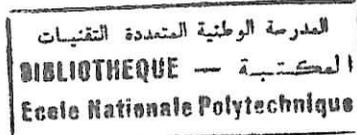


2/03

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique



Ecole Nationale Polytechnique



المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات
Ecole Nationale Polytechnique

Département de Génie Industriel

Projet de fin d'études
En vue de l'obtention du diplôme
d'ingénieur d'Etat en Génie Industriel

Thème :

Démarche de mise en place d'une politique de distribution
pour un projet de production laitière

Proposé par :
M. S. BOUDREAULT

Etudié par :
M. AMRANI REDA

Dirigé par :
Mme O. BELMOKHTAR
Mr. T. LAMRAOUI

PROMOTION 2003

REMERCIEMENTS

Ce travail a été réalisé dans le cadre d'une collaboration entre l'Ecole Nationale Polytechnique d'Alger et le **Groupe Mehri**, promoteur du projet étudié. Nous tenons tout d'abord à remercier tous les enseignants qui ont contribué à notre formation.

Je remercie particulièrement M^{elle} **ABOUN**, chef de département Génie Industriel pour tous ses efforts fournis tout au long de notre formation.

Mes plus grands remerciements vont à mes promoteurs M^{me} **BELMOKHTAR**, et M^r **LAMRAOUI** pour m'avoir guidé et suivi de manière régulière durant toute l'étude, ainsi que les facilités qu'ils m'ont accordé pour mener à bien notre travail.

Je remercie vivement M^r **BOUZIANE**, chargé de cours à l'Ecole Nationale Polytechnique, pour la précieuse aide et les conseils judicieux qu'il m'a prodigué tout au long de mon étude.

Je remercie aussi M^r **BAKALEM** et M^r **AOUDIA** pour leur soutien précieux et leur aide enrichissante en matière de documentation et d'informations ainsi que leur suivi fortement appréciable.

Je remercie également M^r **BOUDREAUULT**, directeur général adjoint de la société **ABC-PEPSI** pour m'avoir encadré durant mon stage.

Que tous les enseignants du département Génie Industriel trouvent ici l'expression de mes sincères remerciements et ma profonde gratitude pour avoir contribué à ma formation d'ingénieur.

Enfin, nous n'oublierons jamais les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات
BIBLIOTHEQUE — المكتبة
Ecole Nationale Polytechnique

Je dédie ce modeste travail :

- A ma défunte grand-mère.
- A mes adorables parents qui m'ont toujours soutenu.
- A mon frère et ma sœur qui m'a admirablement aidé.
- A tous mes amis et à tous ceux qui m'ont soutenu et cru en moi.
- A mon ami Issa, qui m'a toujours prodigué d'appréciables conseils.

Réda

Résumé :

L'objet de la présente étude est d'élaborer, d'une part, un outil d'aide à la décision, composé d'un ensemble de scénarios visant à mettre en place une politique de distribution du lait. D'autre part, de fournir des recommandations d'ordre stratégique, de manière à orienter le processus de prise de décision, à ses différents étapes, vers la solution optimale, qui répond le mieux aux objectifs visés.

Mots clés : Distribution, Logistique, Réseau, Intermédiaires

ملخص :

الهدف من هذا العمل هو إنجاز، من جهة أداة تساعد على اتخاذ القرار، متضمنة مجموعة من الحلول والاقتراعات و الهادفة إلى وضع سياسة توزيع الحليب، و من جهة أخرى، تقديم توصيات ذات مدى إستراتيجي، تسمح بإرشاد اتخاذ القرارات، نحو الحل الأمثل الذي يتجاوب الأحسن مع الأهداف المسطرة.

الكلمات المفتاح: توزيع، دعم، شبكة، وسيط

Abstract :

We have proceeded in this work, on the one hand, to the elaboration a tool of decision making, composed of a set of plots which aim to difining a distribution policy of milk. On the other hand, this work supply recommendations at a strategic level, in order to guide making decision process, at its different steps, toward the optimal solution, that reply the best way to the aimed objectifs.

Key words : Distribution, Logistic, Network, Intermediate.

Liste des tableaux

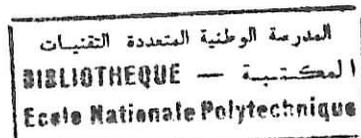


Tableau 1 : Avantage et inconvénients des différents types de conditionnement.	20
Tableau 2 : Tableau comparatif des trois traitements subis par le lait.	45
Tableau 3 : Répartition des unités laitières avec les capacités de production en 2001.	58
Tableau 4 : Le coût du transport routier.	73
Tableau 5 : Coûts d'exploitation d'un entrepôt.	75

Liste des figures

Figure 1 : Comment un intermédiaire permet de réduire le nombre de transactions.	08
Figure 2 : Quatre flux commerciaux dans la distribution.	11
Figure 3 : Exemples de circuits de distribution à plusieurs niveaux.	12
Figure 4 : L'évolution du système de distribution en fonction du cycle de vie.	12
Figure 5 : Rôle de la distribution dans la gestion des flux d'information.	34
Figure 6 : Composition du complexe.	44
Figure 7 : Imperméabilité du complexe.	44
Figure 8 : Les trois objectifs de l'action du directeur logistique d'une entreprise de produits frais.	48
Figure 9 : Evolution de la production nationale de lait cru.	59
Figure 10 : Circuits Courts.	61
Figure 11 : Circuits Directs ou Intégrés.	61
Figure 12 : Circuits Longs.	61
Figure 13 : Les flux physiques et informationnels de la distribution.	66
Figure 14 : L'organigramme de décision.	83

Introduction générale

1

Chapitre 1 : choisir et animer les circuits de distribution

I.	INTRODUCTION	6
II.	LES CIRCUITS DE DISTRIBUTION	7
III.	LES FONCTIONS DE LA DISTRIBUTION	8
IV.	LES NIVEAUX D'UN CIRCUIT DE DISTRIBUTION	13
V.	LA MISE EN PLACE D'UN CIRCUIT DE DISTRIBUTION	14
	V.1. L'étude des besoins de la clientèle	15
	V.2. La définition des objectifs et des contraintes	15
	V.3. L'identification des solutions	16
	V.4. l'évaluation des solutions	23
VI.	LA GESTION D'UN CIRCUIT DE DISTRIBUTION	24
	VI.1. Le choix des intermédiaires	24
	VI.2. La motivation des intermédiaires	24
	VI.3. L'évaluation des intermédiaires	25
	VI.4. La modification d'un circuit de distribution.	25

Chapitre 2 : Les distributeurs extérieurs

I.	LES DISTRIBUTEURS EXTERIEURS	28
II.	LES FONCTIONS DE LA DISTRIBUTION	29
	II.1. Les fonctions logistiques	29
	II.2. Les fonctions d'assortiment	32
	II.3. Les fonctions d'information	33
III.	LES SPECIFICITES DU CANAL	35
	III.1. L'adaptation du canal résultant de l'activité	35
IV.	GESTION OPERATIONNELLE DE LA DISTRIBUTION	35
	IV.1. La gestion verticale du canal de distribution	36

Chapitre 3 : Caractéristiques et propriétés du produit

I.	INTRODUCTION	40
II.	PASTEURISATION ET STERILISATION DU LAIT	40
	II.1. La pasteurisation du lait	40
	II.2. La stérilisation du lait	40
III.	LE CONDITIONNEMENT PASTEURISE	41
IV.	DISTRIBUTION ET CHAINE DE FROID	42
V.	LE CONDITIONNEMENT	43
VI.	EMBALLAGE ET DISTRIBUTION	46
VII.	LE SOUTIEN DES POUVOIRS PUBLICS	46
VIII.	LE MARCHE DES PRODUITS FRAIS	47

Chapitre 4 : Le système d'information de la distribution

I.	SYSTEME D'INFORMATION	50
II.	GESTION ET ECHANGE D'INFORMATION ET MANAGEMENT LOGISTIQUE	50
II.1.	La place centrale de l'information dans le management logistique	50
II.2.	Les enjeux associés à la gestion de l'information et de la communication logistique	52
II.3.	La dimension informationnelle du pilotage logistique	53

Chapitre 5 : Analyse de la concurrence

I.	L'OFFRE DE LAIT EN ALGERIE	57
II.	LES INTERVENANTS	58
III.	ANALYSE DE LA CONCURRENCE	59
III.1.	Sur le marché du lait pasteurisé	60
III.2.	Sur le marché du lait stérilisé UHT	66
IV.	AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE LA CONFIGURATION ACTUELLE	67

Chapitre 6 : Les coûts logistiques et les scénarios envisageables

I.	EVALUER LES COUTS LOGISTIQUES	71
II.	LES COUTS ET LES TARIFS DES MODES DE TRANSPORT ET DE RUPTURE DE CHARGE	72
II.1.	Coût de rupture de charge en entrepôt ou plate-forme	74
II.2.	La structure de la tirification du transport routier	75
III.	LES COUTS LOGISTIQUES	76
IV.	LA REPARTITION DES CHARGES	78
IV.1.	Les charges fixes	78
IV.2.	Les charges variables	79
V.	LE CHOIX ENTRE DISTRIBUTION PROPRE ET EXTERNALISATION	80
VI.	ORGANIGRAMME DE DECISION	83
VII.	ANALYSE ET INTERPRETATION	84

Conclusion Générale	86
----------------------------	----

BIBLIOGRAPHIE	89
----------------------	----

LEXIQUE	92
----------------	----

ANNEXES	97
----------------	----

INTRODUCTION GENERALE

PRESENTATION DU SUJET

- I. INTRODUCTION
- II. PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE
- III. DELIMITATION GEOGRAPHIQUE DE L'ETUDE
- IV. FICHE TECHNIQUE DU PROJET

I. INTRODUCTION

Sous l'effet d'une révolution d'ensemble de l'économie et des modes de consommations au sein de la société, la distribution, en tant que fonction vitale à l'entreprise, est amenée à faire des efforts de modernisation d'équipement, d'adaptation et d'anticipation dans la prise en charge des exigences de la clientèle. En effet, entre une production et une consommation de masse, l'appareil commercial ne pouvait conserver indéfiniment sa forme artisanale. Dans ce contexte, les managers de la distribution font, aujourd'hui, de plus en plus, appel aux outils d'aide à la décision dans leur gestion rationnelle des circuits de distribution et l'optimisation des flux qui les caractérisent.

Les objectifs de la politique de distribution d'un fabricant doivent alors être déduits des options stratégiques fondamentales de l'entreprise dans le domaine du marketing (choix des produits et des marchés, cible de clientèle visée, positionnement, etc.), elles-mêmes étant déduites des objectifs généraux de l'entreprise.

En Algérie, pourtant, la problématique de la distribution a été perçue jusqu'à présent, comme un simple transfert administratif des biens et services. Cette situation qui nous a amenés à nous pencher sur un problème pratique de la distribution de distribution d'un produit stratégique, le lait.

Pour répondre à cet objectif, nous avons dû, tout d'abord, nous référer aux différents ouvrages traitant du sujet en question de manière à soulever les principales problématiques susceptibles d'être rencontrées et mettre l'accent sur les aspects vitaux à prendre en considération tels que le rôle des intermédiaires, les différents types de distribution entre lesquels le manager doit choisir, le niveau et la qualité de service visés ainsi que le système d'information sur lequel repose la politique de distribution.

Après avoir clairement défini les contraintes techniques liées à la particularité du produit, en terme de qualité, de mesures d'hygiène et de respect de la chaîne du froid, il était nécessaire de mener une enquête sur le terrain, afin de d'analyser la concurrence, de cerner les intermédiaires qui existent, de comparer les canaux de distribution adoptés et évaluer leurs performances par rapport à des critères de décisions pertinents tels que les délais de livraison, la qualité du service d'accompagnement et les coûts engendrés par la distribution physiques des produits.

Après avoir dresser un constat de la distribution en vigueur sur le marché du lait à Alger, il a fallut donner la constitution des coûts à supporter, répartis en charges fixes et variables et

identifier leur impact sur l'orientation de la politique de distribution. A l'issu de cette étape, il a été formulé, en conclusion, les différents scénarios envisageables entre lesquels les promoteurs du projet doivent trancher sur la base des critères de décision préalablement définis.

II. PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE

L'objectif de cette étude s'inscrit dans le cadre du lancement d'un nouveau projet de production laitière sur un site se trouvant à la périphérie d'Alger.

