonction de support, il travaille en coopérant avec tous les autres départements il a pour missions de : Réaliser tous les états financiers (bilans, Tableau des comptes de

résultat), calculer les ratios de trésorerie (Cash-flow, paiements, etc.), estimer les P&L de tous les nouveaux projets mais aussi les dépenses par départements et par produit entrant dans le cadre du contrôle de gestion, réaliser le contrôle interne en procédant à un audit interne de tous les business.

Le service IT/IS : Ce qui fait la particularité du service IT/IS est son rattachement au département finance il est composé de deux volets: Le volet IT (Information Technologie) qui prend en charge tout le matériel informatique et le volet IS (Information système) prenant en charge les logiciels et outils (SAP, intranet... etc.) avec lesquels l'entreprise exerce son activité. Le service IT a pour missions de :

- Accompagner les objectifs business d'un point de vue technique;
- Mettre en place les moyens informatiques;
- Gérer le pack informatique et sa maintenance préventive et réactive.

C. La direction marketing :

Le marketing est une fonction stratégique dans l'entreprise, il assure le lancement, le positionnement ou le repositionnement de produit, il a pour mission: L'élaboration des stratégies marketing, La formulation des budgets et des plans correspondants, La coordination et le lancement des produits et l'organisation des activités promotionnelles.

D. Le service Achat :

La responsabilité de cette direction est de traiter les appels d'offre et de procéder à la sélection des fournisseurs, négocier avec les fournisseurs et réduire les coûts d'achats. Ce dernier travaille en étroite collaboration avec les autres départements pour toute sorte d'acquisition (media, de service ... etc.), il travaille aussi en collaboration avec la supply Chain permettant à cette dernière une maîtrise de la chaîne amont.

E. La direction commerciale :

Le département commercial a pour missions de : Gérer les flux d'informations entre la direction commerciale et la direction supply Chain, développer le marketing direct, développer les promotions et les animations des circuits de distributions, et enfin, organiser des concours pour la force de vente.

F. Recherche et développement :

En étroite collaboration avec la production, le marketing, et la supply chain, il travaille sur tout ce qui est innovation, lancement de nouveau produit, et la rénovation des produits existant (nouvel aromes sur formule existante), maintien de la qualité (changement de formule ou de pack pour des raisons de qualité), ou sur l'amélioration de la productivité (sur les formules, pack, ou procès).

G. Industriel :

Ce département prend en charge l'ensemble des opérations liées à : la production, la maintenance, qualité, performance, et hygiène et sécurité. Ces opérations permettent la réalisation de produit selon les normes international. Travaillant en étroite collaboration avec la supply Chain et le département achat dans le but de respecter les délais liés à la production.

H. Supply Chain : ce département sera abordé dans la section suivante.

1.2.3 La concurrence :

Il serait intéressant d'évaluer la concurrence directe et indirecte auxquels sont confrontés les produits laitiers frais :

A- La concurrence directe :

Ce sont les fabricants de yaourt proprement dit, Danone Algérie fait face à une concurrence très rude sur le marché des produits laitiers frais, elle doit constamment faire face aux efforts commerciaux de ses principaux concurrents (Trèfle et Soummam).

En 2008, Danone Djurdjura Algérie occupait une position de challengeur sur le marché des produits laitiers frais avec 27,2%⁽¹⁾ de part de marché en valeur et près de 21 % en volume (en quantité vendues). Alors que le leader national Soummam a réconforté sa position avec 48,3% de part de marché en valeur et plus de 42% en volume cette position a été défendue par le biais d'une offre très étendue avec pas moins de 40 produits différents, mais aussi le mode de paiement, le paiement au crédit qu'accorde Soummam à ses clients,

⁽¹⁾ Document interne à l'entreprise.

Cependant, ce mode de paiement peut présenter un danger pour la survie de l'entreprise en question du fait que les fonds de l'entreprise se situent souvent en dehors de ses caisses en cas de non paiement l'entreprise sera en manque de liquidité pour exercer son activité, la diversification des produits et l'octroi de crédit ont permis à ce concurrent d'être leader.

Alors que Trèfle disposait plus de 7,5% de part de marché en valeur et 9,1 % de part de marché en volume ce qui lui a permis de se hisser à la troisième place derrière Danone Algérie. Cependant, les autres concurrents (Hodna lait, Jugurtha ...) se partagent 17% de part de marché en valeur et 27,2% en volume. Danone se doit de défendre sa position de suiveur et doubler d'effort pour détrôner le leader national (Soummam), des produits ultra frais (les yaourts).

Sa position de suiveur la conduit à avoir une stratégie offensive pour s'accaparer de la première marche du podium, il s'agit d'une stratégie fondée sur l'innovation et ce en élargissant la gamme en créant de nouveaux produits mais aussi en apportant de la profondeur à la gamme en lançant de nouvelles saveurs, chaque année Danone Algérie procède au lancement d'au moins un nouveau produit.

B- La concurrence indirecte :

La concurrence indirecte de Danone Algérie est représentée par l'ensemble des entreprises « nationales ou internationales » qui fabriquent et vendent des produits de substitution au yaourt, ces produits peuvent être soit fabriqués au sein du territoire national ou importés de l'étranger, les principaux produits de la concurrence indirecte peuvent être regroupés en 2 types et qui sont :

- L'ensemble des produits à base de lait tel que les fromages ...
- L'ensemble des produits qui peuvent être assimilés à des desserts tel que Les fruits qui ont tendance à se substituer aux yaourts car les deux peuvent être considérés comme des desserts.

1.3- La gamme de produit : On dénombre trois grandes catégories

1.3.1 Le Base Business : La catégorie des bases business englobe l'ensemble des produits de base qui sont en nombre de quatre :

A- Danone Yaoumi :

Les produits laitiers dont les yaourts, sont à la base de la pyramide alimentaire. Pourtant leurs bénéfices ne sont pas toujours clairs pour le consommateur. En particulier pour le yaourt, le consommateur attend surtout - comme pour tous les dessert- d'être rassasié et non pas une contribution à sa santé. C'est pourquoi Danone fort de ses 90 ans au service de la nutrition, met l'accent sur le fait qu'une alimentation saine ne se fait pas dans la quantité mais dans la qualité que nous mangeons au quotidien d'où le nouveau nom fort significatif de Danone Yaoumi pour un corps fort et sein.



C'est un yaourt aromatisé enrichi en Calcium, protéine, phosphore et contient 4 vitamines. Le pack de Yaoumi est lui aussi nouveau : un design plus frais qui met mieux en évidence les différents arômes.

Une telle nouveauté chez Danone Algérie a fait l'objet d'une large campagne de communication avec le slogan: « Danone Yaoumi, pour un corps fort et sain au quotidien»

(1) pour dire aux amoureux d'une alimentation saine et de qualité, ce que Danone Yaoumi peut leurs apporter au quotidien.

Référence : Le yaourt Danone Yaoumi est proposé 09 parfums : fraise, fruits des bois, cerise, abricot, orange, citron, banane, pêche, et ananas.

Part de marché : Danone est challengeur sur le marché des yaourts fermes aromatisés. N° 1 en matière de goût, 7 personnes sur 10 le préfèrent à la concurrence. (2)

En 2008 (3) le Yaoumi occupait la seconde place avec 32,1% de part de marché en volume derrière Soummam qui est leader sur ce type de produit avec 46,2% de part de marché en volume. Alors que le yaourt aromatisé de Trèfle se classe en troisième position avec 4,2%.

(1) Affiche publicitaire de Danone Yaoumi.

(2) Etude réalisée par Nielsen : «Marketing Stratégie », en 2012.

(3) Etude réalisée par Nielsen : Ibid.

En 2009 ⁽¹⁾, il Représente 55% des ventes et 50% de chiffre d'affaire de DA il est proposé en 9 parfums: Fraise, Fruit des bois, Ananas, Orange, Banane, cerise, abricot, citron et pêche.

Bénéfice Consommateur : Contient 7 nutriments essentiels «Calcium, protéine, phosphore et 4 vitamines Pour un corps fort et sain au quotidien.

B. MINI PRIX : C'est un yaourt aromatisé, comme son nom l'indique le mini prix est proposé à un prix réduit accessible pour toutes les bourses. Il répond aux attentes des consommateurs en termes de prix (pas cher), donc il a une relation directe avec le pouvoir d'achat et l'inflation.

Référence : Disponible en goût Fraise.

Part de marché : En 2009⁽²⁾ le mini prix représente 20 % de part de marché en volume.

Bénéfice Consommateur : La qualité Danone a mini prix.

C- Danone MINI PRIX à boire : C'est un nouveau produit lancé durant le mois de mai 2009, du fait que le segment des yaourts à boire est l'un des segments qui s'est beaucoup développé entre 2007 et 2008 (prix/kg le moins cher pour le consommateur) et reste un marché porteur d'opportunité, car les yaourts grands formats restent chers à l'unité.

D'un autre coté le Danone mini prix yaourt a connu un vrai succès grâce à son prix psychologique attractive (1 pot = 10 DZD). Tout cela a donné naissance au Danone mini prix « Lait fraise », avec un arôme unique dans un pack original qui met mieux en évidence l'arôme proposé.

D. FRUIX : Ce yaourt est fabriqué à base de lait (fermenté) et de fruits mixés pour donner au yaourt une saveur remarquable. L'appellation Fruix est issue d'une combinaison de deux éléments d'une part « fruit» et de l'autre part « mixés ».

⁽¹⁾ Département étude de marché.

⁽²⁾ Depuis son lancement en Février 2008, au mois d'Avril 2013.

Le yaourt FRUIX est disponible en quatre parfums Orange, Fruits des bois, Fraise et mangue.

Part de marché : En 2008, le yaourt FRUIX était en Troisième position avec 21 % de part de marché en Volume



Derrière les yaourts brassés de Soummam (le brassé aromatisé avec 28% et le brassé aux fruits avec 24%) qui reconforte sa première place sur cette catégorie de produits avec 62% de PDM en volume. Alors que le Trèfle brassé aux fruits occupe la troisième place avec 7%.

Bénéfice Consommateur : Recette délicieuse et onctueuse.

1.3.2 Les Block Busters : Cette catégorie regroupe l'ensemble des produits santé.

A. ACTIVIA : C'est un yaourt ferme aromatisé et qui contient du bifidus Actiregularis.

Le yaourt Activia est proposé en 4 parfums: Fraise - Miel - Abricot et

Vanille.

Part de marché: Sur cette catégorie, Danone est de loin leader sur les produits santé bien-être (aliments) avec 94,1% de part de marché en volume en 2009 devant le yaourt ACTI+ de Soummam avec 3,4% suivie par le yaourt de Hodna avec 2%.

En 2008 : 100 000 000 de pots Activia ont été consommées en Algérie.

Bénéfice Consommateur: ACTIVIA Aide à combattre les ballonnements et les problèmes de transit intestinaux principalement dû aux mauvaises habitudes alimentaires et au stress, sachant que selon une étude ⁽¹⁾ réalisée, 6 femmes sur 10 souffrent d'un problème

⁽¹⁾ Etude réalisée par Nielsen : Opcit.

de ballonnement. De plus en plus les consommateurs, sont soucieux de leur alimentation, ils souhaitent allier plaisir et équilibre.

Il contient du BIFIDUS ACTI REGULARIS en plus des ferments présents dans les yaourts. Activia est le seul produit de Danone qui a un bénéfice supporté par 15 dossiers scientifiques.

B. DANINO : Danino est un fromage frais, fait de lait cru et d'une préparation à base de fruits.

Référence : Existe en trois parfums: Fraise - Abricot Nature.

Part de marché : En 2008, DANINO représentait 37,3% de Part de marché en volume et occupait la première place devant Soummam qui détenait 33,4 % de PDM réalisé avec son produit phare Aladin.

Bénéfice Consommateur : Pour des os Sains et Solides, six pots de Danino est l'équivalent de quatre verres de lait et quatre nutriments essentiels Danino est le seul à avoir une formule unique concentré 4X4 (4 verres de lait X4 nutriments).



1.3.3 Les Dessert et Drink :

A- DANETTE : Catégorie Crème dessert.

DANETTE est une crème dessert onctueuse faite à base de crème fraîche et de lait.

Référence : La DANETTE est proposée en 4 parfums: Chocolat, caramel, vanille, et miel biscuit.

Part de marché : En 2008, la crème dessert DANETTE se positionne en seconde position derrière la crème dessert de Soummam avec 31,4% de part de marché en volume.

Bénéfice Consommateur : Partager des moments de plaisir avec toute la famille.

B. DANA O : Danao est fait à base de jus de fruits au lait.

Référence : DANA O est disponible au niveau des points de vente en deux formats (grands et petits) avec deux Parfums :

- Grand format : Orange - Ananas, et pêche - abricot.

- Petit format : Orange - Ananas, et pêche - abricot.

Bénéfice Consommateur : Savourer le mélange entre le jus de fruit et le lait sans acidité.

C. DAN'UP : Dan 'up est un yaourt à boire aromatisé.

Référence : DAN'UP est un yaourt à boire vendu en quatre saveurs différentes : Fraise, abricot, citron, et fraise biscuit.

Part de marché : En 2008 DAN'UP a réalisé 1.6% de part de marché en volume en égalité avec le yaourt à boire de Soummam « Yago ».



Section 2 : La Supply Chain au niveau de Danone

2.1- La fonction Supply Chain de Danone Algérie

2.2.1 L'organisation du département Supply Chain : Le département Supply Chain est organisé en trois fonctions principales et une fonction transversale :

A. La logistique (opérations) :

La fonction logistique englobe l'ensemble des opérations liées aux flux physiques, elle prend en charge le management des dépôts (stockage, manutention), la gestion du transport, la préparation de commande et l'établissement des inventaires physique.

B. La planification :

Cette fonction consiste à gérer l'ensemble des opérations liées aux flux d'informations : établir des prévisions et management des niveaux de stock, la coordination des ventes et des opérations (sales & opérations planning : planification moyen et long terme des opérations pour supporter les ventes), l'approvisionnement en terme de matières premières et packaging, et la planification du déploiement.