Etant donné le caractère nouveau du projet, ses promoteurs cherchent à travers cette étude préliminaire d'analyser le mode de distribution de lait, en pratique dans la ville d'Alger.

C'est-à-dire identifier les différents circuits existant ainsi que les flux physiques et informationnels les caractérisant, et ce d'un point de vue logistique et organisationnel. Cette étude a aussi pour but de délimiter les différents niveaux d'intervention et le rôle de chaque acteur économique sur les réseaux de distribution, à partir du point de production jusqu'au consommateur final.

Tout d'abord, il s'agira d'identifier la problématique autour de laquelle s'articule toute mise en place d'une politique de distribution ainsi que contraintes rencontrées tout au long de la gestion des canaux de distribution. Pour ce faire, il est nécessaire de mener une enquête sur le terrain afin d'analyser la concurrence existante et les éventuels grossistes ou distributeurs intervenants au cours de la distribution.

Une fois le bilan de la situation dressé, une évaluation de la performance de chaque mode de distribution s'impose, par comparaison des objectifs tracés préalablement avec les résultats révélés par l'enquête. En tenant compte des particularités techniques en terme de qualité du produit, de mesures d'hygiène, de contrainte de distribution, de conditions et durées de conservation de chaque type de lait, nous présenterons les inconvénients et les avantages des deux mode de conditionnement utilisés.

Sachant que cette étude concerne un produit faisant l'objet d'une grande consommation quotidienne, il faudra envisager des circuits de distribution capables de prendre en charge ces contraintes, et qui garantissent au producteur la possibilité de suivi et de contrôle de la distribution, dans le but de répondre au double objectif de minimisation du coût de distribution, mais aussi de qualité de service et de couverture du marché.

Enfin, l'étude aboutira sur des recommandations, prenant en charge les différents scénarios envisageables, afin de fournir une aide à la décision à un niveau stratégique de manière efficiente et compatible avec les objectifs tracés au départ.

III. DELIMITATION GEOGRAPHIQUE DE L'ETUDE

Géographiquement, l'étude est restreinte à la wilaya d'Alger, c'est-à-dire que l'analyse de la concurrence est limitée à l'ensemble des producteurs laitiers écoulant leur production sur le marché algérois.

Etant donné l'extrême étendu et diversité du territoire national, nous avons opté, en accord avec les promoteurs du projet, pour cette délimitation géographique. Cette dernière constitue une étape préliminaire permettant de tester la performance du réseau de distribution couvrant la wilaya d'Alger. Une fois les objectifs tracés réalisés par la mise en place du réseau de distribution, il sera envisagé une extension régionale voir nationale de cette politique, en prenant en considération les particularités des zones à couvrir et les contraintes techniques susceptibles de modifier certaines décisions tactiques ou opérationnelles déjà prises.

IV. FICHE TECHNIQUE DU PROJET

Les informations suivantes, fournies par les promoteurs du projet, nous permettent de dresser la fiche technique suivante :

- Zone d'étude : wilaya d'ALGER.
- Localisation du projet : EL KOLEA (wilaya d'ALGER).
- Type de produit : production laitière.
- Maître d'ouvrage : Groupe MEHRI.
- Durée de réalisation : 2 ans.
- Date de lancement de la production: Octobre 2004.

CHAPITRE 1 :

**CHOISIR ET ANIMER LES CIRCUITS DE
DISTRIBUTION**

- I. INTRODUCTION
- II. LES CIRCUITS DE DISTRIBUTION
- III. LES FONCTIONS DE LA DISTRIBUTION
- IV. LES NIVEAUX D'UN CIRCUIT DE DISTRIBUTION
- V. LA MISE EN PLACE D'UN CIRCUIT DE DISTRIBUTION
 - V.1. L'étude des besoins de la clientèle
 - V.2. La définition des objectifs et des contraintes
 - V.3. L'identification des solutions
 - V.4. L'évaluation des solutions :
- VI. LA GESTION D'UN CIRCUIT DE DISTRIBUTION
 - VI.1. Le choix des intermédiaires
 - VI.2. La motivation des intermédiaires
 - VI.3. L'évaluation des intermédiaires
 - VI.4. La modification d'un circuit de distribution

« L'intermédiaire n'est pas le maillon d'une chaîne forgée par le fabricant, mais constitue un marché indépendant, point de contact avec les clients pour le compte desquels il achète. ».[12]

PHILLIP McVEY

I. INTRODUCTION

Aujourd'hui, il est assez rare que le fabricant vende directement sa marchandise à l'utilisateur final. Une multitude d'intermédiaires, aux noms variés, s'interposent entre le producteur et le consommateur, afin de remplir tout un ensemble de fonctions. Certains d'entre eux, tels les grossistes et les détaillants, achètent en leur nom propre les biens qu'ils revendent : ce sont des marchands. D'autres, les courtiers, les représentants, les attachés commerciaux, prospectent la clientèle et passent des contrats au nom du fabricant, mais ne s'engagent pas à titre personnel : on les appelle les agents. D'autres enfin, les compagnies de transport, les sociétés d'entrepôts, les banques, facilitent les opérations de distribution sans prendre part à la négociation commerciale: ce sont les relais. [12]

Deux considérations font du choix d'un circuit de distribution l'une des décisions les plus importantes en marketing. D'une part, la nature des canaux choisis a une incidence sur toutes les autres variables du marketing mix. Une entreprise ne saurait fixer ses prix avant de savoir si elle distribuera par l'intermédiaire de revendeurs exclusifs ou bien par la grande distribution. Elle doit intégrer à sa politique publicitaire la collaboration éventuelle des distributeurs. Elle organise enfin différemment sa force de vente selon qu'elle vend directement aux détaillants ou passe par l'intermédiaire de grossistes.

D'autre part, le choix des circuits de distribution lie l'entreprise pour une période relativement longue. Dans les accords passés avec les distributeurs, il existe une forte pression en faveur du statu quo ; aussi l'entreprise doit-elle choisir ses circuits en fonction de ses plans de développement aussi bien que de sa situation actuelle.

Les questions abordées lors de ce chapitre, concerneront tout d'abord les différents circuits de distribution existant, ensuite les problèmes de distribution que l'entreprise est susceptible de rencontrer, l'évolution de la dynamique de la distribution et enfin la manière de gérer les conflits de canaux.

II. LES CIRCUITS DE DISTRIBUTION

Tout producteur cherche à mettre en place un système qui lui permette d'atteindre son marché. Les différents intermédiaires constituent le circuit ou canal de distribution :

- On appelle circuit de distribution l'ensemble des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution, c'est-à-dire les activités qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation [12].

Pourquoi un producteur accepte-t-il de déléguer la vente de ses produits à des tiers ? Une telle délégation signifie en effet la perte d'un certain contrôle sur le choix de la clientèle, les méthodes de vente et la marge. Le recours à des intermédiaires, souvent inévitable, présente en réalité de nombreux avantages.

La plupart des fabricants ne disposent pas des ressources suffisantes pour se lancer dans le marketing direct. Une marque quelconque, peut vendre ses produits dans plusieurs centaines de milliers de points de vente sans qu'elle les possède tous.

Une stratégie de marketing direct impliquerait pour de nombreux producteurs de devenir eux-mêmes distributeurs de produits complémentaires destinés au même marché. Il est beaucoup plus aisé de passer par l'intermédiaire de réseaux de distribution déjà implantés et organisés. Même les fabricants qui disposent du capital nécessaire à l'implantation de points de vente découvrent souvent qu'il est plus rentable d'accroître leurs investissements dans d'autres domaines. Si, par exemple, une entreprise agro-alimentaire obtient un taux de rentabilité de 20% sur ses activités actuelles et prévoit d'atteindre 10 % sur ses investissements en distribution, il faudra qu'elle trouve des avantages substantiels pour se lancer dans une telle opération.

Le recours aux intermédiaires se justifie d'abord par leur plus grande efficacité dans l'accomplissement de certaines fonctions. De par leur spécialisation, leurs contacts et leur niveau d'activité, ils offrent au fabricant une expérience que celui-ci ne pourrait acquérir que progressivement.

Les intermédiaires commerciaux ont également pour rôle de transformer les gammes de produits des différents fabricants en un assortiment cohérent avec les besoins des acheteurs.

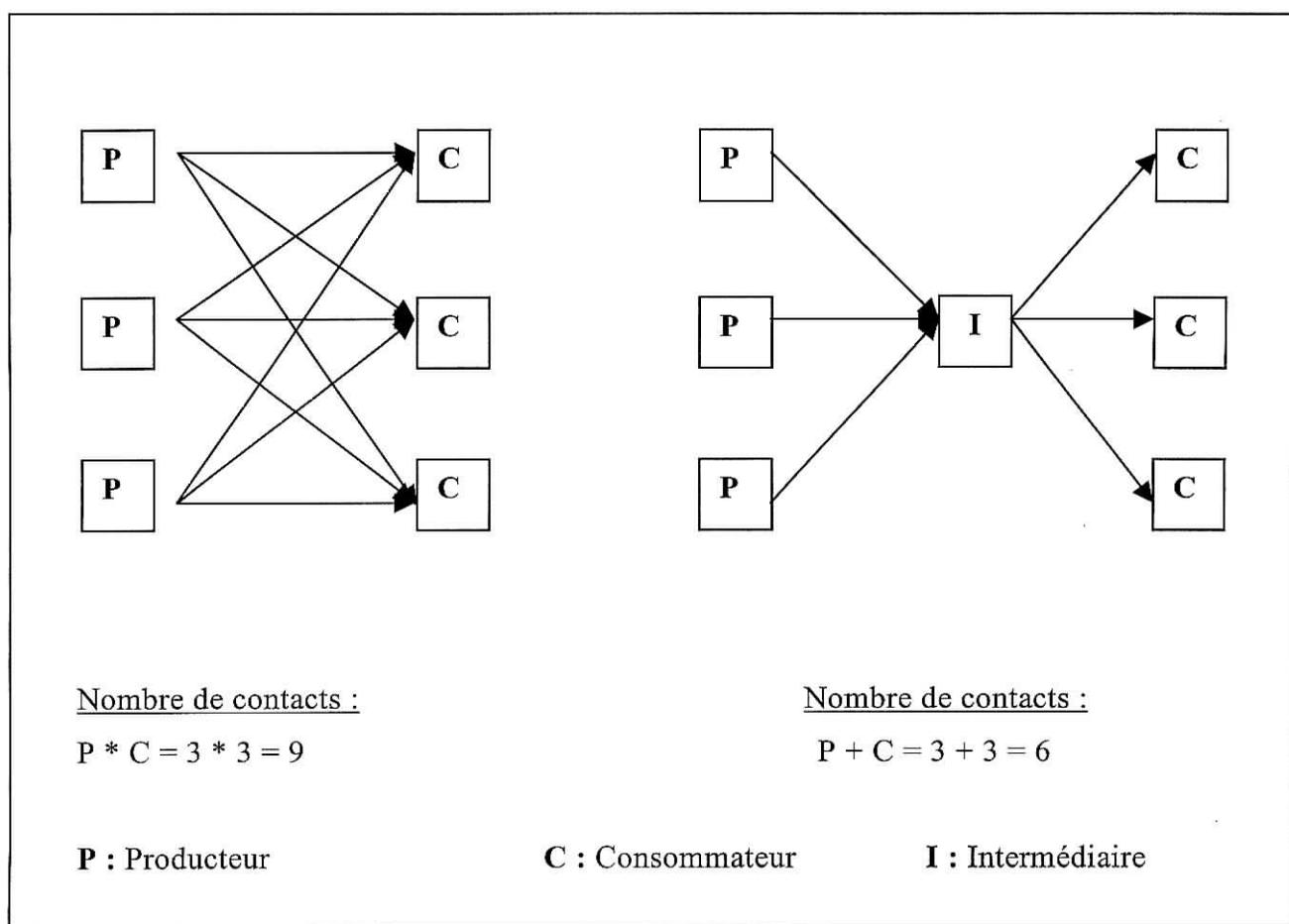


Figure.1 : Comment un intermédiaire permet de réduire le nombre de transactions.

La figure précédente illustre l'un des types d'économie réalisée en faisant appel aux intermédiaires. La partie gauche du schéma représente trois producteurs vendant directement à trois clients. Un tel système exige neuf contacts. La partie droite représente trois producteurs passant par un seul intermédiaire en contact avec tous les clients. Un tel système n'exige plus que six contacts. L'utilisation d'un intermédiaire a donc permis de réduire d'un tiers le nombre de transactions.