C. Le service client :

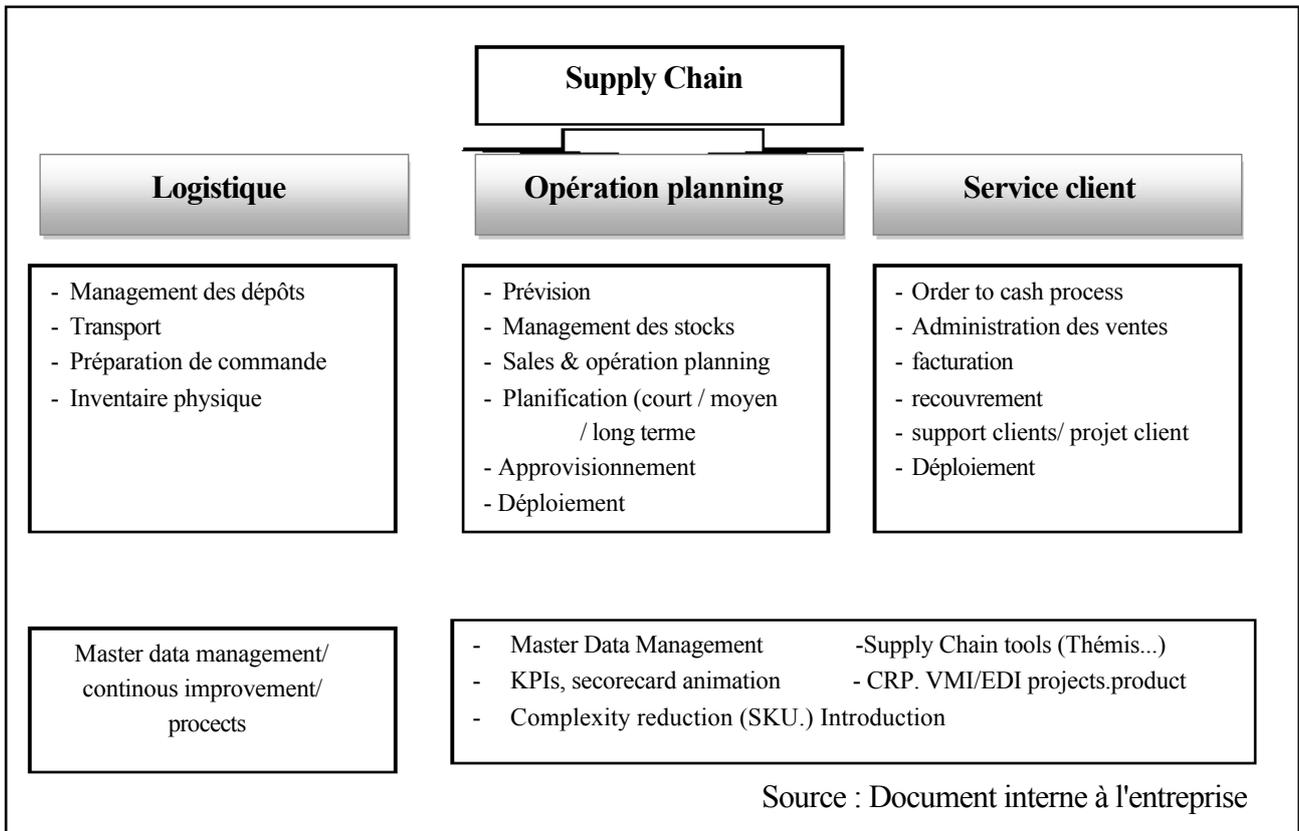
Il se charge de tout le processus « Order To Cash » (depuis la commande client jusqu'à l'encaissement), il est le premier garant de la satisfaction client à l'interface de la direction commercial et de la supply Chain, il comprend aussi la gestion de la relation client, la facturation, et le support client / et le projet de développement de la relation client notamment le développement de la distribution de proximité.

D- Performance et Master Data Management :

Se charge de l'animation transversal de la supply Chain (synthèse et animation des KPI's). Le master data manager est garant de l'exactitude et de la cohérence des données maître au niveau de l'entreprise et de ses systèmes (informations sur les clients, recettes, ventes, etc.), ainsi que du reporting au groupe.

La figure suivante permet d'illustrer l'ensemble des fonctions citées précédemment de manière synthétisée :

Figure n° 4 : L'organisation de Supply Chain de Danone



2.1.2 Les missions du département supply Chain :

Relativement récente mais néanmoins stratégique, la fonction Supply Chain a pour mission de faire parvenir les produits Danone jusqu'au consommateur dans les meilleures conditions possibles et au meilleur coût. Elle est structurée autour de trois missions : la prévision de ventes, le service clients et la logistique.

En interface avec les équipes Marketing d'un côté et l'usine de l'autre, elle établit les plannings de production. L'équipe Service Clients optimise quant à elle les flux de commandes passées par les clients de Danone. En bout de chaîne, l'équipe logistique gère les flux physiques de marchandises. Métier à multiples facettes, la Supply Chain offre donc des carrières diversifiées au cœur du business de Danone.

2.1.3 Les moyens (dépôts):

La stratégie d'implantation de Danone a été élaborée en tenant compte de plusieurs critères déterminants, on dénombre :

- La densité démographique, lui permettant un rapprochement de la demande;
- Les régions permettant une couverture maximale et une présence de manière plus importante;
- Fluidité du trafic routier permettant le transport des produits depuis l'usine vers les dépôts et une distribution rapide garantissant une bonne disponibilité du produit dans les points de vente.

Pour atteindre, le seuil de 100 000 tonnes de produits vendus et pour parvenir à assurer la disponibilité de sa gamme dans les points de vente, Danone Algérie a procédé à la location de quatre dépôts d'une capacité de stockage globale de 1135 tonnes (Ain Benian, Oran, Annaba, Akbou) qui se situent proche des marchés à desservir, et d'un centre d'expédition situé près de l'usine d' Akbou il permet de stocker et d'expédier vers tous les dépôts les produits. Comme on peut le constater à travers la figure n°05 chaque dépôt couvre une région déterminée :

A. Le dépôt d'Akbou :

Le dépôt d'Akbou est situé non loin de l'usine il possède une capacité de stockage de 120 tonnes soit de l'espace pour stocker plus de 210 palettes il permet de réaliser près 15%⁽¹⁾ des ventes globales de Danone Algérie.

Le dépôt d'Akbou qui prend en charge la région centre avec l'approvisionnement des wilayas de Bouira, Djelfa et Bejaia, mais aussi Bordj Ménail à l'Aghouat en incluant Sétif et Tizi Ouzou.

(1) Entretien avec Mr LOUNES (H), Responsable des dépôts, siège, 08 Aout 2015, à 16h30.

B. Le dépôt d'Annaba :

Avec une capacité de stockage de 135 tonnes le dépôt d'Annaba permet de réaliser 15 % des ventes totales de Danone Algérie. Il répartit quotidiennement entre 40 et 55 tonnes par jours et dispose d'un seuil de sécurité de 300 palettes l'équivalent à trois jours. Le dépôt d'Annaba permet de couvrir les régions d'Annaba, Guelma, et Tébessa.

C. Le dépôt d'Oran :

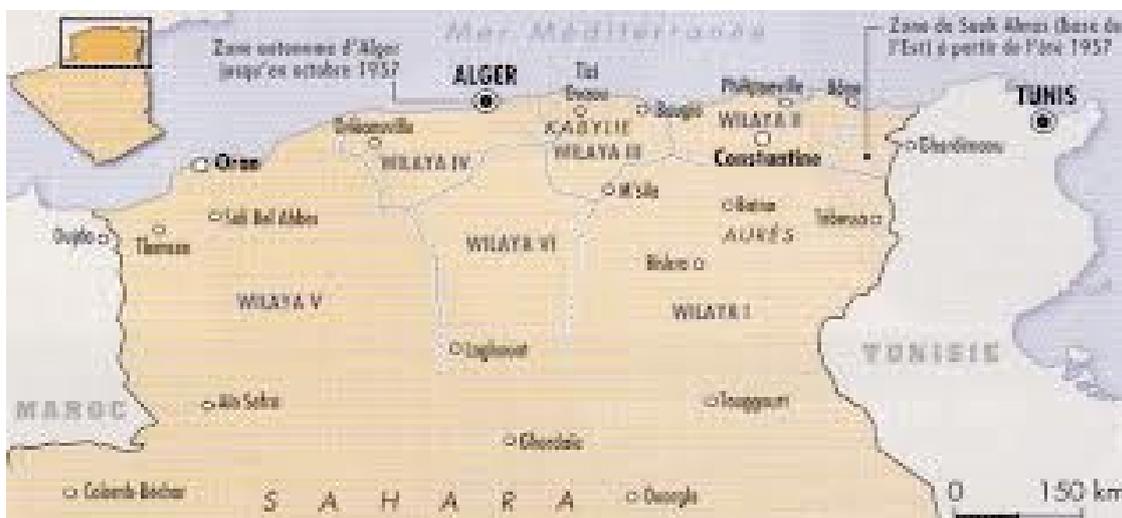
La location du dépôt d'Oran a été réalisée pour conforter sa présence dans la région ouest du pays, il dispose d'une capacité-de stockage de 230 tonnes permettant de réaliser près de 11 % des ventes totales de Danone Algérie. Le dépôt d'Oran permet de ravitailler l'ensemble de l'Oranie (Oran, Tlemcen et Mostaganem).

D. Le dépôt d'Ain Benian :

Cependant le dépôt qui demeure le plus important en capacité et en volume vendu est celui d'Ain Benian, ce n'est qu'à travers ce dépôt que la distribution RTM est organisée.

Le dépôt de Ain Benian est le dépôt qui alimente le plus de point de vente il permet de satisfaire la demande en produits laitiers frais de la capital et des wilayas environnantes telles que Blida, Tipaza et Médéa.

Figure n° 5 : La localisation des infrastructures de Danone Algérie



2.2- Les moyens de pilotage Supply Chain

2.2.1 Les KPI's (key performance indicator's) : Indicateur clé de performance

A. Définition :

Un indicateur de performance ou KPI peut se définir comme étant une mesure quantifiée de la performance de chaque fonction de l'organisation, si cet indicateur atteint son but, il contribuera directement à la réalisation des objectifs stratégiques.

B. L'importance de la définition d'un KPI :

L'importance du KPI est de taille car avoir beaucoup de données ne suffit pas, il faut essayer de transformer ces dernières en informations utiles, c'est ici qu'intervient la définition et l'implication des KPI's, car d'une part si on veut apporter des améliorations au sein de l'organisation il faudra commencer par mesurer, et si on ne peut pas mesurer on ne pourra pas manager, d'autre part il faudra aussi veiller à bien mesurer car si on mesure mal, on managera mal.

C. L'objet des KPI's :

L'objet des KPI est l'identification des domaines et secteurs qui font l'objet d'intérêt ou qui doivent être améliorés. Pour cela il faudra discerner les objectifs à accomplir et les mesures à prendre.

Exemple: Si on veut réduire les coûts de la SC de 10% pour l'année $n + 1$, pour cela il faudra identifier au moins une zone d'amélioration, tels que la maximisation du taux de remplissage des camions sortants

D. Les principaux KPI's :

D.1- Le CSL: (Customer Service Level).

a- Définition : Cet indicateur mesure la proportion de produits finis exprimés en unité de mesure délivrée à temps. Il représente le rapport entre le nombre de produits finis (en unité de mesure de base) non livrés à la date requise et le nombre de produits finis (en unité de mesure de base) commander à la date requise

b. But du calcul : C'est un indicateur crucial dans les industries de biens de consommation du fait que les ruptures de stock sont principalement liées aux inefficacités de la supply

Chain, et peuvent potentiellement endommager les marges et le volume des ventes et ce dans le cas où ils ne sont pas efficacement surveillés.

c. Les leviers d'optimisation du CSL : Le CSL peut être optimisé à travers:

- L'amélioration de l'exactitude des Forecasts de vente ;
- L'amélioration de la qualité de la planification de la production ;
- L'optimisation des stocks de sécurités, de la fréquence de remplissage et de la taille en lots ;
- La diminution de la durée du cycle de production ;
- L'optimisation du réseau logistique.

D.2 Le PSL : (Plan service level) :

a- Définition : Cet indicateur permet d'estimer taux de service interne à l'entreprise, il mesure l'exactitude du plan de production en comparant les quantités de produits programmées à produire aux quantités actuelles réellement produites.

b- But du calcul : La capacité de planifier la production avec exactitude est la clé principale qui influence l'efficacité de la Supply Chain. Une bonne exactitude dans la planification aidera l'entreprise à optimiser les coûts de fabrication et de SC tout en fournissant un produit assorti avec un niveau de service le plus élevé.

c- Les leviers d'optimisation du PSL : Le PSL peut être optimisé en :

- Améliorant l'exactitude des plannings de ventes ;
- Optimisant le management des inventaires de matières premières et packaging ;
- Réduisant le temps des cycles de production ;
- Surveillant la variabilité du processus de production.

D.3. Les SFA (Sales Forecast Accuracy) :

a- Définition : Cet indicateur mesure l'exactitude de prévision de ventes en comparant les ventes réelles aux ventes prévues dans les unités de mesure basses (en tonnes).

b- Le but du calcul : La capacité de programmer la demande avec exactitude élevée dans la planification permettant à l'entreprise d'adapter la fabrication et l'approvisionnement tout en fournissant au client le niveau de service le plus élevé possible.

c- Levier d'optimisation du Sale forecast accuracy : Le Sale forecast accuracy optimise en:

- Améliorant le processus de prévisions et le niveau de la coordination entre les fonctions ;
- Améliorant la compréhension des macros tendances économiques du marché.

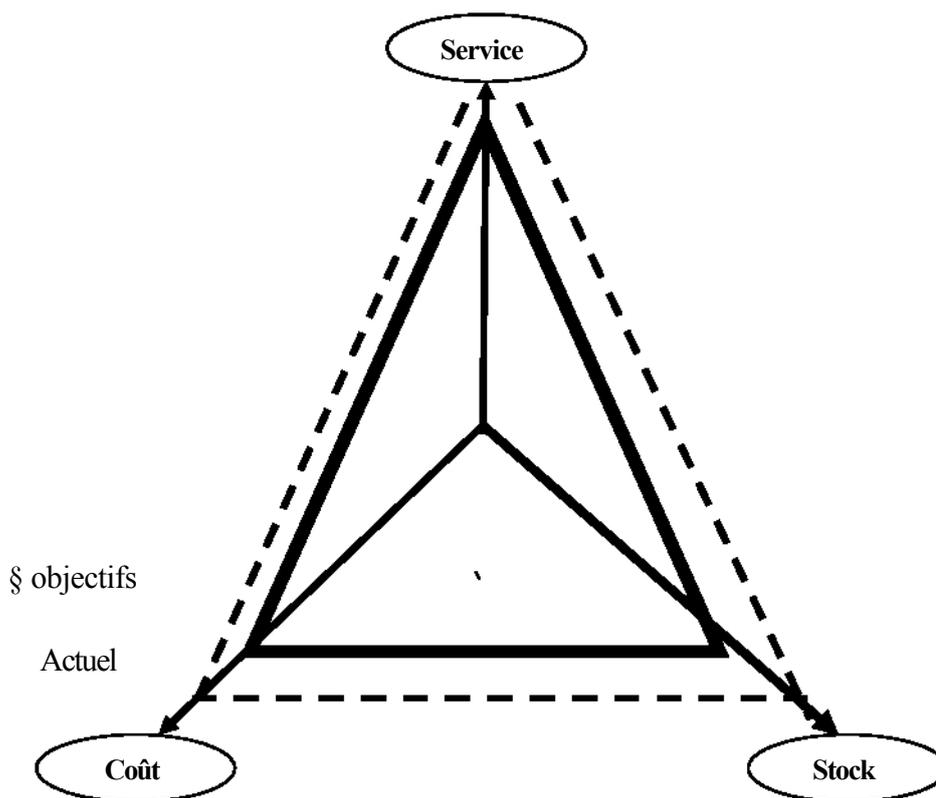
E. Les interactions existantes entre les KPI's : L'interaction existante entre les KPI's est basée autour de trois variables : Taux de service, coût, stock :

- Une dépendance hiérarchique : Chaque département est dépendant des KPI's pour son activité quotidienne.
- Une contradiction : La contradiction existante entre chaque KPI's est que l'objectif de chaque service peut induire un conflit avec les objectifs des autres services ce qui signifie que il faut trouver un consensus entre tous les KPI'S.