III. LES FONCTIONS DE LA DISTRIBUTION

Un circuit de distribution est un mode d'organisation permettant d'accomplir des activités qui ont toutes pour but d'amener au bon endroit, au bon moment, et en quantité adéquate les produits appropriés. Ces activités gravitent autour de neuf fonctions principales :

- Le recueil d'information, en particulier la recherche des débouchés commerciaux.

- La promotion, c'est-à-dire l'élaboration et la diffusion de communications persuasives relatives à l'offre.
- La négociation, c'est-à-dire la recherche d'un accord sur les termes d'échanges.
- La prise de commande, transmise au fabricant à partir des intentions d'achat des clients.
- Le financement, en particulier des stocks nécessaires.
- La prise de risque, liée aux différentes opérations de distribution.
- La distribution physique: transport, stockage, manutention.
- La facturation, et la gestion des encaissements.
- Le transfert de propriété, du vendeur vers l'acheteur.

Ces fonctions concernent tout à la fois, des flux en aval (promotion, transfert de propriété), en amont (prise de commande, facturation) et bidirectionnels (négociation, risque). Les plus importants sont le flux de marchandise, le flux de propriété, le flux monétaire, le flux d'information et le flux promotionnel. La **figure.2** les illustre. La représentation simultanée de tous les flux sur un seul schéma illustrerait la grande complexité d'un circuit de distribution.

L'analyse des fonctions et des flux est intéressante car elle met en évidence la question centrale de la distribution: le problème n'est pas de savoir s'il faut ou non remplir ces fonctions (qui doivent l'être de toute façon) mais de savoir qui va les remplir. Toutes les activités commerciales partagent trois caractéristiques:

1. Elles mobilisent certaines ressources;
2. Elles bénéficient d'une certaine spécialisation;
3. Elles sont partiellement permutable entre les différents membres du circuit.

Si le producteur les prend en charge, il devra les répercuter dans ses prix de vente. Si c'est le consommateur, il devra bénéficier de tarifs préférentiels. Si c'est un intermédiaire, enfin, c'est la marge qui sera affectée. Le problème de la répartition des fonctions est donc celui de la productivité économique. Pour autant que des intermédiaires spécialisés (transporteurs, entreposeurs, détaillants) bénéficient d'économies d'échelle dans la gestion de leurs opérations, il est de l'intérêt du producteur et du consommateur de leur confier les activités correspondantes.

En définitive, les fonctions commerciales sont donc plus significatives que les institutions qui les remplissent. Toute l'histoire de l'appareil commercial et toutes les innovations qui y ont été introduites ne sont que le résultat d'efforts visant à modifier la répartition des fonctions dans le sens d'une amélioration de l'efficacité.

Fournisseurs Transporteurs Fabricant Transporteurs Revendeurs Clients

1. Flux de marchandise

Fournisseurs Fabricant Revendeurs Clients

2. Flux de propriété

Figure.2 : Quatre flux commerciaux dans la distribution

Fournisseurs

Transporteurs
Entrepôts
Banques

Fabricant

Transporteurs
Entrepôts
Banques

Revendeurs

Clients

3. Flux d'information

Fournisseurs

Banques

Fabricant

Banques

Revendeurs

Clients

4. Flux monétaire

Figure.2 : Quatre flux commerciaux dans la distribution

IV. LES NIVEAUX D'UN CIRCUIT DE DISTRIBUTION

Tout circuit de distribution peut être caractérisé par sa longueur, c'est-à-dire le nombre de niveaux qu'il comporte, correspondant aux différents partenaires entre lesquels le produit transite. La **figure.3** illustre différents circuits de longueur variable.

Le circuit de distribution le plus court ne comporte aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Cette forme de marketing direct est pratiquée dans un nombre croissant de secteurs.

Un circuit de distribution à un niveau comporte un seul intermédiaire. Pour des produits de grande consommation, cet intermédiaire est le plus souvent le détaillant. Sur les marchés industriels, il peut s'agir d'un revendeur spécialisé.

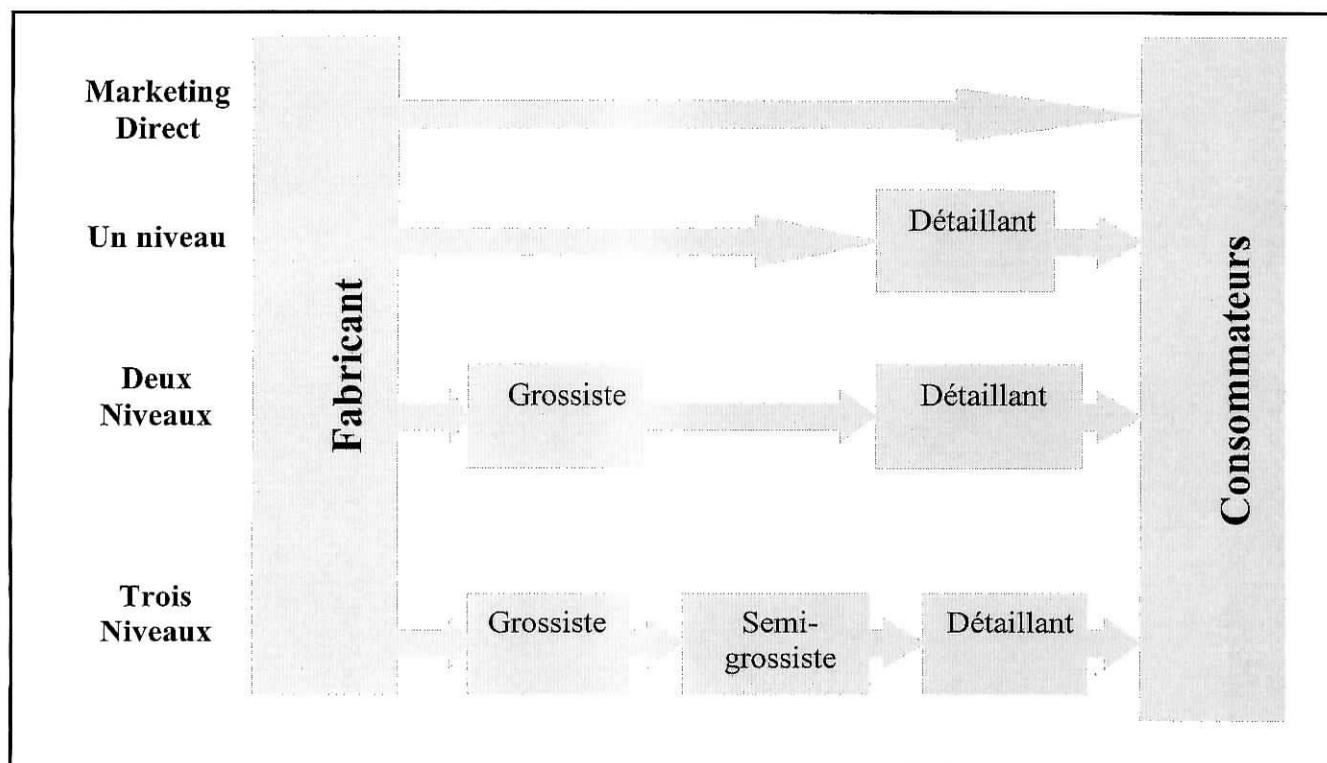


Figure.3 : Exemples de circuits de distribution à plusieurs niveaux.

Un circuit de distribution à deux niveaux comporte deux intermédiaires. Sur les marchés de consommation, il s'agit en général d'un grossiste et d'un détaillant. En milieu industriel on peut trouver un agent commercial et un grossiste.

Un circuit de distribution à trois niveaux comporte trois intermédiaires. On rencontre un tel circuit dans l'industrie de la salaison, où un semi-grossiste intervient souvent entre le grossiste et le détaillant. Des circuits encore plus complexes existent dans certains secteurs.

Naturellement, le problème du contrôle s'aggrave à mesure que s'accroît le nombre de niveaux, le fabricant n'étant le plus souvent en contact qu'avec le niveau situé juste en dessous de lui.

Bien que l'on associe généralement le terme de circuit de distribution à des transferts de produits vers le marché, on peut également l'appliquer à des processus « remontants », par exemple le recyclage des détritrus. [12]

V. LA MISE EN PLACE D'UN CIRCUIT DE DISTRIBUTION

Lors de la mise en place d'un système de distribution, le fabricant doit accepter un compromis entre l'idéal et le réalisable. Prenons l'exemple d'une nouvelle entreprise qui, compte tenu de ses ressources, s'adresse à un marché local. Son capital étant limité, elle devra faire appel en général aux intermédiaires déjà en place. Le nombre de ces intermédiaires sera le plus souvent réduit : quelques agences commerciales, quelques grossistes, un réseau pré-établi de détaillants, quelques entreprises de transport et un petit nombre d'entrepôts.

Le problème consistera à convaincre un nombre suffisant d'entre eux de prendre en charge le produit.

L'entreprise, si elle réussit, décidera d'attaquer de nouveaux marchés. Là encore, elle s'efforcera de passer par les intermédiaires existants, bien que ce ne soit pas forcément les mêmes. Sur les petits marchés, elle s'adressera directement aux détaillants. Sur les marchés plus importants, elle passera des accords avec des revendeurs. En milieu rural, elle traitera avec des distributeurs à compétence générale. En milieu urbain, elle s'adressera plutôt à des points de vente spécialisés. Dans une partie du pays, elle pourra accorder des concessions exclusives. Dans d'autres, elle traite avec tous les intermédiaires susceptibles de commercialiser sa marchandise. Il est clair que le système de distribution d'un fabricant doit s'établir en fonction des opportunités et des conditions locales.

Mettre en place un système de distribution comporte plusieurs étapes : il faut successivement étudier les besoins des clients, définir les objectifs poursuivis, identifier les solutions de distribution et les évaluer.

V.1. L'étude des besoins de la clientèle

Il s'agit de comprendre qui achète quoi, où, quand, comment et pourquoi dans le marché visé.

Les attentes s'expriment le plus souvent à travers cinq dimensions :

- Le volume unitaire d'achat : Il traduit la quantité de produit souhaitée par un consommateur à chaque occasion d'achat. Plus il est réduit, plus le service rendu par le circuit s'élargie (stockage, éclatement, etc.)
- Le délai : Il sépare la commande du moment de livraison. Plus il est court, plus le client est satisfait.
- L'endroit : Il est pratique pour un consommateur de trouver ce qu'il désire dans de multiples endroits, ce qui exige un réseau à forte capillarité.
- Le choix : Plus il est étendu, plus un effort d'assortiment en amont est nécessaire.
- Le service : Il comporte tous les éléments intangibles (crédit, livraison, installation, réparation) fournis par le circuit. Plus ceux-ci sont nombreux, plus les fonctions dévolues au circuit s'accroissent.

Pour chaque dimension, il convient d'apprécier le niveau attendu par le client et la dispersion des attentes selon les segments du marché. La recherche du rapport optimal entre le prix de vente et services rendus est à l'origine de bien des formules de distribution (vente à domicile, hypermarché, boutique de luxe).

V.2. La définition des objectifs et des contraintes

L'objectif d'un circuit se détermine à partir d'un niveau de service souhaité. En pratique, le choix des segments et celui des circuits sont donc étroitement liés. Chaque producteur doit ensuite concevoir ses objectifs de distribution à partir des principales contraintes qui lui sont imposées par les produits, les intermédiaires et l'environnement.

V.2.1. Les caractéristiques du produits :

Les plus importantes sont la durée de vie, le volume, le degré de standardisation, la technicité et la valeur unitaire. Les produits périssables exigent en général un circuit court, en raison de la nécessité de les acheminer rapidement. Les produits volumineux, tels que les matériaux de

construction ou les liquides, requièrent des circuits qui minimisent les distances et le nombre de manipulations. Les produits non standardisés, tels que les produits à façon ou les biens d'équipement spéciaux, sont le plus souvent vendus directement par les représentants de l'entreprise, en raison de la difficulté de trouver des intermédiaires ayant la compétence technique nécessaire. Les produits qui ont besoin d'un service après-vente intensif sont en général vendus et entretenus soit directement par l'entreprise, soit par un réseau de concessionnaires exclusifs. Enfin les produits ayant une valeur unitaire élevée ont tendance à être pris en charge par la force de vente de l'entreprise plutôt que par des intermédiaires.