Exemple : Les KPI's relatifs aux coûts leurs finalité est de réduire les coûts au maximum alors que pour le stockage est de stocker pour éviter les ruptures mais cela peut engendrer de coûts supplémentaires ce qui crée une contradiction.

- ✚ Une complémentarité : Tous les KPI's visent un but commun qui est la contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Voir figure n° 6.

Figure n° 6 : Exemple de complémentarité des KPI's



2.2.2 Le tableau de bord Supply Chain :

A. Le management de la performance de la SC :

Le tableau de bord constitue un outil indispensable de management et de progrès; c'est un ensemble d'indicateurs ⁽¹⁾ Clé de Performance (Key Performance Indicator's KPI's) renseignés périodiquement et destinés au suivi de l'état de l'avancement des ventes.

De Faux KPI's conduisent indéniablement a de faux plans d'actions, alors que de bons engendrent de la performance. Donc afin d'exploiter le tableau de bord il est primordial de prendre conscience qu'au sein de la SC, tout le monde influence la performance de son interlocuteur, de ce fait être rapide et fiable sont les deux principaux facteurs qui donneront lieu à un tableau de bord efficace.

B. Définition du tableau de bord et son efficacité:

Le tableau de bord est composé d'une liste de KPI's qui pour chaque niveau d'exécution devra être complémentaire, leurs niveaux de performance et objectifs doivent être

⁽¹⁾ Un indicateur est une donnée quantitative qui permet de caractériser une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates.

hiérarchiquement dépendantes. Cependant le nombre des KPI's doit être limité, une liste illustrant 50 principaux KPI's est suffisante pour couvrir la performance de toute la SC.

C. Les KPI's pertinents : Les KPI's peuvent être classés selon trois catégories :

C.1. Le taux de service : La première catégorie est relative au taux de service qui regroupe trois taux :

- Le CSL (customer service level) : qui représente le taux de service client;
- Le PSL (Plan service level) : qui représente le taux de service interne;
- Le SSL (sale forecast currency) : qui représente le taux de service fournisseurs.

C.2 Les coûts : L'estimation des coûts peut être estimée à travers trois indicateurs:

- Le coût par tonne ;
- Le coût du transport ;
- Le pourcentage du coût par rapport au chiffre d'affaire.

C.3 Les stocks :

Les indicateurs pertinents au niveau des stocks sont le DIFCIDIO qui permet d'estimer le nombre de jours de couverture permise par le stock disponible mais aussi les stocks futurs.

2.2.3 Les KPI's RTM :

A. Le Suivi :

Le suivi des KPI's issue du modèle RTM se fait quotidiennement le j+ 1 de la vente. Il permet d'avoir une vision synthétique et détaillée de la situation; pour ce faire, on doit disposer de flux d'informations réguliers afin de piloter efficacement l'activité.

Le vendeur reportera les données, alors que le back office procédera au traitement et l'analyse. A chaque route est alloué un classeur appelé ROUTE BOOK, qui contient des documents remplis au quotidien par le vendeur puis remis au service client à la fin de sa tournée. Le classeur comporte (voir annexes) :

- Une fiche de route : Issue du découpage (routing) ; c'est une feuille de signalétique; elle comporte la liste des points de vente que doit visiter le vendeur ainsi que leurs codes, leurs adresses et les types de clusters.
- Un bilan des ventes journalier : C'est un tableau qui résume la réalisation en quantité de la tournée par PDV pour chaque parfum, il comporte aussi des données synthétiques telle que le nombre de PDV programmés, visités et le nombre de succès, le nombre de caisses chargées et retournées, le temps passé sur la route, il comprend aussi les causes de non achat.
- Une fiche client : Elle permet le suivi du stock du client en nombre de pots; celle-ci est destinée pour chaque PDV. Le vendeur doit vérifier le stock du client pour chaque parfum, noter la commande du client et en estimer la vente réalisée par client entre la dernière tournée et le stock restant sur le linéaire.
- Fiche du suivi d'entrée et de sortie de marchandises : Permet le suivi du stock du camion en caisses et par parfum, c'est aussi un outil de consolidation pour les commerciaux.
- Fiche du suivi de l'objectif : Comporte les quantités vendues lors de la tournée, les quantités planifiées à vendre (objectif), en déduire le pourcentage d'objectif atteint.
- Fiche de suivi du timing : Elle doit être remplie par le chauffeur; elle comporte:
 - L'heure de la sortie du dépôt;
 - Le kilométrage à la sortie;
 - L'heure d'arrivée chez le 1^{er} Client;
 - L'heure de la dernière vente effectuée;
 - L'heure de l'entrée au dépôt;
 - Le kilométrage à l'entrée.

Un autre outil est recommandé pour obtenir des informations « le décompte »; celui-ci se fait au niveau de la facturation.

- Feuille du décompte : Le Service client (RTM) récupère cette feuille électronique par vendeur quotidiennement. Elle comprend :

1. Le stock initial dans le camion;
2. Le chargement effectué;
3. Le retour de marchandise;

4. Les ventes (en pots) ;
5. Le chiffre d'affaire réalisé pour chaque SKU ainsi que le poids de la vente et le chargement par caisse.

A.1. Le suivi global de la réalisation :

On attend de ce type de suivi la validation des résultats au quotidien. Ces derniers sont issus d'un tableau de bord comprenant des informations collectées par le vendeur et renseignées par le service client.

a- Objectif du suivi : Le suivi a pour objectif principal l'amélioration de la performance de l'organisation interne du RTM. Il en découle;

- Avoir une vision synthétique et exacte des moyens mis en place et de leurs taux d'utilisation;
- Confronté les résultats obtenus aux moyens mis en place;
- Avoir des correctives face aux dysfonctionnements mis en évidence;
- Rendre compte de son pilotage au niveau supérieur (reporting) ;
- Comparer ses performances dans le temps.

b- Fonction : C'est un outil de

- Mesure des performances
- Diagnostic;
- Dialogue et réactivité;
- Information; Motivation;
- Perfectionnement.

Il permet de piloter et le déploiement de la stratégie en actions opérationnelles au sein des services : stratégie formalisée traduite en objectifs déclinés en plan d'action dont le résultat est à mesurer.

c- Enjeux : Le suivi a de nombreux enjeux, tels que:

- Réagir vite aux dysfonctionnements;
- Avoir une vision rapide d'utilisation des moyens mis en œuvre;
- Mesurer les écarts/ normes;
- Piloter les changements ;
- Reporting ;
- Benchmarking.

A.2- Calcule des indicateurs : le tableau suivant résume les inputs et les outputs (les plus utilisés).

Tableau n° 1 : Les indicateurs les plus utilisés

Nature	Variable	Indicateur	Objectif du suivi
Signalétique- - - - - -	Région Zone Camion Vendeur Code de route Date	—	- Suivi de la réalisation par route/ vendeur - Zone/ date
Visites	- PDV programmés - - PDV visite - - PDV avec succès	Taux de couverture Taux de succès	- Disposition de la marchandise - Couverture du réseau client - Satisfaction client
Réalisation - - - -	Caisses chargé Caisses vendus CA réalisé La vente en poids	- Taux de route - Marchandise - Drope size Kg - Drope size CA - Drope size caisse	- Optimisation du chargement - Optimisation des routes - - Suivi des objectifs vendeurs - Flux de marchandise - Prévision des ventes
Timing - - -	Heure - La 1 ^{ère} vente Heure entrée -	Temps passé dans la tournée Temps travaillé	- Optimisation route - Maintenance des camions

Source : Service client

2.3. La distribution de Danone

Danone Algérie emprunte plusieurs canaux de distribution pour l'acheminement de ses produits, nous distinguons trois canaux de distribution:

2.3.1 Les Cash & Carry :

Les Cash & Carry ou distribution indirect est un canal de distribution dont a hérité Danone Algérie de son partenariat avec Djurdjura c'est la raison pour laquelle, elle représente en 2014, 72%⁽¹⁾ de la distribution de Danone de tous canaux confondus sur le territoire national. La distribution indirecte s'organise au tour des intermédiaires (grossistes et demi grossistes), ces derniers peuvent être exclusifs ou non exclusif, ils proposent toute la gamme de Danone à des prix attractifs.

⁽¹⁾ Danone document interne à l'entreprise.

2.3.2 La distribution de proximité :

La distribution directe de Danone Algérie s'organise au tour des distributeurs de proximité indépendants et la distribution de proximité propre à Danone (RTM) :

A.1. La distribution de proximité réalisée par des distributeurs (DD)

Ce mode de distribution consiste en l'acheminement de la production par des distributeurs indépendants en utilisant leurs propres camions (type de liaison : contrat), ces derniers seront affectés par le responsable de vente sur une zone bien déterminée, leurs champ d'action est la périphérie de la capitale qui se caractérisent par des points de vente avec un faible potentiel d'achat même si le nombre de point de vente est important.

B.1. La distribution de proximité réalisée par Danone : RTM (Rout To Market):

Contrairement au canal de distributions indirectes ou les produits sont acheminés en passant au moins par un intermédiaire; le RTM réunit tous les niveaux canal indirect sous l'autorité d'une même entité économique et juridique.

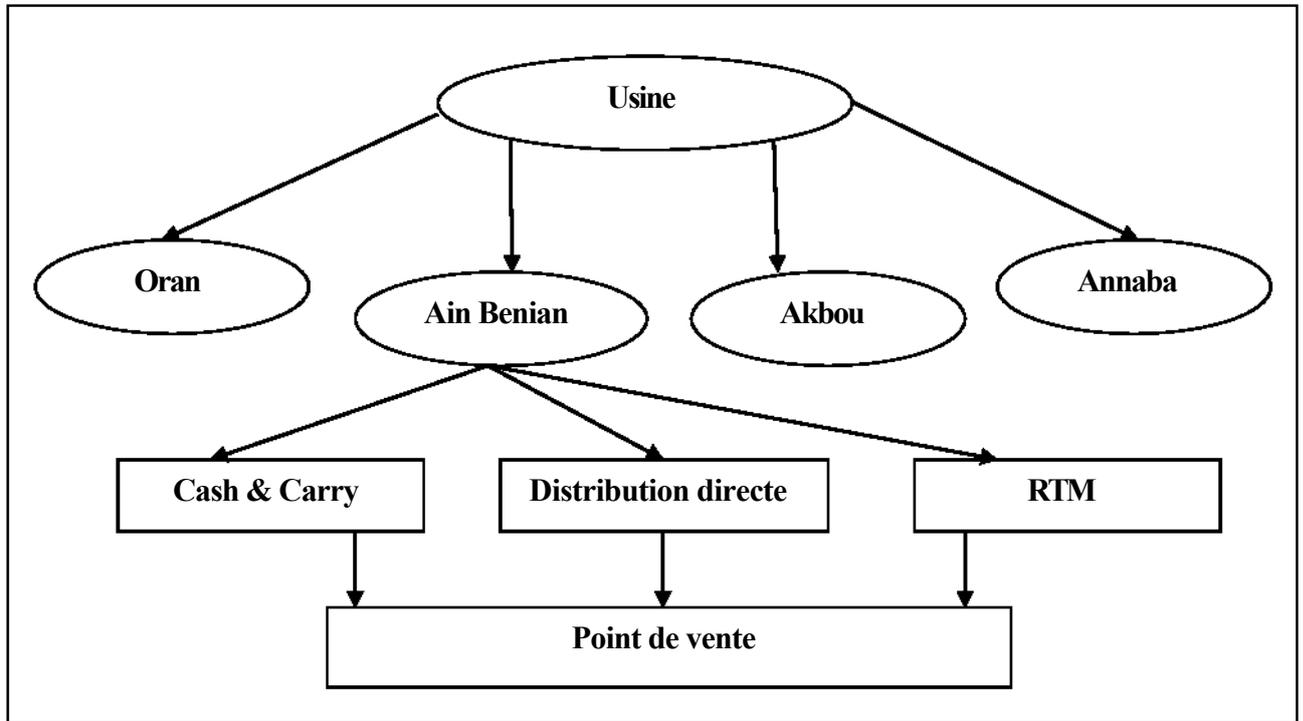
Le RTM est un mode de distribution directe qui est effectué uniquement avec des vendeurs et des camions appartenant à Danone. Le RTM représente en 2014, 8% ⁽¹⁾ de la distribution de Danone Algérie, ce mode de distribution demeure prioritaire lors du chargement des camions en produits Danone et doit comporter toute la gamme de Danone.

Il a été mis en place pour permettre dans un premier temps à l'entreprise de contrôler l'exécution des opérations jusqu'au dernier point de vente (chose qui n'est pas permise par la distribution indirecte via les Cash & Carry) et de maîtriser l'exécution des opérations au niveau des points de vente.

Ce n'est que sur ces critères que Danone a décidé de lancer le RTM lui permettant d'avoir une influence directe sur le client en plus de proposer un niveau de service satisfaisant permettant de fidéliser les points de vente et par conséquent réduire l'impact de la distribution indirecte sur ces derniers.

⁽¹⁾ Danone documents interne à l'entreprise.

Figure n° 7 : Les canaux de distributions de Danone



Source : département commercial

Chapitre III : Les constituants de la stratégie de distribution de proximité (Route to Market).

Section 1 : Les étapes de mise en place d'un projet RTM

- 1.1- Evaluation du marché et du terrain.
- 1.2- Le service package et définition du modèle.
- 1.3- Test et déploiement.

Section 2 : La structure logistique.

- 2.1- l'infrastructure.
- 2.2- Les moyens humains.
- 2.3- Les moyens matériels.

Section 3 : Optimisation du modèle RTM Alger.

- 3.1- Le modèle de distribution initial.
- 3.2- Le modèle de distribution optimisé.
- 3.3- Analyse et résultat.

Introduction :

La supply Chain management est une fonction complexe du fait de son caractère transversale multifonctionnelle, elle recouvre l'ensemble des activités liées à la gestion des flux physiques et des flux d'informations mais aussi la gestion des relations du fournisseur du fournisseur au client du client. Notre étude portera sur l'aval de la chaîne logistique, pour agir en conséquence, ce dernier chapitre de notre travail d'écrit en trois sections la mise en place de cette nouvelle forme de distribution au niveau de Danone Algérie et les moyens utilisés puis l'optimisation du système de distribution.

Chapitre III : Les constituants de la stratégie de distribution de proximité (Route to Market).

Section 1 : Les étapes de mise en place d'un projet RTM

1.1-Evaluation du marché et du terrain : Considérer comme étant une étape préliminaire elle se déroule en deux phases.

1.1.1- Le Censur et groupage des points de ventes : cela se fait à travers.

A- Le Censur (recensement) : Le censur ou processus de recensement permet d'offrir :

- Une image claire et complète sur les possibilités de développement ;
- La segmentation des points de vente de catégorie (cluster) ;
- Présence de la concurrence par segment ;
- Une mise à jour de la base de données des points de ventes ;
- La taille et la performance de chaque cluster.

A.1- Les étapes de mise en place du censur : le censur peut être mis en place en trois étapes distinctes :

a- La préparation de la base de données : le format de la base de données doit être défini, en conséquence du nombre des points de vente espérés. Il peut se faire sur Excel. Accès, ou bien sur un autre format de base de données. On obtiendra une base de données reliée à une carte électronique, avec des PDV déjà positionnés sur la carte.

b- Elaboration du formulaire de recensement : celui-ci doit contenir

b.1- Les informations sur le PDV :

- L'identification des données de base : adresse, téléphone, nom du commerçant et/ ou du propriétaire ;

- Situation du point de vente sur la carte déterminant les points GPS ; -

Le type d'achat.

b.2- le formulaire suivit des informations : Le formulaire doit obtenir

- le nom de la personne qui complète le formulaire ;

- Le nom du superviseur chargé de vérifier la zone de données ainsi que la collecte de données.

b.3- Classification des informations : Les données seront classées en fonction de :

- la taille du réfrigérateur (paramètre de linéaire) ;

- Du type de réfrigérateur (mural, présentoir) ;

- De la présence d'un réfrigérateur d'une marque spécifique (exemple : Coca-Cola) ;
- Réfrigérateur destiné au stockage.

c- constitution des flux de documents :

On doit définir la fréquence de collecte des informations, la personne qui les centralise, la méthode, ainsi que le lieu où les formulaires seront archivés après la saisie de données.

B- Le groupage des points de vente : Le groupage des magasins permettra d'avoir :

- Une définition d'une politique adaptée pour chacun des types de magasin ;
- Un suivi de la taille et de la performance de chaque cluster en termes de ventes potentielles.

B.1. conseils de groupage : Pour avoir un bons groupage il faudra veiller à ce que :

- La construction de cluster soit équilibrée et pertinente ;
- Pas plus de 5 clusters;
- Le nombre de magasins doit être équilibré dans chaque cluster ;
- Volume par chiffre d'affaire.

1.1.2- Evaluation du terrain :

Cette étape consiste à réaliser une observation des routes qui permettra par la suite d'évaluer le temps qui sera consacré à chaque tâche (chargement, conduite, vente, merchandising...), ainsi que l'identification des sources d'optimisation (coût, temps, effectifs...), ainsi que leurs recueil qui seront dans les processus de routing.

A- Evaluation du terrain :

A.1. Mettre en place un formulaire quotidiennement pour chaque étape de la route :

- L'administration du matin ;
- Le temps de conduite ;
- L'activité en magasin ;
- Le temps hors terrain ;
- et la fin de l'administration (route au dépôt).

A.2- L'enregistrement du temps de routing pour chaque type d'employé : Livreurs, assistants, vendeurs et merchandiseur.

1.1.3- Enquête consommateurs :

Le sondage auprès des clients permet un feed-back des clients à propos de :

- Leurs relations entretenues avec Danone et la concurrence ;
- Leurs satisfactions par apport à Danone et ses concurrents ;
- Leurs attentes.

Les faiblesses qui sont issues du résultat du sondage seront définies puis corrigées dans l'étape suivante (le service package).

1.2- Le service package et définition du modèle : deuxième étape dans la mise en place du projet, elle consiste à :

1.2.1- Caractéristique du Merchandising : Les caractéristiques du Merchandising incluent pour chaque cluster :

- L'assortiment ;
- La disposition ;
- Le positionnement du prix ;
- Les placements multiples applicables.
- La fréquence de visite.

A- Les caractéristiques du merchandising sont basées essentiellement sur :

- La superficie des PDV ;
- L'espace destiné à la réfrigération et à la présentation ;
- Un positionnement compétitif des produits par rapport à ceux des concurrents.

A.1- Assortiment par cluster ; Chaque cluster dispose d'un assortiment différent, pour cela on doit sélectionner le Top 5 de la gamme à placer dans chaque point de vente et le valider avec le département marketing puis définir le nombre maximum d'SKU (Stock keeping unit) pour chaque cluster.

NB : Il faut dédier au moins 1 facing par SKU, idéalement 2.

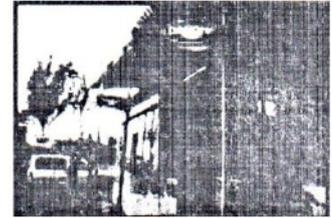
A.2- Les standards du Marketing : Ils consistent en la construction des blocks de Danone, à travers la mise en place d'une segmentation par catégorie claire, visible et aligner avec le résultat de l'enquête client.

Mais aussi conception d'un lay-out, par type de linéaire claire, de réfrigérateur, et d'affichage.

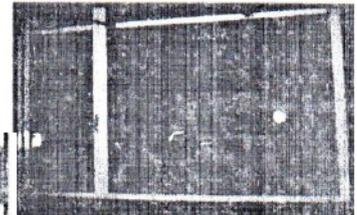
A.3- Make it Blue "Make it Blue" : correspond au concept de rangement selon la couleur, il vise essentiellement à rendre la gamme de Danone, plus visible et plus attractif que celle de la concurrence, au niveau du magasin.

A.4- L'extérieur du PDV : Marquer le territoire de Danone, en informant les consommateurs de la présence de ces produits dans les magasins à travers les panneaux et signaux extérieurs.

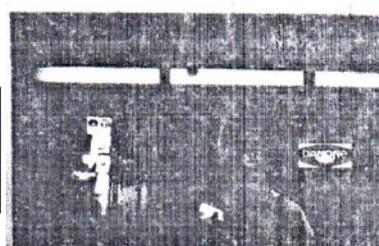
Pour être vue de loin :
Coller un Shop-Sing en face
Of the store



Pour être vue de près :
Il faudra placer un Danone
Window_ticker



Pour être vue de très près :
Placer un Danone sticker en face de la porte

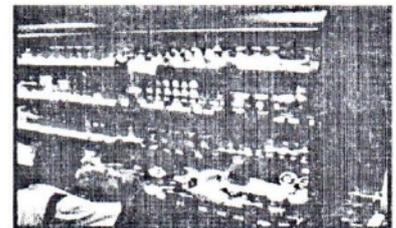


Source : Département Supply Chain

A.5- Dans le PDV : Faire de l'espace Danone une zone propre et claire sur linéaire.

Figure n° 8 : Merchandising à l'intérieur du PDV

Pour mettre en évidence la gamme
Danone.
Souligner les produits Danone
Avec un shelf-liners bleu



Pour illustrer le leadership de
Danone dans la catégorie :
Placer un Danone Sticker au-dessus
du block et en haut du linéaire.



Source : Département Supply Chain

1.2.2 Les options des systèmes de ventes et de distributions :

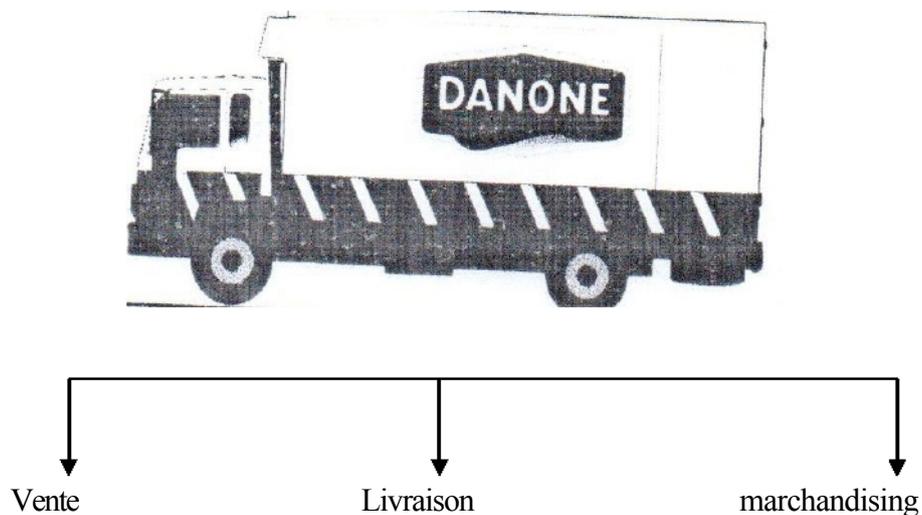
A travers cette étape qui traite de la répartition des tâches, les questions les plus pertinentes sont liées à la vente, la prise de commande, la livraison, le merchandising et la réception du paiement. On doit déterminer pour chaque tâche les personnes en mesure de les accomplir pour chaque cluster. La distribution aux PDV de proximité peut être accomplie par le biais de nombreux types de systèmes, opérant directement ou indirectement :

- Ventes par camions;
- Vente par téléphone et distribution.

Ce qu'il faut savoir c'est qu'il n'existe pas de meilleur système car tout dépend de la dynamique du marché et les besoins des clients, cela peut nécessiter une combinaison de plusieurs systèmes.

A- Ventes par camions : Le vendeur procédera à la vente, la livraison, et réalise le merchandising au cours de la même visite à un client.

Figure n° 9 : Les principales fonctions assurées par le camion vendeur



Le chauffeur conduit un camion chargé avec une quantité estimée pour assurer le service des comptes journalier programmés, mais aussi il assistera le vendeur dans les opérations qui seront réalisés conjointement.

B- Ventes par téléphone et distribution :

- La vente par téléphone est une variante utilisée uniquement pour les grands comptes;
- Le télé-vendeur, vend et prend les commandes par téléphone;
- Le chauffeur-livreux livre et procède au merchandising le lendemain de la commande;
- Le représentant de compte visite périodiquement le compte afin de développer les ventes et la marchandise.
- Un analyste RTM : établie les KPI's pour les besoins d'analyse et pilotage.

- Trois agents de saisie : ils sont au nombre de trois ils ont pour rôle de saisir les bilans apportés par les vendeurs.
- Un facturier : il se préoccupe de la facturation des commandes des clients.
- Un caissier : l'encaissement après que les vendeurs aient effectué leurs tournée.
- Un manager IT (information technologie) : il est chargé de la mise en place et la gestion et la maintenance des réseaux informatiques et du système d'information.

1.2.3 Simulation du P&L et prise de décision :

Cette étape consiste au transfère aux finances des données qui ont été collectées dans les étapes précédentes et l'établissement d'un P&L relatif au nombre de point de vente à couvrir aux estimations du volume (croissance vertical et horizontal), Service package (besoin en personnel et en fréquence de visite) et en fin en Véhicules à mobiliser.

Le département finance fournira un P&L pour chaque scénario :

- Chaque P&L est conçu en fonction de l'estimation des ventes;
- Validation par le comité de pilotage.

La décision revient au comité de direction qui prendra en compte la croissance du CA, le retour sur le capital investit, des besoins en investissement, l'effectif et le contrôle de l'exécution au niveau du magasin.

1.3 Test et déploiement :

1.3.1 Validation – Ajustement : Avant le test il faudra respecter 3 étapes :

A- L'acheminement :

Il consiste en l'établissement d'une conception claire des routes, en mettant tous les clients sur la carte, le découpage des clients par vendeur, et l'établissement des routes de livraison en calculant l'itinéraire. Mais aussi il faudra délimiter le temps alloué à chaque processus de livraison.

B. Les ressources humaines :

Evaluer les capacités des employés actuels d'emménager dans leurs nouvelles affectations. Lancer un recrutement externe pour les postes vacants et qui requièrent des compétences dont l'entreprise ne dispose pas en interne pour ceux qui ne peuvent pas remplir les nouvelles exigences, une réorientation interne est nécessaire.

La tenue de commission est nécessaire pour l'élaboration de nouveaux KPI's et l'évaluation du travail, ainsi qu'à la formation de la nouvelle équipe.

C. Avis clients :

Chaque client doit être visité antérieurement afin de lui expliquer les avantages qu'il obtiendra de la nouvelle organisation (RTM).

1.3.2 Déploiement :

A. Mise en place

Une fois le modèle choisi pour la zone de test qui s'est avérée efficace durant la période d'observation et d'ajustement, on pourra procéder à la mise en place.

La gestion de la communication interne est essentielle tout au long du processus, la communication interne devra être parfaitement transparente et positive pour éviter les rumeurs, mais aussi pour illustrer les avantages pour l'entreprise et les employés du nouveau modèle choisi.

B. Déploiement

Le déploiement consiste à répéter, zone par zone, la même méthodologie ; de l'évaluation du marché en respectant les étapes jusqu'à la vulgarisation sur toutes les zones. La même méthodologie ne conduira pas forcément aux mêmes conclusions et mêmes RTM. Dans le but de gagner en temps et en efficacité, on doit désigner un ou plusieurs «RTM flyers» pour soutenir le projet sur chaque zone, et fournir les informations nécessaires à l'équipe du projet pour prendre des décisions conjointement avec le Comité directeur.

Section 2 : La structure logistique

2.1- L'Infrastructure d'Ain Benian

Du fait que le RTM est exclusivement déployé sur la ville d'Alger, nous estimons utile de décrire l'infrastructure (Dépôt) de Ain Benian qui constitue le point de départ de la distribution de proximité,

2.1.1 L'organisation de l'entrepôt :

Le dépôt d'Ain Benian est de loin le plus grand et le plus important dépôt de Danone Algérie il réalise à lui seul 37,6%⁽¹⁾ des ventes totales de Danone Algérie devant les dépôts d'Akbou et de Annaba, ce dépôt dispose de 12 quais de chargement lui permettant de réaliser entre 160 et 240 tonnes de vente par jours,

2.1.2 L'air de stockage

Le dépôt d'Ain Benian dispose d'une surface réfrigérée permettant de stocker et de faire transiter les produits laitiers frais tout en maintenant la qualité de ces produits qui sont sensibles à la chaleur, le dépôt dispose d'une superficie de 1800 m² permettant de stocker plus de 1300 palettes.