V.2.2. Les caractéristiques des intermédiaires

Les forces et faiblesses des différents types d'intermédiaires dans l'accomplissement des fonctions de distribution jouent également un rôle important. Les agents multiscartes, par exemple, représentent un moyen peu onéreux pour toucher la clientèle, du fait que les coûts sont partagés entre plusieurs fabricants, mais l'effort de vente par contrat est moins intense que celui fourni par un représentant exclusif. En général, tous les intermédiaires n'ont pas les mêmes aptitudes à assumer des fonctions aussi variées que le transport, la promotion, le stockage et le contact avec le client, pas plus qu'ils n'ont les mêmes exigences en matière de crédit, de remise et de délais.

V.2.3. Les caractéristiques de l'environnement

Le choix d'un circuit dépend enfin de variables liées à l'environnement. Lorsque la conjoncture économique est mauvaise, les producteurs sont soucieux de distribuer leurs produits à moindre coût. Ils ont alors tendance à privilégier les circuits courts et à renoncer aux services non indispensables. La réglementation en vigueur est également très importante. En général, le législateur s'efforce d'empêcher la formation du tout système de distribution qui aurait pour résultat d'affaiblir la concurrence et de favoriser la création de monopoles. Les domaines d'application les plus courants concernent le refus de vente, les accords d'exclusivité, les contrats de concession et de franchise.

V.3. L'identification des solutions

Après avoir identifié les objectifs et les contraintes de sa politique de distribution, l'entreprise doit procéder à une analyse des différentes solutions possibles.

Une « solution » en matière de distribution comporte trois éléments :

- 1- La nature des intermédiaires qui assurent la vente et le transfert des produits sur le marché ;
- 2- Le nombre d'intermédiaires utilisés à chaque stade de la distribution ;
- 3- Les responsabilités et engagements respectifs du producteur et de ses intermédiaires.

V.3.1. La nature des intermédiaires

L'entreprise doit d'abord identifier les principaux intermédiaires susceptibles de distribuer ses produits. Il est important à ce stade, non seulement d'examiner les systèmes de distribution traditionnels, mais aussi d'imaginer de nouvelles approches.

V.3.2. le nombre d'intermédiaires

Le nombre d'intermédiaire qu'il convient d'utiliser pour chaque niveau de distribution est fonction du degré de couverture du marché visé par l'entreprise. On peut imaginer cinq types de couverture :

- 1- **La distribution intensive.** cette distribution appelée également distribution ouverte ou de masse, peut se définir comme le mode de distribution dans lequel l'objectif du fabricant est d'être présent dans tous les points de vente pouvant contenir son produit. Les points utilisés pouvant appartenir à un même canal ou à plusieurs. Cette stratégie de distribution, qui convient surtout aux fabricants de produits de grande consommation, permet d'obtenir rapidement une part de marché élevée et une forte notoriété. En revanche, elle exige que le fabricant mette en place des moyens matériels lourds pour livrer rapidement et souvent de nombreux points de vente. le producteur qui opte pour cette distribution considère que la disponibilité du produit au moment où le consommateur en ressent le besoin est un critère déterminant du choix. Le client n'est pas prêt à renoncer à l'achat du produit, il changera plutôt de marque en cas d'indisponibilité de la marque achetée habituellement. Cette relative indifférence à la marque est consécutive à l'absence de différences fortes perçues entre marques, ce qui rend plusieurs marques simultanément acceptables dans cette catégorie de produits. Le producteur doit donc assurer la présence de sa marque dans tous les points de vente distribuant le produit, c'est-à-dire maximiser la disponibilité numérique mesurée par les panels des détaillants. Les ventes réalisées par un fabricant sur un territoire donné sont une fonction croissante du nombre de points de vente présentant le produit. [4]

Ces fabricants doivent alors identifier tous les endroits où les consommateurs sont susceptibles d'acheter leurs produits, ils doivent ensuite chercher à y implanter leurs produits, veiller à ce que les conditions de présentation soient satisfaisantes, éviter les ruptures de stock, inciter les points de vente à respecter le prix de vente souhaité et mettre en place des actions promotionnelles pour renouveler l'intérêt du client.

- 2- **La distribution exclusive.** certains fabricants préfèrent, au contraire, limiter le nombre d'intermédiaires autorisés à vendre leurs produits. A l'extrême, ils adoptent une stratégie de distribution exclusive, réservant à certains points de vente le droit de distribuer leur marque dans un secteur donné. En octroyant le privilège de l'exclusivité, le producteur espère susciter un effort de vente plus vigoureux, conserver un meilleur contrôle des intermédiaires et garder à son produit une image de prestige autorisant un prix élevé.

Le coût des moyens logistiques nécessaires pour l'approvisionnement des magasins et de la force de vente est normalement réduit par rapport à ceux qu'exigerait la distribution intensive ou sélective puisque le nombre de points de vente est limité.

- 3- **La distribution sélective.** entre la distribution intensive et la distribution exclusive, on trouve une série de formules intermédiaires que l'on regroupe sous le nom de distribution sélective. Ce mode de distribution est utilisé aussi bien par des entreprises déjà implantées que par de nouvelles firmes cherchant à attirer des intermédiaires. En opérant une certaine sélectivité dans sa distribution, le fabricant évite de disperser son effort entre de nombreux points de vente, dont certains seraient marginaux. Cette forme de distribution assure normalement au fabricant un chiffre d'affaires moins important que la distribution intensive, d'un part, parce que le réseau de points de vente est moins dense et, d'autre part, parce que les prix de vente au détail pratiqués par les magasins sont plus élevés que ceux que pratiqueraient les magasins de grande surface, les marges des premiers étant plus élevés ; ces principes généraux peuvent cependant connaître des exceptions.

Le coût de la logistique nécessaire pour approvisionner les magasins et le coût de la force de vente sont en principe moins importants en valeur absolue que dans le cas de la distribution intensive puisque le nombre de points de vente est moins élevé, mais les fabricants consacrent souvent à la publicité des budgets considérables. Le fabricant a

moins de difficultés pour négocier avec son réseau de distribution que s'il utilisait la distribution intensive.

- 4- **La distribution intégrée** : le fabricant est propriétaire des magasins dans lesquels ses produits sont mis en vente. Le principal inconvénient de cette solution est que le fabricant doit financer les investissements requis par la mise en place du réseau de magasins, mais, en contre partie, il contrôle totalement son réseau y compris les prix de vente aux clients finals. Le fabricant peut utiliser à la fois des magasins lui appartenant (réseau dit interne) ou des magasins appartenant à des revendeurs indépendants (réseau dit externe) et de jouer délibérément sur la concurrence entre ces deux réseaux ; il peut parvenir de la sorte à obliger les revendeurs indépendants à s'aligner sur les prix et/ou sur la qualité de service pratiqué par ses succursales ; il peut aussi parvenir par ce moyen à définir expérimentalement des normes de gestion dont il pourra se prévaloir lorsqu'il négociera avec son réseau externe ; enfin, le fabricant peut implanter des succursales dans des zones où il n'a pas de revendeur, voire racheter des points de vente en difficulté.

- 5- **La distribution par franchise**. La franchise peut permettre au fabricant de réaliser un chiffre d'affaires important ; il suffit pour cela qu'il trouve un nombre suffisant de franchisés. La limite la plus importante à souligner concerne les produits de grande consommation ; un fabricant de produits de ce type ne peut pas envisager de les commercialiser par le moyen de magasins franchisés car les consommateurs souhaitent regrouper sous un même toit l'achat de nombreux produits distincts ; en dehors de quelques cas particuliers, le fabricant de ce type de produits ne recourt pas à la franchise. [19]

Type de distribution	Avantages	Inconvénients	Type de produit
Distribution Intensive	<ul style="list-style-type: none"> • Présence du produit dans tous les points de vente. • Obtention d'une part de marché élevée et une forte notoriété de la marque. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de moyens matériels lourds pour livrer les nombreux points de vente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produits de grande consommation
Distribution Sélective	<ul style="list-style-type: none"> • Assure au fabricant un bon contrôle de sa distribution. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau de points de vente moins dense engendre un faible chiffre d'affaires par rapport à la distribution intensive. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produits à forte image de marque (parfums par exemple)
Distribution Exclusive	<ul style="list-style-type: none"> • Un bon contrôle du réseau sur les plans de la qualité, du service, de la force de vente, du prix et du prestige. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le fabricant prend le risque de sacrifier une partie de son chiffre d'affaire en rendant son produit moins disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marché de l'automobile.
Franchise	<ul style="list-style-type: none"> • Le franchisé bénéficie du savoir-faire et de l'assistance technique du franchiseur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le franchisé doit verser une redevance forfaitaire initiale ainsi qu'une redevance d'exploitation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Différents types de produits.
Distribution intégrée	<ul style="list-style-type: none"> • Un contrôle total du réseau de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'un investissement initial important 	<ul style="list-style-type: none"> • Produits de luxe

Tableau.1 : Avantages et inconvénients des différents types de distribution.

V.3.3. Indicateurs de performances de la distribution de masse

Pour gérer au mieux sa politique de distribution, le fabricant a besoin d'informations qui lui permettent de contrôler la mise en place des actions marketing dans les points de vente et de mesurer leur efficacité. Il est notamment important qu'il connaisse la diffusion de sa marque dans les différents canaux de distribution afin d'apporter des corrections si nécessaires, et d'adapter les actions de sa force de vente. Deux indicateurs lui sont particulièrement utiles pour réaliser ces contrôles, ce sont la DN et la DV.

- La DN, ou disponibilité numérique, représente le pourcentage de points de vente détenteurs de la marque au nombre total de magasins qui vendent cette catégorie de produits sur une période donnée. C'est un indicateur quantitatif de la présence de la marque dans les points de vente.

$$DN = \frac{\text{Nombre de points de vente détenteurs de la marque}}{\text{Nombre total de magasins qui vendent cette catégorie de produits}}$$

- La DV, ou disponibilité valeur d'une marque, est le pourcentage des ventes de la famille de produits assurée par les magasins vendant la marque sur une période donnée. C'est un indicateur qualitatif de la présence de la marque dans les points de vente.

-

$$DV = \frac{\text{Chiffre d'affaire réalisé par les magasins détenteurs de la marque}}{\text{Chiffre d'affaires total réalisé par l'ensemble des points de vente}}$$

- On analyse ensuite le rapport $\frac{DN}{DV}$, autrement dit la performance qualitative des points de vente dans lesquels la marque est présente.

La DV complète utilement la DN, car la DN n'indique pas si la marque est présente dans des magasins qui vendent de grandes quantités de produits de la famille concernée ; à la limite une marque peut être présente dans un grand nombre de points de vente (donc avoir une forte DN) mais être absente des points de vente qui vendent beaucoup de produits de la famille par exemple la marque est absente des régions où on consomme beaucoup ce type de produit). Comme la DV tient compte des quantités vendues par les points de ventes de la famille de produits concernée, elle constitue un indicateur plus significatif de la puissance de vente des magasins du canal dans lequel la marque est présente.

Les choix arrêtés par le fabricant constituent le **plan stratégique de distribution**. Ce plan comprend les objectifs de vente par canal et les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs. [4]

V.4.3. Les responsabilités et les engagements des membres du circuit

En élaborant son système de distribution, le fabricant doit préciser les engagements et les responsabilités de chacun. Les principaux éléments d'une politique de relations commerciales sont : la politique de prix, les conditions de vente, les droits territoriaux et la prestation de service devant être fournie par chaque partie.

- 1- **La politique de prix** : est sans aucun doute, l'élément le plus important. En général, le fabricant fixe un prix catalogue sur lequel il calcule les remises destinées à rémunérer les intermédiaires. En établissant ces remises, auxquelles viennent parfois s'ajouter des ristournes sur quantité, le producteur doit procéder avec précaution, compte tenu des attentes des détaillants. Un producteur doit toujours justifier les remises qu'il consent à ses différents clients.
- 2- **Les conditions de vente** : recouvrent essentiellement les conditions de paiement et les garanties offertes par le producteur. Les conditions de paiement ont de profondes répercussions sur les coûts du producteur et du distributeur, dans la mesure où elles déterminent la façon dont les stocks sont financés.
- 3- **Les droits territoriaux** : constituent le troisième volet de la politique de relation commerciales. Un distributeur a besoin de savoir quels seront les autres distributeurs dans sa région. Il désire également bénéficier de toutes ventes réalisées dans son secteur, qu'elles soient ou non le résultat direct de ses efforts.
- 4- **Les prestations de service** : elle doivent faire l'objet d'une définition complète, notamment lorsque les liens entre le producteur et le distributeur sont étroits.

IV.4. L'évaluation des solutions :

Après avoir identifié les systèmes de distribution possibles, le producteur doit décider lequel d'entre eux répond le mieux à ses objectifs. Il prend en compte trois critères : le coût, le contrôle et la souplesse.

V.4.1. Le coût

C'est le critère le plus important dans la prise de décision stratégique. Pour l'illustrer prenons le cas d'une entreprise nouvellement créée qui souhaiterait distribuer ses produits par l'intermédiaire de détaillants. Pour les contacter elle a le choix entre constituer sa propre force de vente, en engageant et en formant du personnel, ou bien faire appel à une agence commerciale déjà implantée dans la région.

Chaque solution permet de réaliser un certain chiffre d'affaire, mais entraîne également un coût. Le meilleur système n'est donc pas celui qui engendre le chiffre d'affaire le plus élevé ni celui qui représente le coût le plus faible, mais celui qui permet d'obtenir le bénéfice le plus grand. Etant donné que certains coûts varient en fonction du chiffre d'affaires, les ventes constituent le point de départ logique de l'analyse.

V.4.2. Le contrôle

Il faut élargir l'évaluation économique, en considérant les critères de motivation et de contrôle, ainsi que les possibilités de conflit.

Le recours à un distributeur privé soulève un certain nombre de problèmes relatifs au contrôle du fabricant sur son circuit. Le distributeur peut être une personne physique ou morale qui cherche à maximiser son profit. Il refuse souvent de collaborer avec le distributeur d'un secteur voisin, bien qu'une telle coopération puisse être profitable au fabricant. Il concentre ses efforts sur les clients qui sont, pour lui et compte tenu des produits dont il assure la distribution, les plus importants. Enfin, il peut ne pas avoir les compétences techniques nécessaires pour vendre le produit du fabricant.

V.4.3. La souplesse

Chaque type de circuit implique un engagement à plus ou moins long terme. Un fabricant qui a recouru à des distributeurs indépendants doit signer un contrat sur plusieurs années ; si, au cours de cette période, d'autres méthodes de vente prennent de l'importance, le

fabricant lié par ses engagements antérieurs, est dans l'impossibilité d'en tirer parti. Pour envisager un circuit rigide, il faut que ses avantages soient substantiels, que ce soit en termes de coût ou de contrôle.

VI. LA GESTION D'UN CIRCUIT DE DISTRIBUTION

Une fois déterminées les grandes lignes de son système de distribution, l'entreprise doit sélectionner, motiver et évaluer ses intermédiaires. Il lui faut en outre anticiper leur évolution.

VI.1. Le choix des intermédiaires

Les producteurs diffèrent quant à leur aptitude à choisir des intermédiaires. Certains n'ont aucun mal à trouver des établissements qui acceptent de s'intégrer au circuit qu'ils envisagent. Leurs propositions attirent plus de distributeurs qu'il n'en faut, soit parce qu'ils jouissent d'une très bonne réputation, soit parce que le produit ou la gamme semble très rentable. Le fabricant doit alors déterminer les caractéristiques des intermédiaires qui sont les plus à même de révéler leurs compétences.

Il existe en revanche des producteurs qui éprouvent les plus grandes difficultés à trouver un nombre suffisant d'intermédiaires compétents. Un fabricant placé dans une telle position doit savoir comment les distributeurs font leur choix ; il doit, en particulier, connaître le poids respectif qu'ils accordent à la marge brute, à l'action publicitaire et promotionnelle prévue pour le produit, et à la politique de rabais.

Qu'ils éprouvent ou non des difficultés à recruter ses intermédiaires, le producteur doit déterminer les caractéristiques qui permettent de distinguer les meilleurs d'entre eux. En effet, même s'il envisage une distribution intensive, il ne peut accepter que son produit soit associé à des distributeurs défaillants. Le fabricant s'efforce donc à connaître l'expérience des intermédiaires, leur solvabilité, leur aptitude à coopérer et leur réputation. S'il s'agit d'un grand magasin, il souhaite évaluer son emplacement, son rythme de croissance et la nature de sa clientèle.

VI.2. La motivation des intermédiaires

Les intermédiaires doivent être motivés pour travailler au mieux de leurs possibilités. Les raisons qui les conduisent à s'intégrer au circuit de distribution représentent déjà une certaine forme de motivation, mais celle-ci doit être renforcée par une attention et encouragement constant de la part du fournisseur. Le fabricant ne doit pas se contenter de

vendre par les intermédiaires, mais également aux intermédiaires. Le problème de la motivation est un problème difficile, car il y a autant de terrain de conflit que de coopération, entre un producteur et ses distributeurs.

La motivation des membres du circuit doit commencer par l'étude de leur comportement.

Trois règles caractérisent l'intermédiaire :

- L'intermédiaire se considère d'abord comme le garant des achats de ses clients, et ensuite seulement comme le représentant de ses fournisseurs. Il est prêt à vendre tous les produits que ses clients peuvent désirer trouver chez lui.
- L'intermédiaire cherche à regrouper toutes ses références en une famille de produits qui peuvent être vendus ensemble à chaque client. Il cherche à vendre un assortiment, et non des produits isolés.
- A moins d'être motivé pour le faire, l'intermédiaire ne collecte pas de statistiques de vente par produit et par marque. Des informations qui pourraient être utilisées lors du développement de nouveaux produits ou de l'élaboration de la stratégie des prix, de conditionnement ou de promotion sont mal répertoriées, et quelques fois même soigneusement cachées aux fournisseurs.

En fait, la motivation des distributeurs s'inscrit dans le cadre de la politique adoptée vis-à-vis des intermédiaires. On distingue trois approches : la coopération, le partenariat et le Trade Marketing.

VI.3. L'évaluation des intermédiaires

Un fabricant doit régulièrement évaluer les résultats de ses revendeurs. Les terrains sur lesquels il convient d'être vigilant concernant la couverture du marché, le niveau moyen des stocks, les délais de livraison, la prise en charge des marchandises détériorées ou perdues, la coopération publicitaire et les prestations de service dues au client. Le producteur élabore en général des quotas de vente qui explicitent les résultats attendus. Dans certains cas, ces quotas sont utilisés qu'à titre indicatif.

VI.4. La modification d'un circuit de distribution

Un fabricant peut se contenter de mettre en place un circuit de distribution et de veiller à son bon fonctionnement. De temps à autre, il devient nécessaire d'adapter le circuit à l'évolution du marché et au cycle de vie du produit (voir **figure.4**).

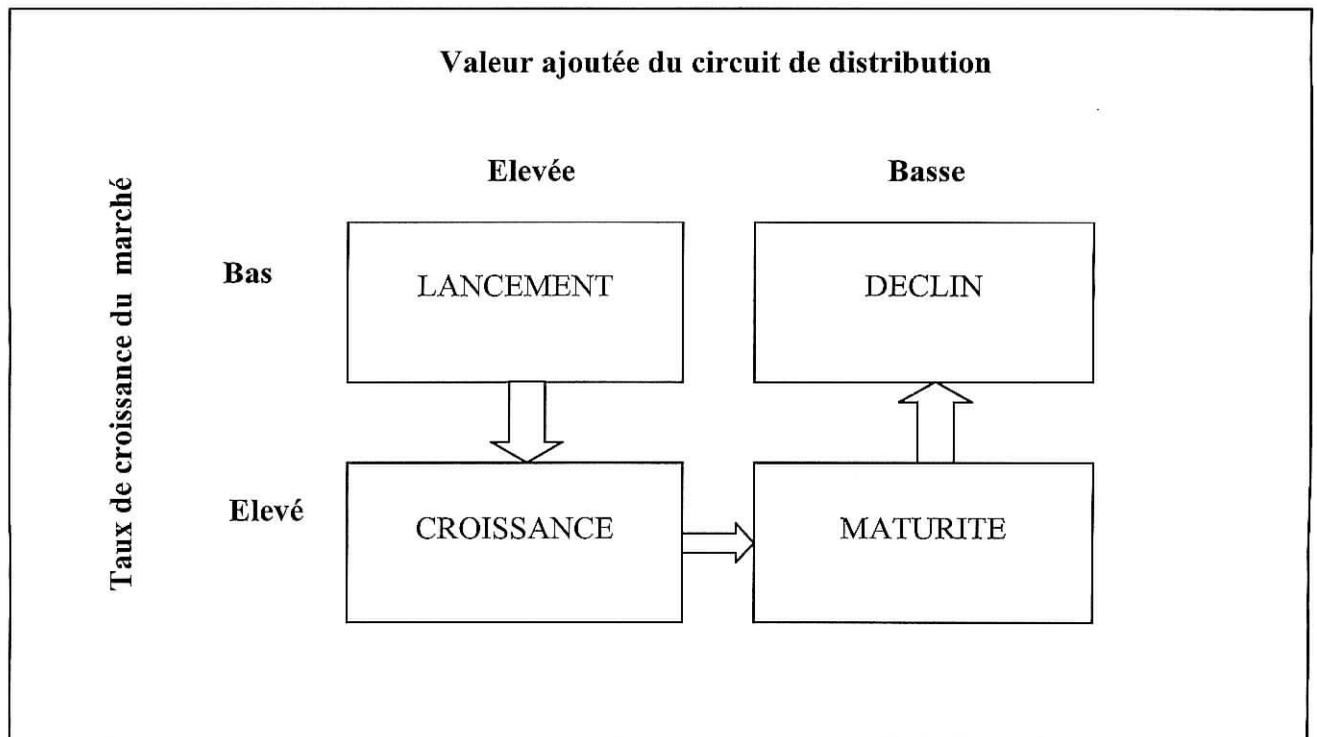


Figure.4 : L'évolution du système de distribution en fonction du cycle de vie [12].

Lorsque l'on étudie les décisions de modification d'un système de distribution, il est utile de distinguer trois niveaux. La modification peut porter sur l'addition ou la suppression de certains membres du circuit, l'addition ou la suppression de certains circuits, ou sur la refonte complète du système.

La décision d'inclure ou d'abandonner un intermédiaire repose sur une analyse marginale classique. La question est de savoir quels seraient les bénéfices de l'entreprise avec et sans cet intermédiaire. L'analyse se complique, toutefois, lorsque la décision a des répercussions sur l'ensemble du système. En créant un nouveau circuit de distribution dans une ville, le producteur doit non seulement prendre en compte les ventes attendues des nouveaux distributeurs, mais aussi les accroissements ou diminutions de vente des distributeurs déjà établis dans la zone.

CHAPITRE 2

LES DISTRIBUTEURS EXTERIEURS

- I. LES DISTRIBUTEURS EXTERIEURS
- II. LES FONCTIONS DE LA DISTRIBUTION
 - II.1. Les fonctions logistiques
 - II.2. Les fonctions d'assortiment
 - II.3. Les fonctions d'information
- III. LES SPECIFICITES DU CANAL
 - III.1. Les adaptations du canal résultant de l'activité
- IV. GESTION OPERATIONNELLE DE LA DISTRIBUTION
 - IV.1. La gestion verticale du canal de distribution

I. LES DISTRIBUTEURS EXTERIEURS

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

Parler de distribution suppose l'analyse de la répartition des fonctions et des services entre les différents agents qui participent à l'acheminement des produits, et c'est ce que nous étudierons dans la première partie. Mais d'abord, il convient dans un premier temps d'expliquer les différents concepts que sont le canal, le circuit et le réseau que nous allons utiliser tout au long de ce chapitre :

1. le canal ou réseau de distribution est l'ensemble des intermédiaires qui interviennent dans les fonctions ou tâches nécessaires à l'acheminement des produits (pour un producteur, le réseau ou canal peut comprendre des concessionnaires, des VRP multicartes...c'est-à-dire des personnes physiques ou morales).
2. le circuit de distribution désigne les différents stades de la distribution d'un bien entre sa production et sa mise à la disposition de l'acheteur. On parle ainsi de circuit direct (du producteur au consommateur), court (producteur, détaillant, consommateur), long (producteur, grossiste, détaillant, consommateur), ou encore circuit intégré, dans lequel les fonctions de gros et de détail sont groupées au sein d'une même entreprise, qui possède ainsi une centrale d'achat et des points de vente au détail.