2.1.3 Les indicateurs clés : On dénombre deux catégories.

A. La mesure de la capacité :

A.1- Le seuil de sécurité : Le seuil de sécurité est considéré comme étant le stock que l'entreprise doit disposer pour faire face à une rupture, il peut être estimé en jours, le dépôt d'Ain Benian a en sa possession un stock de trois jours l'équivalent à 1300 palettes soit 800 tonnes pour faire face aux ruptures de stock qui peuvent être dues à des disfonctionnements en amont au niveau de l'usine (problème dans la production) ou en aval au niveau des commerciaux qui rencontrent des difficultés à écouler les quantité.

A.2 Le taux d'occupation : Le taux d'occupation de l'entrepôt signifie la proportion de la zone utilisé par rapport à la superficie disponible, en ce qui concerne le dépôt d'Ain Benian ce taux est d'environ 75%.

⁽¹⁾ Document internes.

B. La mesure de la rentabilité :

B.1- Le tonnage par personne : Le tonnage par personne correspond aux volumes manutentionnés en tonne durant une période déterminée par le nombre d'employé ainsi on saura la contribution de chaque personne au volume des ventes réalisées.

B.2 Le tonnage par heure : Le tonnage par heure correspond aux volumes manutentionnés par unité temporelle (heure) ce qui permet d'estimer le nombre de tonne vendu par heure. Pour veiller au bon déroulement des opérations au niveau du dépôt, les moyens humains et matériels sont d'une importance cruciale, ils sont considérés comme étant le catalyseur du dépôt.

B.3 La proportion du nombre de camions opérationnels : par rapport au nombre de camions non opérationnels (en panne).

B.4 Le taux de chargement des camions.

2.2- Les moyens humains :

2.2.1 La force de vente :

La force de vente inclut toutes les personnes qui procèdent à la réalisation de la vente et de l'exécution au niveau du point de vente elle regroupe cents dix personnes, on dénombre :

- Cinquante neuf vendeurs : leurs principale rôle est de démarcher les points de ventes et la réalisation de la vente.

- Trois chefs de région : qui ont pour attribution l'animation et le contrôle des chefs de zones.

- Dix-huit chefs de zone : ayant pour rôle d'animer les vendeurs a travers des briefings, les former, mettre à leurs disposition les argumentaires de vente puis au final les contrôler.

- Trente merchandiseurs : dont le rôle est l'application du planogramme dans le point de vente et gérer la PLV/ILV.

2.2.2 L'équipe logistique :

L'équipe logistique se charge de la préparation, la manutention et la livraison des produits; Ces taches sont effectuées par soixante huit personnes :

- Soixante chauffeurs : ils acheminent les produits aux clients (PDV) mais aussi ils assistent les vendeurs dans la réalisation de certaines opérations au niveau du point de vente.
- Six manutentionnaires : ils réalisent le déplacement, le chargement et le déchargement des palettes de produits contenant plus de 70 caisses par palette dont le poids dépasse les 600 kg ;
- Un superviseur de stocks : il contrôle le bon déroulement des opérations lors du stockage.
- Un fleet Manager : qui a pour rôle la gestion de la flotte (camions et véhicule).

2.2.3 Le back office :

Le back office est assuré par le service client qui se préoccupe de l'ensemble des activités s'étalant du traitement des commandes au paiement en passant par la facturation et de l'analyse il est composé d'une équipe constituée de sept personnes.

2.3- Les moyens matériels

2.3.1 Les camions :

Danone Algérie consacre 55 camions réfrigérés réservés exclusivement à la distribution RTM, ces camions disposent d'une capacité de chargement de 2,5 tonnes l'équivalent de 200 caisses par camion ce qui permet de desservir la capitale en produits Danone.

2.3.2 HHT (Hand held terminal) :

Le HHT est un terminal qui sert à prendre les commandes, relever les stocks, facturer ainsi que d'identifier les clients à travers le lecteur à barre permettant ainsi un gain de temps et une réactivité plus importante.

2.3.3 Système d'information (SAP, Q4T) : Le système d'information utilisé au dépôt s'articule au tour de deux progiciels :

A- Le SAP :

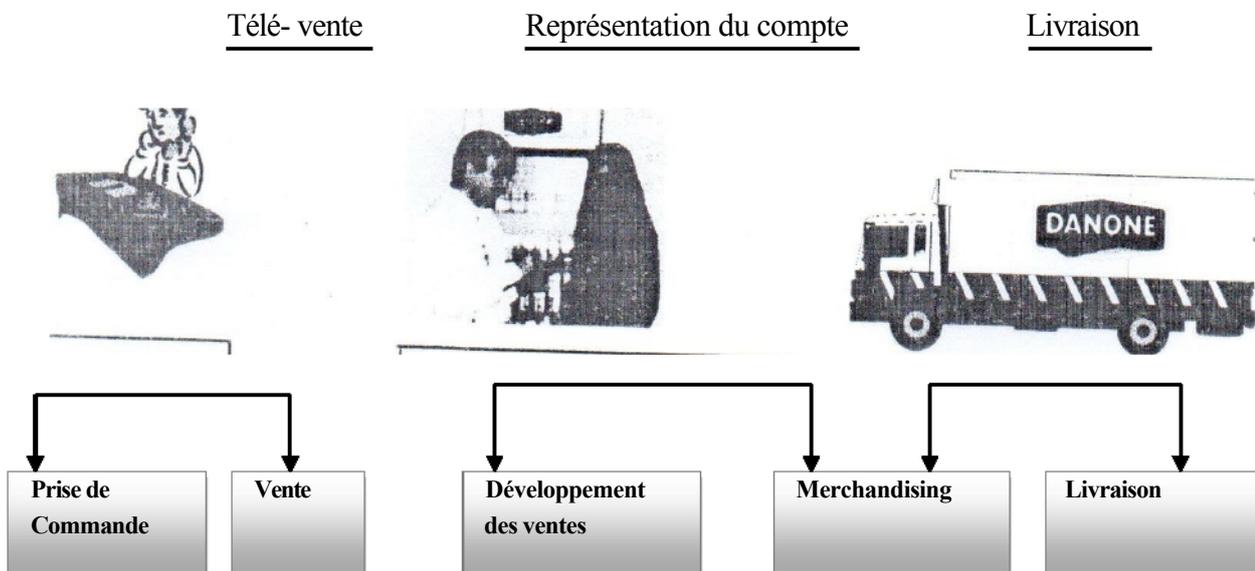
Le SAP est le leader mondial dans le domaine des ERP (Entreprise Ressource Planning), en français PGI (Progiciel de Gestion Intégrée), il permet à l'entreprise de relier tous les modules entre eux : gestion des stocks, comptabilité, facturation, paye ...etc. Il est

utilisé pour la facturation, la gestion des stocks, la gestion de la caisse. Il permet entre autre de faire des évaluations sur des options prises, par exemple : si on produit tant de marchandise, combien va coûter le stockage (en prenant en compte la paie des manutentionnaires, celle des personnes de la production et l'immobilisation des locaux ...)

B.Le Q4T :

Est un progiciel qui permet de gérer la prise de commande au niveau du point de vente, le relevé de stock, la gestion des routes de distribution, gestion du crédit client, la promotion des retours et les promotions des points de vente mais aussi la gestion des KPI'S relatifs a la distribution RTM (drope size, taux de succès, temps sur la route, ...).

Figure n° 10 : Les principales fonctions des acteurs de la télé-vente



La télé-vente regroupe cinq activités (vente, la prise de commande, le merchandising, la livraison, et la réception du paiement), ces dernières peuvent être effectués par une ou plusieurs personnes.

Section 3 : Optimisation du modèle RTM Alger

3.1- Le modèle de distribution initial (Octobre 2008)

3.1.1. L'organisation du système :

En Janvier 2008, la totalité du système RTM était mise en place avec une organisation en 2 Shifts (tournée), mobilisant 52 camions opérationnels utilisés à raison de deux fois par jours (deux shifts), 91 routes, et une force de vente composée de 102 vendeurs et chauffeurs, 14 chefs de zone, et 16 merchandiseurs ; qui couvraient 5842 points de vente dont 2794 fidèles à Danone (achetant exclusivement des camions RTM) et cela avec une fréquence de 4 visites par semaine.

Pour ce système de distribution les ventes mensuelles en tonnes étaient estimées à 750 tonnes, et un Dropsize (vente moyenne par PDV) de 31kg.

Le système de distribution initial a permis de réaliser une rentabilité opérationnelle avec un P&L de 5%. Ce système avait pour objectif la maximisation des ventes et l'augmentation de la marge opérationnelle.

3.1.2 Diagnostique du système :

- Depuis la seconde étape de mise en place du projet (service package) le timing des routes n'a pas été mis à jour en termes de tâches et de fréquence de visite qui demeurait faible principalement en Superette.
- Le jour de la visite les ruptures de stock étaient fréquentes et estimés à 15%, les vendeurs retrouvaient au maximum 30% du stock sur les linéaires;
- Sur les petites linéaires : pertes d'espace au détriment des produits de la concurrence, rechargement de l'espace vide avec d'autres marques par les concurrents. Et en termes de merchandising, les merchandiseurs refaisaient à chaque fois le block & le plano ce qui affecte le temps en magasin.
- La fidélité demeurait un problème, car à travers le tableau suivant, on constate qu'en novembre 2008, 21 % des PDV visités achetaient toujours à partir des C&C (cash and carry ou distributeurs indirects qui représentaient 72% de la distribution de DDA en 2008), et on dénombrait 35% des magasins Multi - Sources (visités plus fréquemment par les concurrents et grossistes).

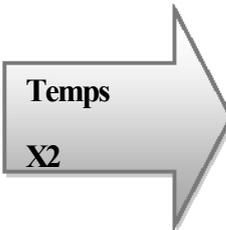
- Le système initial ne consacrait que 3h de temps en magasin au lieu de 7.5h avec (18 visites / route).

Tableau n° 02 : Classification des PDV répertoriés

Magasin	2007 Census	2008 Novembre	Dropesize Nov 08
Univers RTM	6900	5842	31
100% LOYAL	NA	45%	40
Msource	NA	34%	8,1
C&C	NA	21%	0

Tableau n°03 : Le timing nécessaire par type de cluster.

	Superettes	49
	S1	38
	S2	31
	T1	17
	T2	13



Source : Département supply Chain

A travers le tableau précédent on constate que le temps moyen passé dans un cluster représente le double de ce qui a été prévu, cela est du essentiellement au temps perdu lors de chaque visite par le merchandiseur à recréer de l'espace sur le linéaire, mais aussi à la reconstitution du block et du planogramme.

La perte de part de linéaire est essentiellement sur les selfs au détriment des produits concurrents, essentiellement Soummam qui propose une gamme plus large avec plus de 40 SKU par conséquent même si Danone exposait toute sa gamme elle ne pourrait rivaliser avec Soummam en terme de part de linéaire sur ces types de clusters.

3.1.3 Les opportunités de développement :

Les opportunités de développement consistent à améliorer les imperfections déjà descellées sur le système initial, et ce à travers :

- La révision du service package par cluster, ce qui revient à estimer le temps passer dans chaque type de cluster, à adapter la fréquence de visite, et à rationaliser le merchandising en se focalisant sur la part du linéaire et sur l'espace des blocks ;
- Augmentation de la part de linéaire en améliorant le merchandising lançant de nouveaux produits (Danette biscuit-miel, mini prix ...) ou en rénovant les produits existants (Yaoumi, Fruix ..).
- L'amélioration du système de distribution initial en passant d'une distribution à deux shift à un seul shift, pour pouvoir optimiser le timing sur l'ensemble des opérations en évitant une perte de temps engendrée par le passage de la première tournée à la deuxième (retour au dépôt pour le chargement du camion et la changement d'équipe) mais aussi réduire l'effectif.
- L'ajustement des fréquences de visite par type de clusters afin d'éviter les ruptures de stock sur les linéaires.
- Augmenter le temps de l'exécution en magasin au delà de 6h par tournée.
- La fidélisation des Multi - sources, et cela en leurs garantissant une disponibilité des produits permise par des fréquences de livraison plus adaptées, une bonne qualité en offrant une date limite de consommation longue et en respectant la chaîne du froid, tout en proposant des prix raisonnables.
- La conversion des points de ventes déloyaux (achetant au près des C&C) qui représente 21 % des points de ventes recensés.
- Rentabilité du système doit-être égale à la rentabilité de l'entreprise en termes de marge opérationnelle d'au moins 15%.

3.2- Le modèle de distribution optimisé (Juin 2015)

3.2.1 L'organisation du nouveau système :

En juin 2015, le but de l'amélioration du système initial était le développement d'un model flexible et rentable pour générer une croissance permettant l'optimisation du temps et de l'exécution dans le PDV, ainsi que du taux de remplissage des camions.

Durant ce mois la totalité du système était mise en place en 1 shift, mobilisant 55 camions opérationnels utilisés à raison d'une fois par jours sur 55 routes, et une force de vente composée de 61 vendeurs et chauffeurs, 12 chefs de zone, et 24 merchandiseurs ; qui

couvraient 4200 points de vente, et cela avec une fréquence moyenne de 4,4 visites par semaine (les superettes sont visitées tous les jours).

Pour ce nouveau système de distribution les ventes mensuelles en tonnes étaient estimées à 945 tonnes, et un Dropsize de 40kg.

3.2.2 Les optimisations apportées :

A. Service package :

Se centralise sur une croissance verticale axée sur l'exécution (prise de contrôle du magasin) et à travers la mise à jour des clusters avec des CA réels et la révision des fréquences de visite basées sur le taux de rotation réelle des produits présents sur le linéaire. Mais aussi veiller à la présence d'une équipe de merchandiseurs dans tous les PDV permettant aux vendeurs qui jusque là réalisaient le merchandising dans les self, de gagner du temps et par conséquent visiter des PDV supplémentaires, puis au final augmenter les minutes en magasin afin de permettre une meilleure exécution. Comme on peut le constater à travers le tableau suivant :

Tableau n° 4 : Le service package par type de cluste

Superette	650 cm	2500	6	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Merchandiseur	23	21
S1	450 cm	10000- 25000	5	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Merchandiseur	14	21
S2	250 cm	5000- 10000	5	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Merchandiseur	10	19
T1	250 cm	5000	4	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	6	7
T2	250 cm	50000	2	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Non	5	5

Source : Département supply Chain

B- Optimisation des coûts de distribution :

L'optimisation des coûts de distribution se fait à partir de la définition des routes et des équipes afin de couvrir que des clients actifs, et l'augmentation du temps productif dans le PDV, ainsi que l'optimisation du taux de remplissage et l'utilisation des camions (circuits comprenant que des points de vente actifs).