La distribution a un rôle d'ajustement entre l'offre et la demande :

Elle a pour but d'apporter le bon produit, au bon endroit, au bon moment, dans les quantités nécessaires et avec les services attendus.

Compte tenu de la dispersion géographique et de la multiplicité des attentes des consommateurs en terme de marque, des produits et des services, des intermédiaires sont nécessaires pour transformer les grandes séries produites par les fabricants en assortiments cohérents avec les besoins et attentes des consommateurs.

Après avoir analysé les fonctions de la distribution, nous exposerons les caractéristiques des canaux de distribution et enfin leur gestion opérationnelle. [4]

II. LES FONCTIONS DE LA DISTRIBUTION

On considère en général que la distribution assure trois grandes fonctions qui génèrent une valeur supplémentaire pour le produits : ce sont les fonctions logistiques, les fonctions d'assortiment et enfin les fonctions d'information.

II.1. Les fonctions logistiques

Le processus par lequel les marchandises transitent jusqu'au client final et connu sous le nom de distribution physique ou encore logistique. Ce sont toutes les opérations matérielles requises pour que les biens fabriqués soient mis physiquement à la disposition des consommateurs. Les fonctions logistiques recouvrent le transport, le stockage et le fractionnement.

II.1.1. *Le transport et la manutention :*

Le déplacement des biens produits dans l'espace est indispensable chaque fois que le lieu de consommation ne coïncide pas avec le lieu de production. Cette activité va de pair avec une économie basée sur l'échange entre les agents économiques. Cet échange est la condition de réalisation d'économies d'échelle au stade de la production.

La fonction transport englobe à la fois :

- L'acheminement des produits vers leurs destinataires.
- Les opérations de manutentions nécessaires à la répartition des produits vers les lieux de stockage et de vente.

Le coût de transport par unité transportée est une fonction croissante de la longueur du trajet parcouru, et il est une fonction décroissante du volume transporté, il est donc nécessaire que les quantités transportées correspondent à la capacité du camion pour constituer de la sorte un lot dit complet et limiter par conséquent les coûts. En amont et en aval du transport, les coûts de manutention peuvent être fortement réduits par l'emploi de conteneurs, de palettes et de moyens mécaniques appropriés (chariots élévateurs notamment).

Le transport peut être assuré par le producteur, le distributeur ou encore par un transporteur professionnel. Il a un impact certain sur :

- Les prix de vente.
- Les délais de livraison et leur fiabilité.
- Le bon état de la marchandise.

II.1.2 .Le groupage et le fractionnement :

Le groupage et le fractionnement sont deux aspects d'une même fonction : l'ajustement quantitatif des flux de marchandises. Le groupage est l'opération par laquelle on réunit dans un même moyen de transport plusieurs lots de marchandises d'origines diverses, mais de même destination, de manière à avoir un véhicule aussi plein que possible sur un trajet donné. Le fractionnement (ou éclatement) est l'opération qui consiste à diviser un lot de marchandises provenant d'un point donné en plusieurs lots de taille inférieure, pour que chacun de ces lots puisse atteindre sa propre destination. Cela permet de mieux ajuster les livraisons à la demande. On qualifie d'allotissement ces opérations de groupage et de fractionnement. [8]

II.1.3. Le stockage :

Le rythme de fabrication des produits correspond rarement au rythme de consommation, et donc sauf cas de fabrication à la demande, c'est la fonction stockage qui permet l'adéquation de l'offre à la demande. Ce stockage est généralement réparti tout au long du canal de distribution : chez le producteur, dans les entrepôts d'intermédiaires et enfin dans les réserves et les rayonnages des magasins. On constitue des stocks de marchandises pour que les personnes ou les entreprises qui en ont besoin puissent en disposer immédiatement ou au terme d'un délai donné. Pour déterminer le stock nécessaire dans le dépôt ou dans un magasin, on distingue habituellement deux types de stocks :

- le stock dit cyclique qui est destiné à satisfaire la demande moyenne pendant la période qui sépare deux approvisionnements du magasin ou de l'entrepôt. Ce stock permet d'espacer l'approvisionnement, d'augmenter la taille des lots transportés et de réduire les coûts unitaires de transport.
- Le stock dit de sécurité qui est destiné à répondre à la demande lorsque celle-ci est supérieure à la moyenne ou lorsque le délai de livraison du fournisseur excède le délai prévu.

La détention de marchandises en stock engendre trois types de coûts :

- Le coût d'entreposage physique du stock : il comprend le loyer ou amortissement du local, impôt et assurances du local, gardiennage, énergie pour maintenir la température adéquate. Ce coût est proportionnel au volume et à la surface occupée par le produit et à la durée du stockage.

- Le coût d'immobilisation du capital investi dans le stock. Ce coût dépend de la valeur du stock, de la durée de détention et du taux d'intérêt du capital investi dans le stock.
- Le coût du risque de dépréciation, c'est-à-dire la perte de valeur que le produit risque de subir au cours du temps. Ce risque est d'autant plus grand que le produit répond à une demande très spécifique ou très limitée dans le temps. Il croît avec le temps selon des conditions propres à chaque produit.

Sauf dans le cas de produits susceptibles de prendre de la valeur au cours du temps et dont la détention en stock peut-être rentable, les entreprises ont intérêt à réaliser un chiffre d'affaires donné avec un stock moyen réduit, à avoir une durée d'écoulement du stock réduite.

$$\text{Ratio de rotation du stock} = \frac{\text{Ventes de la période}}{\text{stock moyen}}$$

$$\text{Durée d'écoulement du stock exprimée en jours de vente} = \frac{\text{Stock moyen}}{\text{Ventes d'une journée}}$$

$$\text{Durée d'écoulement du stock exprimée en mois de vente} = \frac{\text{Stock moyen}}{\text{Ventes d'un mois}}$$

La rotation rapide des stocks contribue à réduire les coûts de stockage et à stimuler les ventes car les articles proposés sont toujours récents et, de la sorte, le magasin parvient à vendre le maximum d'articles au prix initialement fixé.

Pour obtenir une rotation rapide des stocks, les entreprises de détail s'efforcent d'agir dans plusieurs directions :

- Elle peuvent limiter l'assortiment qu'elles proposent à leur clientèle aux articles qui sont les plus fréquemment demandés, ce qui suppose qu'elles aient défini la clientèle qu'elles visent et qu'elles aient une bonne connaissance des attentes de cette clientèle.
- Elles peuvent s'efforcer de prévoir les ventes à court terme en se basant sur les ventes passées et en tenant compte des variations attendues de la conjoncture.
- Elles peuvent chercher à stimuler la demande des consommateurs par des actions de publicité et de promotion.
- Enfin, elles peuvent essayer d'obtenir des délais de livraison très court de la part de leurs fournisseurs (en jouant notamment sur des délais de passation de commandes) et passer des commandes fréquentes.

Cependant, cette baisse du stock moyen (à chiffre d'affaires donné) se heurte à plusieurs limites :

- le risque de mécontenter les clients qui, faute de choix suffisant dans le magasin, vont chez les concurrents.
- L'augmentation des coûts unitaires de transport et des coûts administratifs de passation des commandes si, pour avoir le minimum de stock, l'entreprise passe à son fournisseur des commandes très fréquentes, donc de petites dimensions, et si elle impose des délais de livraison réduits.
- Les contraintes d'exposition des produits sur la surface de vente pour les magasins ayant adopté des techniques de présentation de masse.
- Le risque de rupture de stock qui complémentaire du niveau de service (risque de rupture = 1 - niveau de service). On appelle le niveau de service (ou taux de service ou d'exécution des commandes) le rapport :

$$\frac{\text{Nombre de commandes satisfaites avec le stock}}{\text{Nombre total des commandes reçues}} * 100$$

Ce rapport est facile à calculer lorsque les commandes sont passées à l'entreprise de manière explicite. Ce n'est pas le cas dans les magasins où les clients se servent eux-mêmes. [19]

II.2. Les fonctions d'assortiment

L'assortiment peut se définir comme l'ensemble des produits et des marques offerts aux consommateurs dans un point de vente. L'assortiment joue un rôle crucial pour une enseigne de distribution car non seulement il permet de signaler ce qui fait sa spécificité et d'affirmer son positionnement face aux concurrents, mais les choix d'assortiment face aux attentes des acheteurs, contribuent en grande partie au succès ou à l'échec de l'enseigne.

II.2.1. Les caractéristiques de l'assortiment

Un assortiment doit répondre à de multiples objectifs qui peuvent s'avérer parfois contradictoires :

- L'objectif de satisfaction de la demande ;
- Objectif d'image de l'enseigne de distribution ;
- Objectif concurrentiel ;
- Objectif de rentabilité.

Les caractéristiques de l'assortiment du point de vente vont dépendre de facteurs environnementaux tels que le type de clientèle visé, la zone de chalandise, la concurrence

mais aussi des contraintes internes tels que la politique de l'enseigne, la taille et la proximité des points de vente et le positionnement de l'enseigne.

II.2.2. La structuration de l'assortiment

Dans les rayons, on regroupe généralement les produits par familles ou sous-familles, selon une codification établie. Le critère retenu pour ce classement est le « besoin » c'est-à-dire l'utilisation que l'acheteur fera du produit.

Cette classification en familles et sous-familles se fonde en magasin sur des habitudes de consommation et les répartitions par rayons sont justifiées jusqu'à présent par un historique des rayons et des traditions de répartition. Toutefois, d'un point de vue commercial, cette classification peut être trop rigide et des enseignes ont fait le choix de considérer d'autres critères que les habitudes et les préoccupations techniques, et de donner la priorité à l'acheteur, à ses attentes, sa logique et son processus de prise de décision.

Dans cette optique, on peut placer au même endroit des produits qu'on s'attend à trouver ensemble, et dont le rapprochement permettra une offre plus claire, donc de meilleures ventes. Ces réflexions sont notamment à l'origine de l'organisation de nombreuses enseignes de distribution par univers de consommation.

II.3. Les fonctions d'information

Les préférences des acheteurs, leurs critères de choix d'un produit évoluent de plus en plus rapidement. Infidèles, en quête de changement et de nouveauté, ils contraignent les producteurs à innover sans cesse et à proposer des produits nouveaux, accélérant ainsi le cycle de renouvellement des produits. Parallèlement, confrontés à cette abondance de produits, les distributeurs et les détaillants doivent faire des choix. Les espaces de vente des détaillants, n'étant pas extensibles, il leur faut arbitrer et décider quels produits référencer et quels produits abandonner dans leur assortiment.

En tant qu'interface privilégiée, le distributeur sera fortement sollicité par les fabricants pour leur fournir rapidement des informations sur les évolutions des attentes et des comportements d'achat des consommateurs, afin d'adapter au mieux leurs produits à la demande. De la même manière, l'acheteur, de plus en plus exigeant, cherche à être d'avantage informé. Son acte d'achat est souvent plus réfléchi, en tant que client, il estime que le commerçant lui doit considération et explication : il exigera de plus en plus d'informations de la part du distributeur.