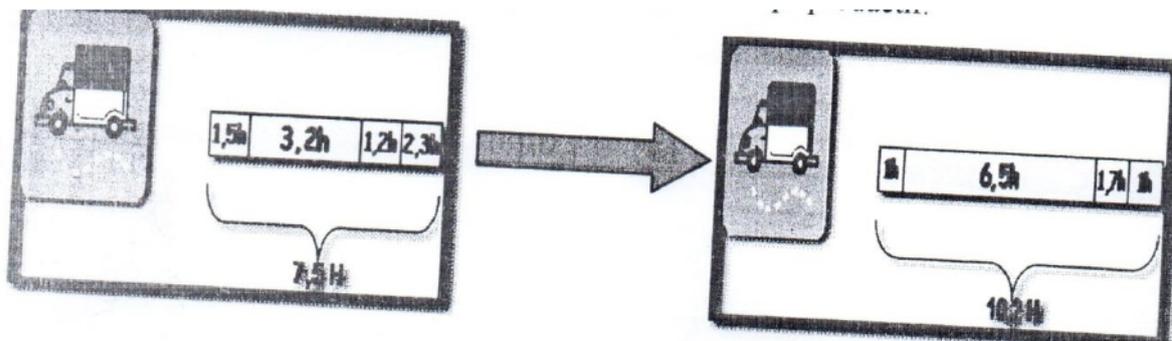
Le but est de développer un modèle supply chain flexible et rentable pour soutenir l'exécution, et cela à travers :

C. L'optimisation du timing :

Se qui consiste à augmenter le temps productif au détriment du steam time (temps non productif)

- En réduisant le temps au départ de 30 minutes, pour cela tous les camions doivent être chargés en J-1 (afin d'éviter le temps d'attente), et doivent quitter le dépôt avant 06:30h du matin (Pour éviter les heures de pointe), alors que pour les routes éloignées, il est à prévoir de démarrer plus tôt aux environs De 06:00h du matin.
- Dans le PDV réduire le temps non productif d'une minute par magasin, via une meilleure collaboration chauffeur/vendeur avec une répartition des tâches, le chauffeur participe au travail de rangement et partage les primes sur l'exécution avec le vendeur.
- Augmenter le temps productif en passant de 3h12 à 6h30 grâce a la réduction du temps non productif. Comme on peut le constater à travers la figure suivante :

Figure n°11 : Augmentation du temps productif.



Source : Département supply Chain

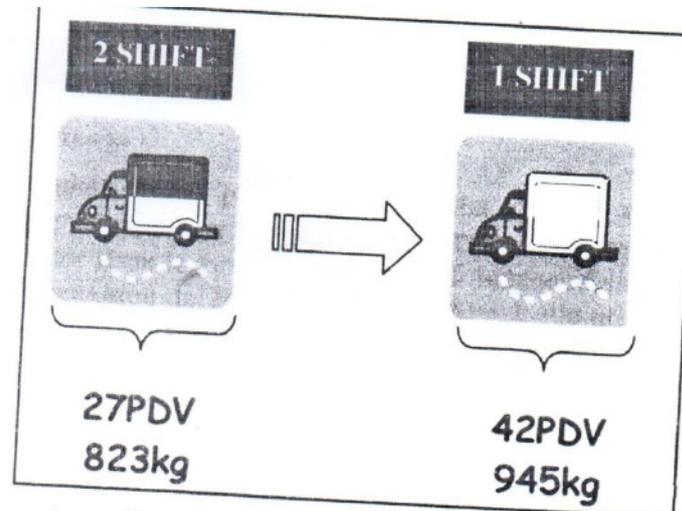
- Réduire le temps de 78 minutes au dépôt, par le reengineering des processus (chargement, contrôle, etc.), l'objectif est de consacrer 15 minutes au briefing et 45 minutes à l'ajustement des processus, cela peut être atteint par le dévouement du personnel intervenant.

D. L'optimisation du chargement des camions :

Maximisation du taux de remplissage des camions est permise par une augmentation du chargement de 823 kg à 945 kg Comme on peut le constater à travers la figure n°12.

et par une rationalisation des livraisons en éliminant des circuits de distribution, les distributeurs indirects tout en augmentant le nombre de PDV visités par jour de 27 à 42.

Figure n° 12 : Maximisation du taux de remplissage des camions.



Source : Département supply Chain

3.3- Analyse et résultat : Afin d'analyser les résultats obtenus par l'optimisation du système de distribution, il est utile de se rapporter au tableau suivant :

Tableau n° 5 : Tableau comparatif entres les systèmes applicables.

Ressource	Camion	52	55	3	6%
	Routes/jour	91	55	-36	-39%
	Vendeur et chauffeur	102	61	-41	-40%
	CDZ	14	12	-2	-33%
	Merchandiseur	16	24	8	45%
	Travail h/jour	7,5	8,5	1	13%
	Temps productif	3,25	5,25	2	62%
Route	POS visite	5842	4200	-1642	-28%
	Visite par jour/route	27	42	15	55%
	Commandes par jour	19	34	15	79%
	Fréquence	4	4,4	0,4	10%
	Client fidèle	2794	2794	0	0%
Résulta	Vente total (tonnes)/mois	750	945	195	26%
	Kg/ camions jour	823	945	122	15%
	Drop size (Kg)	31	40	9	29%
	Taux de rentabilité (P&L)	5%	12%	-	-
	Taux de service client (GSL)	75%	93%	-	-

3.3.1 Les réalisations

A- Les résultats obtenus :

L'analyse des résultats nous permet de constater que le nouveau système a permis d'augmenter le chiffre d'affaire en volume de 195 tonnes en passant de 750 tonnes réalisées dans le système initial à 945 tonnes via le système optimisé soit une augmentation de 26% en valeur relative. Cette progression est essentiellement dû à une rationalisation de la distribution (meilleur remplissage, nouvelles routes) et la réduction du temps.

Le nouveau système a permis de faire progresser le drop size même si le nombre de points de ventes a considérablement diminué et ce par la mise à jours de la base de donnée qui contient que des PDV effectifs mais aussi par l'augmentation de la part de linéaire à 40% pour les clusters T1 et T2 et à 25% pour les selfs. Ainsi qu'à travers un meilleur remplissage des camions permettant de couvrir 42 PDV/jours par route au lieu de 27 via le système initial.

En termes de rentabilité opérationnelle on constate une progression en passant de 5% à 12 % ce qui signifie que malgré la diminution des moyens humains, la rationalisation du système permet une augmentation de la rentabilité d'une part, et de la satisfaction du client d'autre part comme nous pouvons le constater à travers l'évolution du CSL qui passe de 75 à 93% représentant une évolution de plus de 24%.

B. L'exécution :

Le système optimisé permet une amélioration de l'exécution au niveau des points de ventes et ce a travers l'augmentation de la durée de travail d'une heure par jours, ce qui engendre l'augmentation du nombre de PDV à visiter par tournée, mais aussi par la hausse du temps d'exécution dans ces derniers de deux heures en passant de 3h25 à 5h25. Soit une progression de 62% cela est rendu possible grâce à une meilleure organisation de la distribution tel que le départ du dépôt tôt le matin afin de bénéficier de la fluidité de la circulation routière.

L'adaptation des fréquences par type de Cluster permet d'améliorer l'exécution en garantissant aux clients une meilleure disponibilité par conséquent éviter les ruptures de stock mais aussi proposer des produits assortis d'une DLC longue tout en étant présent sur le linéaire.

Cependant on remarque que le nombre de merchandiseur a considérablement augmenté, la hausse est estimée à plus de 45% dans le but d'améliorer l'exécution essentiellement au niveau des selfs afin de permettre le déploiement du planogramme, le rangement de la gamme.

C. Les ressources :

Pour atteindre les objectifs préalablement fixés, Danone Algérie a mobilisé 55 camions qui acheminent les produits Danone soit un total de 4200 points de vente effectifs à raison de 42 points de vente par jours.

Le système de distribution a complètement changé, ce changement a été marqué par le passage du système deux shift à un shift qui induit l'augmentation du nombre de camion, et l'estimation à la baisse du nombre de chauffeurs, vendeurs et de chefs de zone du fait que le système à un shift nécessite qu'une seule équipe pour réaliser la distribution.

Cette transition a permis l'augmentation du nombre de PDV visités par jours de 36% par rapport au système initial rendu possible par l'optimisation du temps à différents niveaux (dépôt, transport, ...) ainsi que par l'apport des merchandiseurs qui permettaient aux chauffeurs et vendeurs de se consacrer qu'à leurs activités principales (la conduite et la vente). Cependant l'univers des clusters est estimé à la baisse du fait que le retraçage des routes a permis de ne prendre en compte dans les circuits de distribution que les PDV effectifs et d'ignorer les routes des distributeurs indirects par conséquent le nombre de route par jours a été réduit.

3.3.2 Les constatations :

Après comparaison entre les deux systèmes (initial et optimisé), nous constatons que même si la taille de l'univers (nombre global des points de vente) et le nombre de route par jours ont diminué, le nombre de points de vente visités par jours a augmenté. Stimulant les ventes mensuelles en tonnes.

Mais aussi la rationalisation du temps a abouti à l'augmentation du temps productif induite par l'augmentation de la durée quotidienne de travail, mais aussi par l'élimination du Steam time (temps non productif) qui est du à une mauvaise organisation du travail, provoquant une répercutions positive sur l'exécution pour les différents types de clusters.

Pour finir nous constatons que Danone Algérie est parvenue à visiter plus de points de ventes par jours en utilisant moins de moyens tout en faisant progresser les ventes par clusters en kg et la profitabilité de 12%. Ce qui signifie qu'avec moins de moyens et une rationalisation de la distribution il a pu augmenter ses ventes en tonnes tout en améliorant l'exécution dans les PDV.

3.3.3 Les recommandations : Pour mieux rentabiliser est rendre plus efficace le système de distribution RTM on suggère :

❖ **L'amélioration du système optimisé :** Elle peut être traduite par

- L'amélioration du suivi des KPI'S d'exécution (plus de temps dans les PDV, merchandising, bloc, part sur le linéaire ...etc) ;
- L'élaboration d'un plan pour récupérer les points de ventes perdus au détriment de cash & carry et accroître leurs loyautés;
- La visite des PDV non loyaux qui représente 21 % avec les merchandiseurs dans le but de les fidéliser;
- L'optimisation du chargement des camions ce qui permettra de réduire leurs nombres, et par conséquent réduire les charges liées à la distribution;
- La vulgarisation de l'utilisation des HHT à l'ensemble de l'équipe commerciale permettant une meilleure réactivité face à l'expression de la demande;
- Le passage à la pré-vente en dissociant le chauffeur et le vendeur, le pré vendeur aura à visiter les PDV en J-1 afin de prendre les commandes permettant ainsi au chauffeur livreur de procéder qu'à la livraison le jour J réduisant ainsi le temps et par conséquent livrer plus de points de vente par tournée;
- La pré-vente pourra être réalisée en moto permettant de réduire les coûts et d'éviter les pertes de temps et par conséquent avoir plus de commande;
- L'extension du RTM à l'ensemble du territoire national dans le but de proposer un taux de service constant et de réduire l'impact de la distribution indirecte;
- Le développement avec les clients de la distribution directe un logiciel EDI permettant de réduire les frais de communications;
- L'utilisation d'un chauffeur livreur pour les zones dont les quelles la circulation routière est moins dense favorisant une meilleure affectation des ressources.

❖ **L'exécution en magasin :** vu l'importance de l'exécution dans le point de vente, on recommande à l'entreprise de :

- Effectuer 10 h de travail/jours, afin de passer au moins 6h en magasins pour effectuer une bonne exécution/ route;
- Réduire le temps au dépôt à travers une meilleure planification des opérations;

- Contacter préalablement les clients par téléphone pour gagner du temps le jour de la livraison;
- Fidéliser la clientèle en se basant sur la qualité et la fiabilité de service, en proposant un service constant et de qualité;
- Recenser la satisfaction du client final (acheteurs - consommateurs) pour établir des CSL plus représentatifs;
- Lancer de nouveaux produits permettant de conquérir plus de part de linéaire au niveau du point de vente, ainsi l'entreprise pourra étoffer sa gamme et rivaliser avec son principal concurrent (Soummam) ;
- Réaliser des inventaires physiques en fin de semaine, au lieu de le faire quotidiennement pour réduire le temps;
- Convertir les C&C (cash et carry) en distributeurs directs, afin de contrôler l'intégralité de la distribution.
- Opter pour les 3PL permettant à Danone de se consacrer à son activité principale, et de sous-traiter les activités à faible valeur ajoutée.

Conclusion générale

Actuellement, l'attention du top management se porte sur la chaîne logistique « Supply Chain» et la logistique, pour faire face à une concurrence accrue présente sur le marché local, et l'augmentation prépondérante des prix de matières premières sur les marchés internationaux, assortie de la fébrilité du pouvoir d'achat des consommateurs essentiellement du à la stagnation des revenus accompagnée de la hausse continue et durable des prix.

La démarche méthodologique adoptée lors des travaux entrepris pour l'élaboration de notre mémoire de fin d'étude, nous a permis d'analyser et de vérifier dans un cas concret, l'un des maillons de la Supply Chain « La distribution », qui se situe en interface directe avec le client. Notre travail portait sur l'étude de l'optimisation du modèle de distribution « RTM» de Danone Algérie.

A travers notre travail, nous avons tenté d'apporter certains éclaircissements concernant cette stratégie moderne et tout à fait nouvelle en Algérie dans le domaine des produits laitiers frais et son implication dans la satisfaction du client et la réduction des coûts.

Concernant la première hypothèse (*le nouveau système de distribution permettra l'amélioration de la satisfaction client via une distribution rationalisée*, relative à la satisfaction du client), nous estimons que le modèle RTM, permet d'avoir un client satisfait et cela est possible par une meilleure disponibilité des produits sur le linéaire. Des visites plus adaptées aux rotations des produits, permettant aux points de vente (client) de proposer au consommateur une DLC (Date limite de consommation) plus longue qui apparaît comme élément différenciateur le plus pertinent aux yeux du consommateur, mais aussi d'augmenter son chiffre d'affaire (point de vente).

Pour la seconde hypothèse (*l'optimisation du modèle de distribution de proximité (RTM) permet à Danone d'améliorer son exécution au niveau des magasins*), nous avons constaté l'amélioration de l'exécution au niveau des points de ventes, et ce a travers l'octroi de plus de temps à l'exécution dans ces derniers, ainsi que par une meilleure organisation au niveau des point de ventes (merchandising, planogramme, PLV/ILV ... etc.), par conséquent nous confirmons cette hypothèse.

Nous avons pu observer au cours de notre stage au niveau de la Direction Générale mais aussi de l'entrepôt, la volonté sérieuse qui fait marcher l'équipe Supply Chain et leurs collaborateurs pour veiller au bon déroulement des opérations en aval à travers le pilotage de la SC, et cela en réduisant les coûts, et en optimisant l'organisation, ainsi notre troisième hypothèse vient d'être également confirmée (*Application du système de distribution de proximité permettra à Danone Algérie de réduire les coûts liés à la distribution*).

Cependant, nous estimons que le modèle RTM peut être amélioré d'avantage à travers le développement de la pré-vente, ainsi que l'extension du modèle RTM sur l'ensemble du territoire national. Le RTM peut être recommandé comme une bonne pratique, à instaurer sur l'ensemble de la distribution pratiquée en Algérie, et surtout pour les produits qui entre dans la grande consommation.

Bibliographie

Ouvrages :

- ✓ CHRISTOPHER (M) : *Supply Chain Management*, 3ème édition, édition village mondial, Paris, 2005.
- ✓ BAGLIN (G) : *Management industriel et logistique*, édition ECONOMICA, Paris, 1996.
- ✓ EYMERY (P) : *La logistique de l'entreprise « Supply Chain Management »*, édition Hermès, Paris, 1997.
- ✓ LAURENTIEN (J) et autres : *Processus et méthodes logistique*, édition Afnor, Paris, 2000.
- ✓ MARTIN (C) : *Supply Chain Management*, village mondial, 3ème édition, Paris, 2005.
- ✓ MBA, édition d'organisation, Paris, 2005.
- ✓ POIRIER (C) et autres : *Optimiser la chaîne logistique et le réseau inter-entreprises*, DUNOD, Paris, 2001.
- ✓ SHOSHANAH (C) et ROUSSEL (J) : *Avantage Supply Chain*, Edition d'organisation, Paris, 2005.
- ✓ TEXIER (D) et autres : *La logistique d'entreprise*, édition DUNOD, Paris, 1996.
- ✓ VALLIN (P) : *La logistique modèle et méthodes*, édition ECONOMICA, Paris, 2006.

Revus, magazine et autres :

- ✓ Association américaine de conseil en matière de management et de technologie.
- ✓ Document interne à Danone.
- ✓ Etude réalisée par Nielsen : «Marketing Stratégie », en 2012.
- ✓ LOGISTIQUE MAGAZINE, N°221, Septembre/Octobre 2007.
- ✓ Stratégie Logistique N°58 Juillet/ Aout 203 « Mieux gérer ses relations fournisseurs ».

Webographie :

- ✓ www.aslog.org

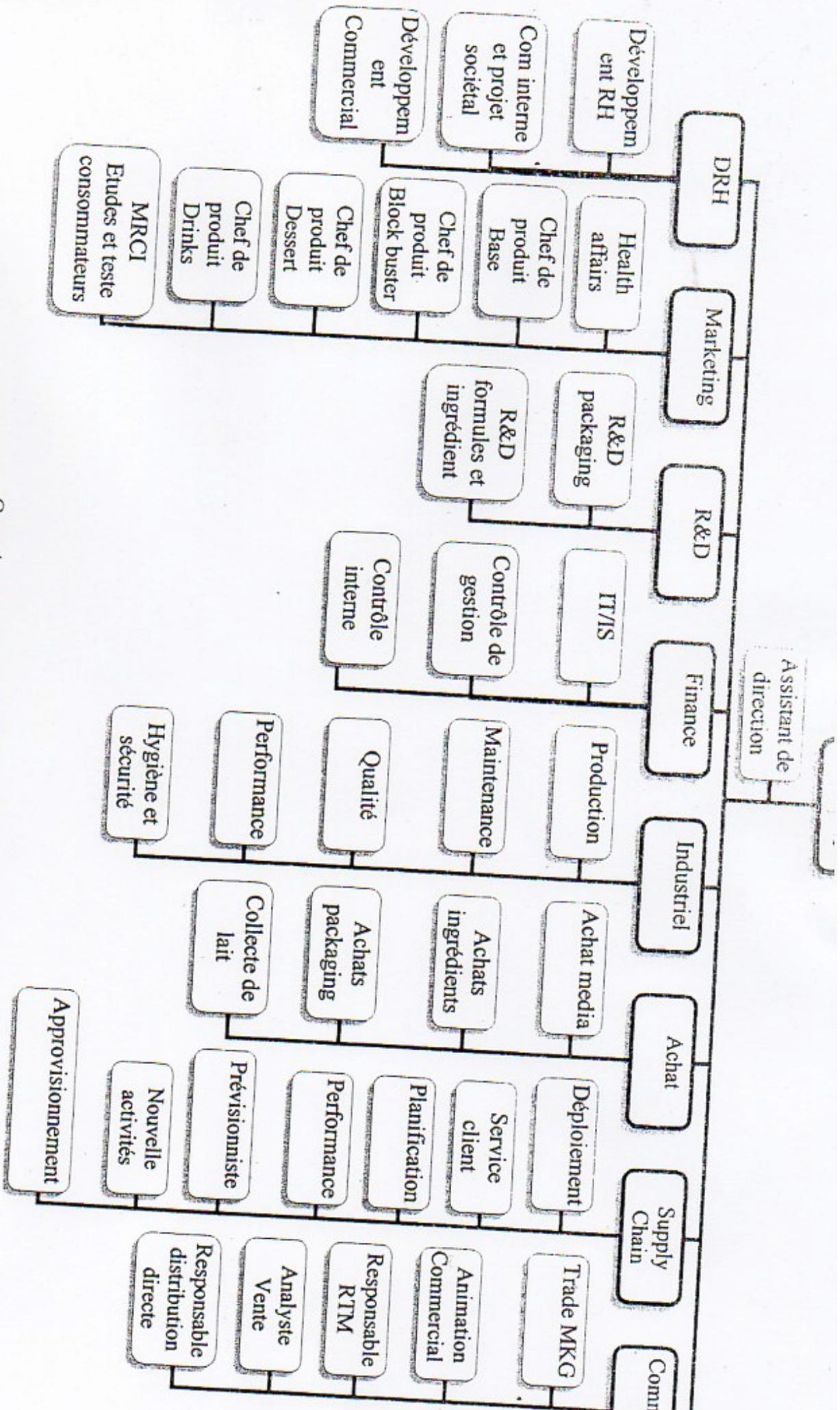
- ✓ www.cylande.com
- ✓ www.danone.fr
- ✓ www.lecidef.fr
- ✓ www.logisticsworld.com
- ✓ www.manager-go.com
- ✓ www.theremedy.free.fr
- ✓ www.wikipédia.com/SCM.html

Annexes

Liste des annexes

Numéros	Intitulé
Annexe n° I	L'organigramme général de DANONE Algérie
Annexe n° II	Tableau de bord de la direction Supply Chain Management
Annexe n° III	Tableau des charges relatives à l'entrepôt d'Ain Benian (Alger)
Annexe n°IV	Schéma des flux d'informations au sein de DANONE Algérie
Annexen°V	Fiche de suivi Entrée et Sortie Marchandise

Annexe n° I



Organigramme général de DANONE Algérie.

Annexe n° II

Annexe n° III

ANNEXE 3 : le tableau des charges relatif à la DDA de AIN BENIAN

Désignation	La nature d'une charge	L'année 2008		L'année 2009(KDA)		L'année 2010(KDA)		TOTAL(KDA)		L'année (2010/2009)		L'année (2009/2008)		L'année (2010/2008)	
		(KDA)	%	(KDA)	%	(KDA)	%	(KDA)	%	%	%	%	%		
CA dépôt/CA DDA		25,08%		29,32%		30,63%		85%		4%		17%		22%	
Les charges salariales	charges fixes	17 892,00		19 880		21 868		59 640		10%		11%		22%	
Consommation d'énergie de l'RTM	charge variable	595,00		1 226		2 016		3 837		64%		106%		230%	
La consommation d'énergie de la chambre froide	charge variable	2 065,00		2 254		2 688		7 007		19%		9%		52%	
Carburant	charge variable	175,00		90		210		475		134%		-49%		210%	
La location de l'RTM	charge fixe	11 690,00		20 533		22 789		55 012		11%		76%		61%	
La location des véhicules de service	charge fixe	623,00		1 387		1 387		3 397		0%		123%		123%	
Les impôts et taxes	charge variable	3356		4567		3759		11682		3%		5%		8%	
Charges de gardiennage	charge fixe	3 628,80		3 629		3 629		10 887		0%		0%		0%	
Le transfert de fond	charge fixe	3 325,00		3 693		4 270		11 288		16%		11%		21%	
La consommation de téléphone et d'internet	charge variable	1 036,00		1 149		1 610		3 795		40%		11%		52%	
Les coûts de réparation globale	charge variable	129,50		665		1 225		2 020		84%		414%		846%	
Consommation en eau	charge variable	126,00		161		182		469		13%		28%		44%	
Les pertes de produits	charge variable	4 200,00		6 105		3 920		14 225		-36%		45%		7%	
TOTAL		44 449,30		53 518		65 794		163 761		23%		20%		48%	

Les charges fixes

Les charges variables les plus importantes

Les impôts et taxes

Les charges variables les moins coûteuses

La différence du montant des charges entre 2008 et les prévisions 2010

les charges les plus important de 2008 à 2010

le total des charges pour chaque année

Annexe n° IV

Flux d'information :

Le schéma suivant résume le chemin qu'emprunte l'information de l'état brut à l'état finale.

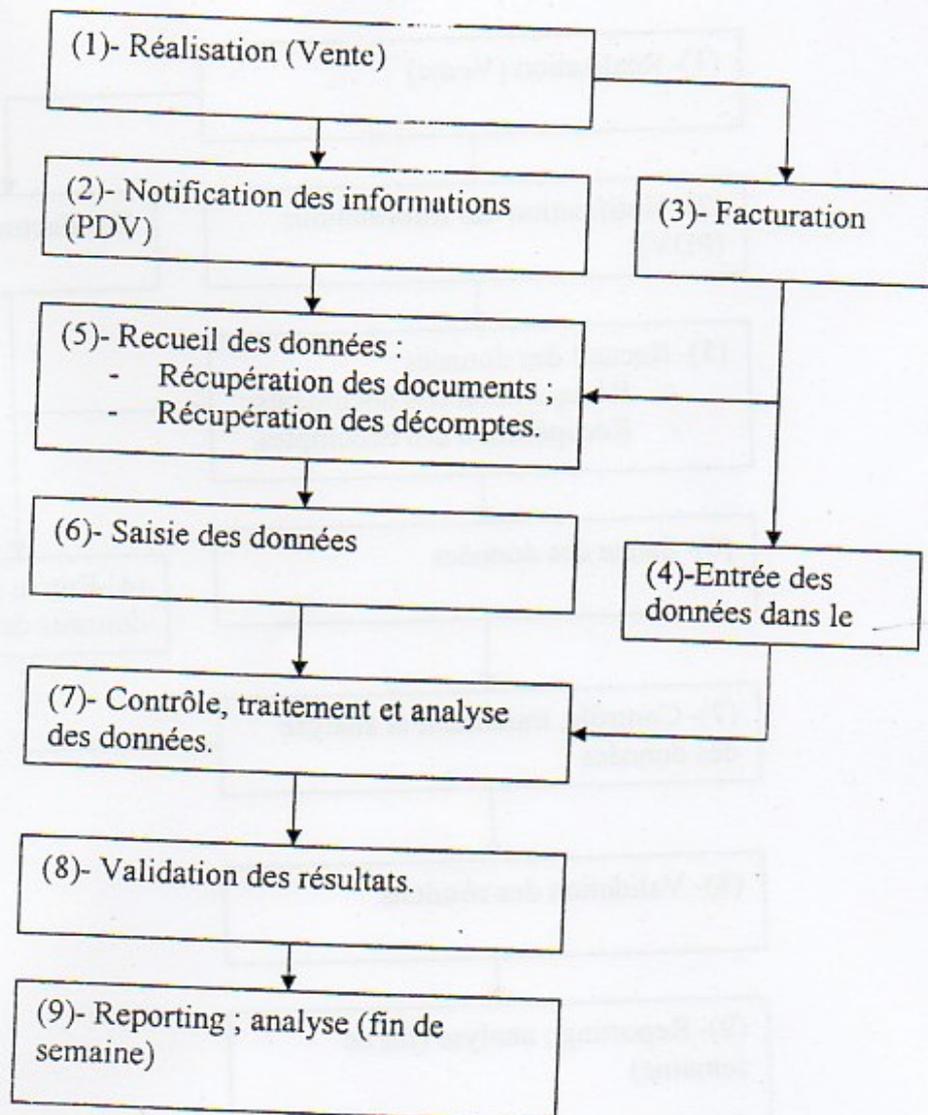


Figure : Flux d'information

Annexe n° V



DANONE DJURDJURA ALGERIE

Fiche Suivi Entrée et Sortie Marchandise



Chauffeur
Vendeur
Magasinier

Date

REF	Marque	Parfum	Pots/Caisse	Retour hier	1	2-1+2	3	4
					chargement aujourd'hui	Total Sortie marchandise	Retour aujourd'hui	Vente
09DANRE_MA		Miel-Abricot	80					
09DANRE_PF		Pomme-Fraise	80					
09DANMO_FR		Fruité fraise	30					
09DANDRE_M		A boire Miel	70					
09DANDRE_A		A boire Fraise	70					
05DANINO_FR		Fraise	120					
05DANINO_AP		abricot	120					
07DANCH		Chocolat	90					
07DANCA		Caramel	90					
		Vanille	90					
01DANFRAISI		Fraise	70					
01DANRANAN		Biscuit	70					
		Ice limon	70					
01DANSEV_FRO		Rouge	80					
01DANSEV_EXO		Orange	80					
01DANSEV_AGR		Jaune	80					
		Mini prix	120					
01DANRE_FBI		Orange-fruit des bois	80					
01DANRE_FAI		Mangue-Fraise	80					
01DANPAI		Pêche-Abricot	16					
01DANOMI		Orange-Ananas	16					
01DANPAI		Pêche-Abricot	54					
01DANOMI		Orange-Ananas	54					

TOTAL EMBALLAGE	Sortie	Retour caisses pleines	Retour caisses vides	Ecart

CHAUFFEUR

VISA VENDEUR

VISA MAGASINIER

Lexique

A

Amont (flux) : Se dit d'un flux situé avant une opération déterminée : flux d'approvisionnement.

Appel d'offre : Demande effectuée auprès d'un fournisseur ou de prestataire exprimant le besoin d'un produit ou d'un service.

APS- Advanced Planning and Scheduling : Progiciel de planification de la chaîne logistique globale qui permet de trouver l'équilibre entre toutes les ressources et la demande pour établir un plan de production optimisé, tant pour le profit de l'entreprise que pour la satisfaction du client.