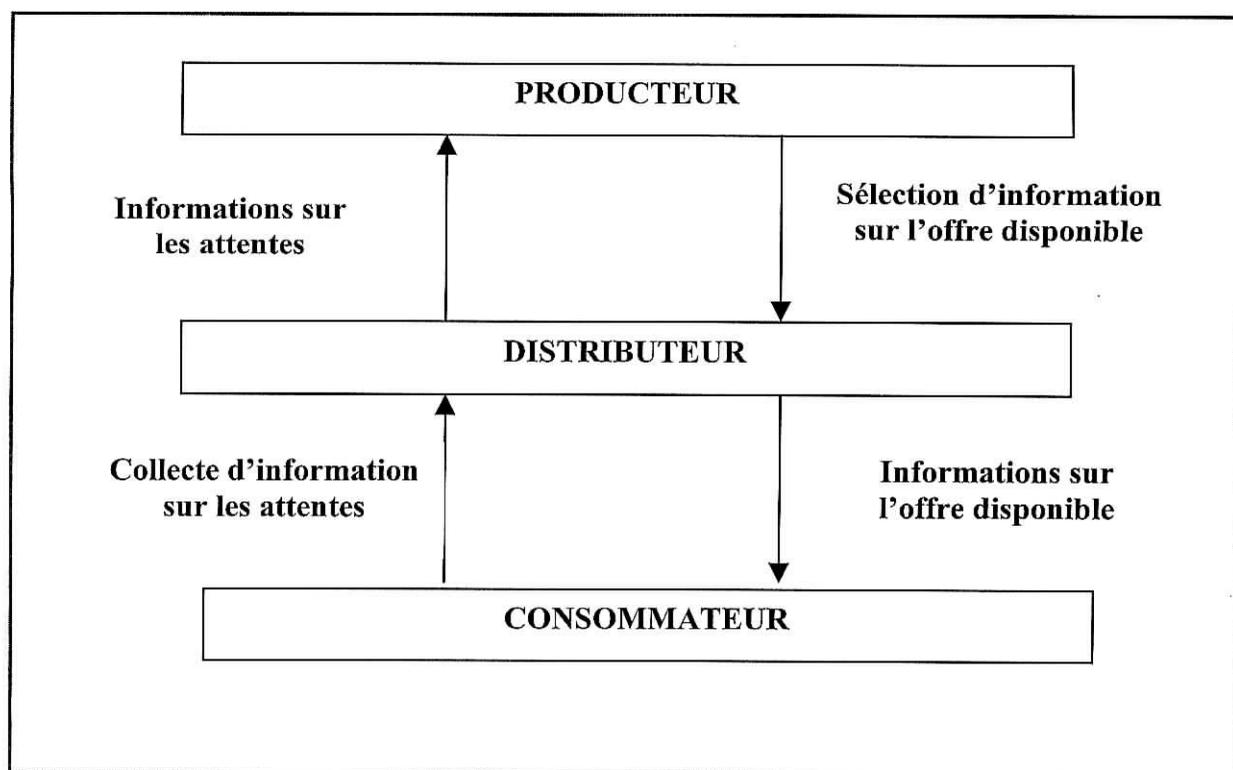


Figure.5 : Rôle de la distribution dans la gestion des flux d'information. [10]

La distribution sera ainsi conduite désormais à accorder autant d'importance à la gestion de ces flux d'information qu'à la gestion des flux de marchandises.

Concernant les informations à destination des fabricants, il existe depuis longtemps des contrats de coopération commerciale permettant aux fabricants, en échange d'une rémunération de ce service, de disposer de lieux de tests et d'observation en situation des consommateurs, de recourir à des moyens de communication privilégiée sur le point de vente, ou encore de bénéficier des contacts directs avec les consommateurs en réalisant des animations ou des promotions en magasin¹.

Toutes ces méthodes de collaboration distributeur-producteur se retrouvent englobées sous le concept de Trade-Marketing. Le Trade-Marketing vise un résultat gagnant-gagnant-gagnant (fabricant, distributeur, consommateur) en intégrant les contraintes et les objectifs des fabricants et des distributeurs afin de mieux répondre aux attentes du consommateur.

En même temps, les informations à destination des consommateurs sont devenues également de plus en plus nécessaires. Le consommateur ne veut plus consommer à tout prix, une suspicion s'est développée envers les progrès qui peuvent avoir en réalité des conséquences néfastes sur la santé, sur l'environnement et sur le bien-être collectif en général.

¹ Au cours de l'enquête menée, cette situation nouvelle a été rencontrée au sein des quelques superettes de moyenne surface, exclusivement pour le lait UHT et le lait en poudre.

III. LES SPECIFICITES DU CANAL

Les principes généraux gouvernant les décisions de distribution doivent être complétés par la prise en compte de facteurs de contingence qui exigeront des adaptations de la distribution, d'une part à la spécificité des biens ou services à distribuer, et d'autre part au champ géographique couvert par le canal de distribution.

III.1. Les adaptations du canal résultant de l'activité

Les premières recherches consacrées au canal de distribution concernaient le marketing des produits de grande consommation. En outre, l'émergence dans les pays industriels, depuis les années 50, de systèmes de distribution de masse organisés autour de la vente en libre-service a fortement influencé l'assimilation de la distribution à la seule grande distribution de biens de consommation. La réalité est naturellement plus complexe, puisque les producteurs de biens industriels ou de services doivent également mettre en place et gérer un système de distribution. La nature de l'activité va principalement affecter l'organisation du canal à travers le degré de standardisation possible du produit. Un fabricant de biens de grande consommation peut proposer une gamme de produits standardisés, qui pourront être fabriqués longtemps avant la commande par le client et distribués sous une forme définitive. Au contraire, un bien industriel sera souvent fabriqué suivant les spécifications de l'acheteur donc après l'enregistrement de la commande. Un compromis entre ces deux extrêmes consiste à fabriquer à l'avance des composants intermédiaires qui seront assemblés à la demande. Le distributeur peut alors gérer des stocks de ces composants de base, à partir desquels il réalise l'assemblage du produit fini. Cette organisation, qui a été appliquée de longue date par les constructeurs de matériel de travaux publics, illustre l'absence de frontières fixes entre la production et la distribution.

IV. GESTION OPERATIONNELLE DE LA DISTRIBUTION

Les choix de distribution occupent une place aussi importante dans les décisions de marketing de la firme que les autres variables du mix. Le choix du canal de distribution peut aussi constituer l'axe principal de la stratégie de marketing comme l'illustrent de nombreux exemples.

La gestion du canal de distribution recouvre deux dimensions distinctes mais étroitement interdépendantes : une dimension verticale, de gestion des relations entre les niveaux du canal reliant le producteur à l'acheteur final, et une dimension horizontale, qui concerne la gestion de la relation du canal avec cet acheteur final dans le cadre du commerce de détail.

IV.1. La gestion verticale du canal de distribution

Le canal de distribution est fréquemment décrit comme le champ de l'affrontement concurrentiel entre producteurs et distributeurs, dont l'enjeu est le partage de la marge créée par l'échange avec l'acheteur final. Nous avons déjà montré que les choix de distribution du producteur étaient contraints par les canaux de distribution existants. Les structures mises en place pour assurer la gestion verticale du canal reflètent donc les efforts engagés par les producteurs pour limiter leur dépendance à l'égard des distributeurs. On distingue trois modes de gestion opérationnelle du canal : l'affrontement, l'évitement et la coopération.

1. Les stratégies d'affrontement :

La stratégie d'affrontement conduit les membres du canal à chercher à exercer durablement un avantage concurrentiel qui leur permette d'imposer aux autres membres les conditions de gestion du canal qu'ils souhaitent mettre en œuvre. La recherche d'un avantage de taille est le principal support de cette stratégie. Les dix dernières années ont ainsi été caractérisées par une sorte de course à la taille de la part des distributeurs et des producteurs, chacun espérant prendre l'avantage sur l'autre soit par la croissance interne, soit par des opérations de croissance externe.

L'analyse des parts de marché relationnelles dans le canal est un indicateur des positions concurrentielles respectives : elle consiste à comparer la part d'un producteur dans le chiffre d'affaires du distributeur, à la part de ses ventes que le même producteur réalise avec ce distributeur. Cette analyse révèle actuellement un déséquilibre en faveur des distributeurs : il est rare en effet qu'un distributeur tire plus de 5 % de son chiffre d'affaires de la vente d'une seule marque de producteur, alors qu'une enseigne peut fréquemment représenter 40 % des ventes d'une marque. L'affrontement est une stratégie de portée limitée, puisqu'un avantage de taille n'est généralement pas durable.

2. Les stratégies d'évitement :

Un membre du canal peut éviter l'affrontement concurrentiel en adoptant une stratégie de différenciation de domination par les coûts ou de focalisation.

- La différenciation : le producteur développe le positionnement de sa marque par rapport aux marques concurrentes dans l'esprit du consommateur.
- La domination par les coûts : la maîtrise des opérations de production et de la logistique permet au producteur de garantir aux distributeurs le coût d'achat le plus faible du marché.
- La focalisation : le producteur identifie des segments de marché très étroits, dont le volume trop faible ne permet pas la survie de plusieurs marques.

3. Les stratégies de coopération :

Les membres du canal cherchent à créer de la valeur en réalisant ensemble certaines opérations à l'intérieur du canal. Une autre modalité de coopération est le partage des activités entre le producteur et le distributeur : la fabrication par l'industriel de produits commercialisés sous la marque du distributeur en est un exemple.

IV.1.1. La dynamique du canal de distribution

L'évolution du canal de distribution résulte de l'intersection de quatre principaux facteurs :

- La dynamique des attentes des consommateurs : l'évolution du pouvoir d'achat, la modification des habitudes culturelles et sociales, les modes contraignent les entreprises de distribution à adapter leur offre sous peine de disparaître.
- Les choix stratégiques des distributeurs : les principales innovations qui ont entretenu la dynamique du commerce de détail étaient le fait d'entrepreneurs qui ont pris le risque de conduire une rupture majeure dans l'offre en bouleversant les conditions de l'offre. La nouvelle forme de vente contraint le commerce établi à faire évoluer son offre, ou à disparaître.
- La stratégie des producteurs : les innovations introduites par les industriels dans les produits et les procédures de fabrication et de commercialisation entraînent des bouleversements du fonctionnement des canaux.

- Les décisions des Pouvoirs Publics : la distribution est un acteur primordial dans la vie sociale, tant par son poids économique que par sa contribution à la structuration du tissu urbain. Le législateur est souvent tenté d'intervenir pour réglementer les créations des points de vente (législation sur l'urbanisme commercial), les horaires d'ouverture des magasins ou le cadre réglementaire des relations entre membres du canal (revente à perte, refus de vente, soldes, affichages des prix, promotions). Ces décisions exercent une influence importante sur les stratégies des firmes.

La complexité des infrastructures entre ces facteurs d'évolution rend difficile la prévision à long terme de l'évolution du commerce de détail, et incite les entreprises à adopter une structure et une stratégie des plus flexibles possibles afin d'être en mesure de réagir rapidement aux évolutions de leur environnement.

IV.1.2. La gestion des points de vente au détail et le fonctionnement du canal :

La gestion des points de vente au détail se décompose en deux niveaux distincts : la gestion du point de vente dans son environnement concurrentiel et la gestion de l'offre du point de vente dans les différentes familles de produits.

- La gestion du magasin dans son environnement concurrentiel entraîne une remise en cause profonde des pratiques des détaillants, qui ne dispose pas en général d'une connaissance très précise de leur clientèle : le détaillant gère les transactions, mais ne peut pas les relier directement à un même client, à la différence par exemple d'une banque qui peut cerner le comportement de ses clients. L'analyse de la clientèle d'un point de vente s'appuie toujours sur la notion de zone de chalandise, c'est-à-dire de secteurs géographiques d'où le magasin tire l'essentiel de sa clientèle. Mais l'étude de la zone de chalandise est désormais enrichie par l'utilisation de bases de données localisées, et aussi par le développement de fichiers de clients du magasin.
- La gestion de l'offre du point de vente dans les différentes catégories de produits, c'est-à-dire la gestion de l'assortiment, relève d'une fonction spécifique de la distribution.

CHAPITRE 3 :

CARACTERISTIQUES ET PROPRIETES DU PRODUIT

- I. INTRODUCTION
- II. PASTEURISATION ET STERILISATION DU LAIT
 - II.1. La pasteurisation du lait
 - II.2. Stérilisation du lait
- III. LE CONDITIONNEMENT PASTEURISE
- IV. DISTRIBUTION ET CHAINE DE FROID
- V. LE CONDITIONNEMENT
- VI. EMBALLAGE ET DISTRIBUTION
- VII. LE SOUTIEN DES POUVOIRS PUBLICS
- VIII. LE MARCHE DES PRODUITS FRAIS

I. INTRODUCTION

Afin de prendre en considération les contraintes techniques relatives à la distribution du lait, il est essentiel de définir d'abord les particularités de la pasteurisation et la stérilisation du lait ainsi que les conditions d'hygiène et de température de conservation requises. Par la suite, il s'agira de présenter les deux modes de conditionnement envisageables, à savoir le conditionnement en sachet pour le lait pasteurisé et en Tetre-Pack pour le lait stérilisé UHT.

II. PASTEURISATION ET STERILISATION DU LAIT

II.1. La pasteurisation du lait

Elle se définit comme le chauffage d'un liquide, en particulier du lait, à une température comprise entre 55 et 70 °C, pour détruire les bactéries pathogènes et permettre la conservation sans pour autant changer la composition, la saveur ou la valeur nutritive du liquide.