Assortiment : variétés d'articles proposés aux clients. Ensemble des produits et références offerts dans un magasin ou dans un rayon de magasin

B-C

Back-office : Par opposition au front-office, c'est un ensemble de moyens physique, humains, et de système d'information ainsi que des process permettant le traitement interne des opérations.

Canal de distribution : c'est le chemin parcouru par un produit pour atteindre le consommateur final, ce chemin peut être jalonné d'intermédiaires remplissant les diverses fonctions de distribution.

Cahier des charges : Document qui précise dans le détail des conditions de la réalisation d'un produit, d'un ouvrage ou d'un service.

Cash & Carry : Correspond à la distribution indirecte englobant les grossistes et semi-grossistes

Codification : consiste à attribuer à chaque article un numéro d'identification pouvant comporter des chiffres, des lettres ou les deux à la fois (alphanumérique).

Commande (saisie de) : consiste à recevoir et à traiter la commande d'un client, si les produits sont disponibles un bon de préparation de commande est édité. En l'absence de produit cette demande vient alimenter le carnet des commandes.

Circuit de distribution physique : ensemble des étapes physiques (stockage et tirage) par laquelle un produit peut être mis à la disposition des consommateurs.

Cross Doking : processus par lequel le produit prévenant de plusieurs fournisseurs sont déchargés sur une plateforme d'éclatement, ventilés et expédiés vers plusieurs clients dans les plus brefs délais.

CRM (Customer Relationship Management) : ou gestion de la relation client, méthode marketing de fidélisation des clients par l'utilisation de données récoltées à travers différents outils tels que le call center, le newsletter, les cartes de fidélité /paiement.

L'ensemble complet d'informations collectées sur la clientèle et les prospects est ensuite exploiter de manière à leur proposer des offres en correspondance avec leurs attentes.

D

Datamining : correspond à l'exploitation des données préalablement stockés dans le datawarehouse pour effectuer des analyses.

Datawarehouse : est une méga base informatique de données transversales, crée dans le but de stocker de gros volumes de données, détaillées, durables, datées, et classées.

Dépôt : unité de stockage de données qui prépare la commande et livre directement les clients, le dépôt présente souvent la caractéristique d'être régional et permettre une approche des frets auprès des lieux de distribution.

Diagnostic : action de déterminer une panne après ses symptômes évaluation d'une situation donnée, jugement porté sur un.

Différenciation retardée : Méthode utilisée en production qui consiste à mettre en stock un produit semi fini ou banalisé dont l'ultime étape sera effectuée le plus tard possible.

Distribution : conception, organisation et mise en place depuis le produit de base jusqu'à l'utilisation finale, ainsi que le circuit de retour, on parle de canaux directs ou indirects selon qu'ils sont maîtrisés par un ou plusieurs intervenants.

DLC (Date Limite de Consommation) : Date limite indiquée sur l'emballage d'un emballage d'un produit au-delà de laquelle il est conseillé de ne plus consommer le produit.

Drope size : correspond la moyenne de vente par points de vente.

E

Entrepôt : unité d'entrepôts des articles, il peut se trouver près d'une usine (entrepôt-usine) ou rassembler l'ensemble des stocks d'une firme (entrepôt central).

E-business : système ouvert de communication permettant les échanges du consommateur jusqu'au fournisseur du fournisseur, grâce à des moyens électronique (internet, intranet).

ECR (Efficient Consumer response) : traduit par réponse « efficace au consommateur » initiative commune à la production et à la distribution pour optimiser la chaîne d'approvisionnement depuis le fournisseur l'objectif final étant de créer une valeur supplémentaire au client : bas prix, meilleur service et choix plus grand.

EDI (échange de données informatisées) : transfert de l'information d'ordinateur à ordinateur.

ERP (Entreprise resource planning) : Progiciel assurant une mise à jour en temps réel de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, tant au point de vue des ordres d'achat ou de vente que de la gestion de stocks et de produits, en assurant un lien avec la finance.

F

Facing : le facing est l'unité de visualisation d'un produit, vu de face, sur une tablette de présentation. Plus le facing est grand plus le produit sera vu à la vente en libre-service (1facing=1 visuel).

Flux : les flux se réfèrent à la notion de mouvement et de quantité. Ils peuvent être physiques (matières et produits finis) ou relatifs à des informations, mais aussi internes ou externes à l'entreprise.

Flux poussés : on produit pour vendre selon le besoin estim. Mes marchandises sont généralement mise en stock.

Flux tendu : consiste à gérer la chaîne logistique en évitant les ruptures de charges et toutes pertes de temps.

Flux tirés : la demande engendre la production. Aucun stock n'est nécessaire.

Fourth Party Logistic (4PL) : société ne possédant à priori aucun actif ; qui mobilise le bloc fonctionnel et opérationnel en fonction des besoins de ses clients.

G-H-I-J-K

GPA : gestion partagée des approvisionnements. Réapprovisionnement en contenu d'un industriel ou d'un distributeur basé sur la communication au fournisseur, par exemple EDI, de l'état des stocks et de la consommation des produits.

HUB : infrastructure immobilière logistique vers laquelle convergent des marchandises en provenance de multiples destinations et qui expédie ces marchandises une fois tirées vers de multiples destinations.

ILV : Ensemble de moyens informationnels utilisés dans les points de vente.

Inventaire physique : Dénombrement et fabrication des articles à dates régulières

Juste à temps : méthode de gestion et d'organisation des flux physiques et d'information fondée sur le respect des délais et des quantités prévues. Ceci impliquant la recherche en permanence de la productivité.

Kanban : Terme japonais signifiant littéralement « signal » (étiquette.) Kanban est le nom d'une société, Toyota à donner son système de gestion des en-cours dans le cadre du juste-à-temps.

L

Le linéaire : il signifie « le périmètre constitué par les faces avant des rayonnages, gondoles et meubles de présentation d'un magasin de détails »

La logistique (fonction) : la logistique est une fonction dont la finalité est de satisfaire des besoins exprimés ou talents aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé.

Logistique de soutien : La logistique de soutien est constituée par l'ensemble des activités concourant à la satisfaction de l'utilisation d'un équipement. Au niveau de sa conception, sa maintenance, sa disponibilité et de sa maintenance pendant sa durée de vie.

O

Organisation en flux poussés : les impératifs de production commandent toute la chaîne logistique. Les flux d'informations vont dans le même sens que le flux physiques, de l'amont vers l'aval.

Organisation en flux tirés : le déclenchement du processus de production, et donc des flux physiques, est fait à partir de la demande. Les flux remontent de l'aval vers l'amont afin de donner l'ordre de fabrication.

Ordonnancement : en production, ensemble des actions organisées méthodiquement qui permettent de répondre à la demande (spécification, quantité, dates) exprimés en amont, en visant à utiliser au mieux la ressource dans le respect de la politique individuelle définie.

P

P&L : représente l'excédent qui découle des produits et charges d'un projet.

Picking : Le picking est l'action de prélever un produit dans la zone de préparation de commande.

Plateforme : Unité d'guillage de marchandise pour l'organisation des tournées de livraison, la plateforme n'a pas vocation à stocker. Son projet est de permettre des opérations de découpage et de groupage.

Planogramme : Désigne le merchandising à respecté pour les différents type de cluster.

PLV/ILV : Ensemble de moyens de publicité déployés au niveau des points de vente. Ensemble de moyens informationnels déployés au niveau du point de vente.

Q-R

Quai : équipement d'une plate-forme ou d'un entrepôt permettant l'accès et le déchargement d'un engin de transport sans différence de hauteur.

Référencement : décision prise par un distributeur de vendre (et par conséquent acheter) un produit ou une marque déterminés.

Réseau de distribution : regroupe l'ensemble des commerçants de gros et de détail et des intermédiaires qui, dans un territoire donné, concourent à la vente d'un bien ou d'un service.

Rolling Forecast : prévision de vente remises à jour régulièrement, permettant d'établir un programme de ventes, de production, d'approvisionnement...etc.

Rotation des stocks : dans le cas d'une gestion sur stock disponible (par opposition à la gestion sur commande), le produit est manquant au moment de la demande.

S

Shift : terme employé par Danone pour désigner une tournée

SKU (Stock Keeping Unit) : la profondeur de la gamme de l'entreprise.

Steam time : c'est le temps perdu dans la réalisation de taches non productive.

Stock de sécurité : stock constitué en vue de faire face aux incidents pouvant survenir lors du déroulement du réapprovisionnement.

SMED (single minute exchange of die) : méthode de réduction du temps de chargement d'outils en moins de 10mn. Elle fut développée par shiego en 1970 chez toyota.

Stock de sécurité : quantité maintenue en stock pour pallier les aléas de la demande et/ou de l'approvisionnement.

Surstocks : c'est avoir trop de stock en raison de commandes trop importantes ou d'une demande insuffisante.

SCEM (supply chain event management) : gestion des problèmes de la chaîne.

T-V

Tableau de bord : ensemble d'informations réunies périodiquement, qui facilitent la gestion d'un service ou d'une entreprise. Le tableau de bord réunit des indicateurs mesurant l'activité, la productivité, la quantité obtenue et les coûts engagés.

Taux de rupture : Volume et durée de la non disponibilité d'un produit vendu sur stock.

Traçabilité : capacités de repérage (tracking) et de suivi (tactif) d'un produit durant sa circulation au sein d'un processus d'approvisionnement, de production et de distribution.

Stocks minimum : stock visant à découvrir le délai de réapprovisionnement qu'est composé du délai administratif de passation de la commande et du délai de livraison du fournisseur.

Taux de service : mesure la satisfaction du client en termes de service. IL peut se mesurer en fonction du respect des délais de livraison et de la disponibilité des produits.

Third Party Logistics (3PL) : prestataire de service logistique.

TABLE DES MATIERES

Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction Générale.....	01

Partie 1 : Approche théorique de la supply chain management

Chapitre I : Supply chain management ; une logistique rationalisée

Section 1 : La supply Chain management un concept plus large que la logistique.....	06
1.1- L'apparition et évolution du SCM.....	06
1.1.1 L'apparition du SCM.....	06
1.1.2 Le concept SCM.....	06
1.1.3 L'évolution du SCM.....	08
1.2- Les enjeux du SCM.....	09
1.2.1 La contribution à la création d'avantage concurrentiel.....	10
1.2.2 L'appui à la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.....	10
1.2.3 La diminution des capitaux mobilisés dans les opérations logistiques.....	12
1.2.4 Les principaux chantiers stratégiques du SCM.....	12
1.3- Les niveaux d'intervention du SCM.....	13
1.3.1 Le niveau stratégique.....	14
1.3.2 Le niveau de pilotage.....	14
1.3.3 Le niveau d'exécution	15
Section 2 : Le pilotage du SCM ; indicateurs de performances.....	15
2.1- Les indicateurs de performance du SCM.....	15
2.1.1 Les délais.....	15
2.1.2 La fiabilité du niveau de service.....	18
2.2- Les supports d'optimisation.....	
2.2.1 Les supports d'approvisionnement	20
2.2.2 Les supports de production.....	22
2.2.3 Les supports de vente et de fidélisation.....	25
Section 3 : La SCM orienté vers le client	28
3.1- La SCM et la valeur offerte au client.....	28
3.1.1 La valeur offerte aux clients	28

3.1.2 Le service client	33
3.1.3 La satisfaction du client final et fidélisation	34
3.2- Le service vu par le client.....	36
3.2.1 Les modes de consommation.....	36
3.2.2 La performance des services.....	38
3.2.3 Le service comme outil de pérennité.....	39

Partie 2 : La supply chain management et la stratégie de distribution de DANONE Algérie

Chapitre II : Présentation de l'organisme d'accueil « DANONE Algérie

<u>Section1 : Présentation et historique du groupe.....</u>	43
1.1- Présentation générale du groupe DANONE.....	43
1.1.1 Historique.....	43
1.1.2 La stratégie orientée santé.....	46
1.1.3 Les valeurs du groupe.....	47
1.2- Danone Algérie et son environnement.....	48
1.2.1 Naissance de Danone Algérie.....	48
1.2.2 L'organisation générale.....	50
1.2.3 Les concurrents.....	52
1.3- La gamme de produit et leurs positionnements.....	53
1.3.1 Le Base Business.....	53
1.3.2 Les block busters.....	56
1.3.3 Les desserts et drinks.....	57
<u>Section2 : La supply chain au niveau de Danone.....</u>	59
2.1- La fonction SC de Danone Algérie.....	59
2.1.1 L'organisation du département.....	59
2.1.2 Les missions.....	60
2.1.3 Les moyens (dépôts).....	61
2.2- Les moyens de pilotage Supply Chain.....	63
2.2.1 Les KPI's.....	63
2.2.2 Le tableau de bord supply chain.....	66
2.2.3 Les KPI's RTM.....	67
2.3- La distribution de Danone.....	70
2.3.1 Cash and carry.....	70
2.3.2 La distribution de proximité.....	71

Chapitre III : Les constituants de la stratégie de distribution de proximité (RTM)

Section1 : Les étapes de mise en place d'un projet RTM	74
1.1- Evaluation du marché et du terrain	74
1.1.1 Le census et groupage de PDV.....	74
1.1.2 Evaluation du terrain.....	75
1.1.3 L'enquête consommateurs.....	75
1.2- Le service package et définition du modèle	76
1.2.1 Les caractéristiques du merchandising.....	76
1.2.2 les options de vente et distribution.....	77
1.2.3 La simulation du P&L et prise de décision.....	79
1.3- Test et déploiement	79
1.3.1 La validation et ajustement du projet.....	79
1.3.2 Le déploiement.....	80
Section2 : La structure logistique	81
2.1- L'infrastructure	81
2.1.1 Le dépôt d'Ain Benian.....	81
2.1.2 L'air de stockage.....	81
2.1.3 Les indicateurs clés.....	81
2.2- Les moyens humains	82
2.2.1 La force de vente.....	82
2.2.2 L'équipe logistique.....	82
2.2.3 Le back office.....	82
2.3- Les moyens matériels	83
2.3.1 Les camions.....	83
2.3.2 Le HHT (Hand Held Terminal).....	83
2.3.3 Le système d'information (SAP, Q4T).....	83
Section3 : L'optimisation du modèle RTM Alger	85
3.1- Le modèle de distribution initial	85
3.1.1 L'organisation du système.....	85
3.1.2 Le diagnostic du système.....	85
3.1.3 Les opportunités de développement.....	86
3.2- Le modèle de distribution optimisé	87
3.2.1 L'organisation du nouveau système.....	87
3.2.2 Les optimisations apportées.....	86
3.3- Analyse et résultat	90
3.3.1 Les réalisations.....	91
3.3.2 Les constatations.....	93
3.3.3 Les recommandations.....	94

Conclusion générale..... 96
Bibliographie
Annexe
Lexique