On pasteurise le lait, par exemple, en le chauffant à une température de 63 °C pendant 30 min, en le refroidissant rapidement, puis en le conservant à une température inférieure à 10 °C. On pasteurise la bière et le vin en les chauffant à environ 60 °C pendant 20 min. Selon un procédé plus récent, le chauffage se fait à 70 °C pendant 30 s et le récipient est rempli dans des conditions stériles. [22]

II.2. La stérilisation du lait

Elle se définit comme technique de conservation des aliments consistant à en éliminer, le plus souvent par la chaleur, les bactéries et les divers micro-organismes, ainsi que leurs spores et leurs toxines. En effet, non traités, la plupart des aliments se dégradent très rapidement, par l'action chimique d'enzymes, d'acides et d'autres produits oxydants, ou par le biais de bactéries et de champignons. Ils peuvent alors se révéler nocifs pour la santé et provoquer des intoxications alimentaires.

La stérilisation par la chaleur s'effectue à des températures plus élevées que la pasteurisation — au moins 110 °C, et plus de 115 °C pour les produits animaux —, ce qui n'est possible qu'en autoclave, c'est-à-dire en « Cocotte-Minute ». Elle permet de conserver les aliments (emballés, à l'abri de l'air, dans des récipients hermétiquement clos) sur une longue durée et avec une qualité sanitaire très satisfaisante. Malheureusement, la qualité nutritionnelle laisse à désirer : les protéines et certaines vitamines peuvent perdre une part de leur digestibilité d'autant plus importante que le temps de chauffage sera long. Il faut donc que les aliments, dès le départ,

soient aussi sains que possible. On peut aussi chauffer les aliments à plus haute température, mais pendant un laps de temps plus bref. La destruction des bactéries est multipliée par dix chaque fois que la température augmente de 10 °C.

Le lait peut être pasteurisé — lait frais à courte durée de conservation — ou stérilisé — c'est le lait « longue conservation ». La stérilisation peut s'effectuer en deux temps : d'abord prétérialisé (de 130 à 140 °C pendant 4 secondes), le lait est mis en bouteille, puis stérilisé à proprement parler, par passage des bouteilles dans une colonne de vapeur d'eau à 115-120 °C, pendant 15 à 20 minutes. Cette technique, qui assure une hygiène parfaite et une longue conservation à température ambiante, modifie sensiblement les propriétés nutritives du lait, en détruisant les vitamines.

On peut aussi procéder à ultra haute température (UHT), en stérilisant le lait avant la mise en bouteilles (elles-mêmes stériles). Un flux continu de lait est soumis à une température de 140 à 150 °C pendant 1 ou 2 secondes avant d'être conditionné. Cette technique, très sûre, altère moins les qualités nutritives du lait. [22]

III. LE CONDITIONNEMENT PASTEURISE

Le sachet utilisé pour le conditionnement du lait pasteurisé est constitué d'une couche de Polyéthylène. Cet emballage est fragile et non résistant, environ 5 % des sachets arrivants aux points de ventes sont perforés.

Par ailleurs, le conditionnement en sachet ne respecte pas les normes d'hygiène dictées par le ministère de la santé. Ces normes exigent que l'emballage doit être « neutre et opaque » ce qui n'est pas le cas pour la majorité des producteurs laitiers.

L'emballage utilisé pour le lait pasteurisé doit aussi comporter, de manière lisible et indélébile, les mentions suivantes :

- La liste des ingrédients utilisés.
- La date limite de consommation.

Il a été constaté, pour l'ensemble des marques disponibles sur le marché, que ses mentions obligatoires ne figurent pas sur le sachet de lait, encore moins la date limite de consommation, même si la mention « à consommer avant ... » existe !

La forme du conditionnement est contraignante et pas facile à manipuler pour le consommateur qui est obligé de déverser le contenu du sachet dans un récipient après l'ouverture du sachet avec tous les risques d'infection que cela entraîne.

Une fois conditionné, le lait pasteurisé en sachet est transporté dans des casiers où les sachets de lait sont empilés les uns sur les autres. A l'exemple du complexe laitier d'Alger (COLAITAL), certaines entreprises laitières ne disposent pas de laveuses pour casiers.

IV. DISTRIBUTION ET CHAINE DE FROID

Le lait requiert la continuité et la non-rupture de la chaîne de froid depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation, en passant par son stockage et son transport. Sa particularité de produit périssable et de grande consommation journalière induit les mesures d'hygiène et de conservation suivantes :

- Le lait pasteurisé doit être conservé à une température inférieure à 6 °C.
- La date de péremption du lait pasteurisé conditionné est fixée, au plus tard, à 7 jours à compter de la date de fabrication.
- Tout camion servant à distribuer le lait doit être doté d'une chambre frigorifique en état de fonctionnement.
- Avant d'accorder toute autorisation de livraison du lait, l'état du camion doit être inspecté par un ingénieur des mines, qui s'assure du bon fonctionnement de la réfrigération, et lui délivre une attestation de conformité le cas échéant.

Une enquête menée auprès des principaux producteurs laitiers publics ou privés, dans la wilaya d'Alger, a révélé de grave dysfonctionnement de la chaîne froid et un non-respect des normes imposées :

- La chaîne de froid est inexistante chez le détaillant et souvent défaillante chez le distributeur et le producteur.
- Les pannes liées à la chaîne de froid au complexe laitier de COLAITAL s'évaluent à 946 heures pendant l'année 1998, ce qui correspond à 12,3 % du temps total de production où le lait est conditionné à une température supérieure à 6° C.
- Le produit est stocké à l'extérieur chez le détaillant (très souvent sur le trottoir à l'entrée du magasin)
- Le système de réfrigération des camions est souvent en panne ou volontairement arrêté par le conducteur dans un souci d'économie d'énergie.
- Une absence totale de suivi et d'inspection de l'état de fonctionnement des systèmes de réfrigération des camions.

V. LE CONDITIONNEMENT

Le conditionnement est l'enveloppe matérielle ou premier contenant d'un produit qui constitue une unité pour la vente.

On définit un emballage comme étant : « le contenant permettant d'assurer dans les meilleures conditions de sécurité la manutention, la conservation, le stockage et le transport des produits » [5].

On retrouve aussi le terme Packaging qui regroupe les fonctions suivantes : protection, contenance, facilité d'utilisation, communication et aide à la vente. Cette notion de packaging donne plus d'importance au rôle commercial de l'emballage.

Le conditionnement peut être défini comme tout ce qui n'est pas le produit lui-même et qui permet de protéger tout au long de la chaîne de production – distribution – consommation. Concernant le lait, le conditionnement devra protéger sa sensibilité vis à vis de son environnement, c'est à dire empêcher la pénétration :

- De l'oxygène : transformation du lactose par les bactéries en acide lactique.
- De la lumière : changement de couleur du produit et altération des vitamines.
- Des bactéries ou germes pathogènes provenant de l'air ambiant et enfin.
- Des odeurs.

Dépourvu de presque la totalité des bactéries présentes, le lait stérilisé en UHT devra être conditionné sous vide, dans un emballage dit aseptique. La durée de conservation de ce lait dans ce type d'emballage est d'environ 6 à 9 mois.

Ce conditionnement est un complexe constitué de plusieurs couches successives : Polyéthylène, carton et aluminium.

	Lait pasteurisé	Lait stérilisé	Lait stérilisé UHT
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Préservation de la qualité nutritionnelle du lait. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservation longue durée à température ambiante (150 jours) • Hygiène parfaite. 	<ul style="list-style-type: none"> • Préservation de la qualité nutritionnelle du lait. • Conservation longue durée à température ambiante (90 jours) • Hygiène parfaite
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Courte durée de conservation (7 jours à moins de 6 °C). Une fois sorti de la chaîne de transformation, le lait doit être vendu au consommateur dans des délais très courts. • Nécessité d'une chaîne de froid depuis le conditionnement jusqu'à la consommation finale 	<ul style="list-style-type: none"> • Altération du goût et la couleur. • Qualité nutritionnelle du lait non préservée. • Altération des constituants fragiles (vitamines). 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé comparativement aux autres types de lait, dû essentiellement au prix élevé de l'emballage (35 % du coût total du produit).

Tableau.2 : Tableau comparatif des trois traitements subis par le lait.

A l'issue de cette comparaison, il apparaît clairement que le lait UHT est le seul qui permet de préserver la qualité nutritionnelle du produit tout en respectant les mesures d'hygiène.

Après traitement en UHT, le lait reste aussi sensible et aussi fragile qu'avant traitement, le conditionnement a, dans ce cas là, un rôle très important à jouer dans la conservation du produit, sinon le traitement seul est insuffisant.

VI. EMBALLAGE ET DISTRIBUTION

Le conditionnement a tout à la fois une fonction de protection, de transport, de stockage et de communication.

Le conditionnement doit répondre aux attentes des consommateurs : indéchirable, peu encombrant, facile à manipuler, à transporter et à stocker, ainsi qu'aux attentes des distributeurs et des intermédiaires : pas de pertes dues à la fragilité de l'emballage et facilité de manutention.

L'emballage permet un regroupement en unités de vente, carton multipack, rétractable, regroupement de 6 ou 12 unités de produit et une protection lors du transport et de la manipulation (palette).

Le traitement du lait en UHT et le conditionnement aseptique sont la solution en Algérie des problèmes relevés :

- Le transport peut s'effectuer hors de chaîne du froid et la longue conservation du produit ne contraint pas le producteur à adopter une organisation en flux tendus.
- Le traitement et le conditionnement assurent une plus grande qualité d'hygiène du produit.
- Le consommateur peut conserver le produit hors réfrigérateur et il n'est pas indispensable de faire bouillir le lait UHT après ouverture du conditionnement.
- Les achats du consommateur peuvent être groupés. Il ne sera plus nécessaire de se précipiter chaque matin à 6 – 7 heure pour acheter du lait.
- Les valeurs nutritionnelles du lait sont conservées ainsi que ses propriétés organoleptiques.
- Ce produit, ainsi présenté, garantira au consommateur les quatre grandes revendications qui guideront ses choix alimentaires : la santé, le plaisir, la sécurité et la facilité d'emploi.

VII. LE SOUTIEN DES POUVOIRS PUBLICS

Contrairement aux autres produits alimentaires de base, le lait pasteurisé reste toujours à prix administré ; ce prix est de 25 DA/sachet de lait pasteurisé depuis 2001.

Depuis le 1^{er} janvier 1997, les pouvoirs publics ont arrêté les subventions directes aux entreprises laitières, préférant attribuer ces aides aux éleveurs afin d'encourager la production locale. Le prix du lait pasteurisé n'est plus subventionné mais reste administré par décret exécutif.

Pour la relance de la production locale de lait, les pouvoirs publics ont mis en place certaines dispositions permettant un encouragement de la production locale, concurrencé par la poudre de lait importée. Ces dispositions sont résumées comme suit :

- « le prix du lait cru titrant 34 grammes par litre de matière grasse est de 22 DA ; le lait cru titrant plus de 34 grammes par litre de matière grasse est bonifié alors que celui titrant moins de 34 grammes par litre est soumis à réfaction. Les bonifications et réfections sont calculées à la base de 0.5 DA par gramme de matière grasse » (circulaire n° 103 du 24 février 1999 relative à la relance de la collecte du lait cru, ministère de l'agriculture et de la pêche, ministère du commerce). [20]

VIII. LE MARCHÉ DES PRODUITS FRAIS

Les produits frais présentent un bon exemple pour lequel les produits de cœur de gamme sont similaires d'une marque à l'autre. Les prix sont voisins ou identiques. En dehors des effets de marque et d'actions commerciales promotionnelles, la performance d'un produit du point de vue commercial se mesure selon deux critères :

- La disponibilité des produits en magasin qui assure la réalisation de leur rotation et du chiffre d'affaire.
- La date de vie la plus longue qui apparaît comme le facteur différenciateur le plus pertinent aux yeux du consommateur.

La fraîcheur du produit devient un argument essentiel dans le marketing des distributeurs. Cet argument, susceptible de séduire le client, joue également un rôle pratique très sensible. Une fois dans le magasin, le client prend toujours le produit dont la date de fraîcheur est la plus longue. Par conséquent, une date limite de consommation mal gérée par le distributeur avec ses fournisseurs débouche inéluctablement sur des invendus.

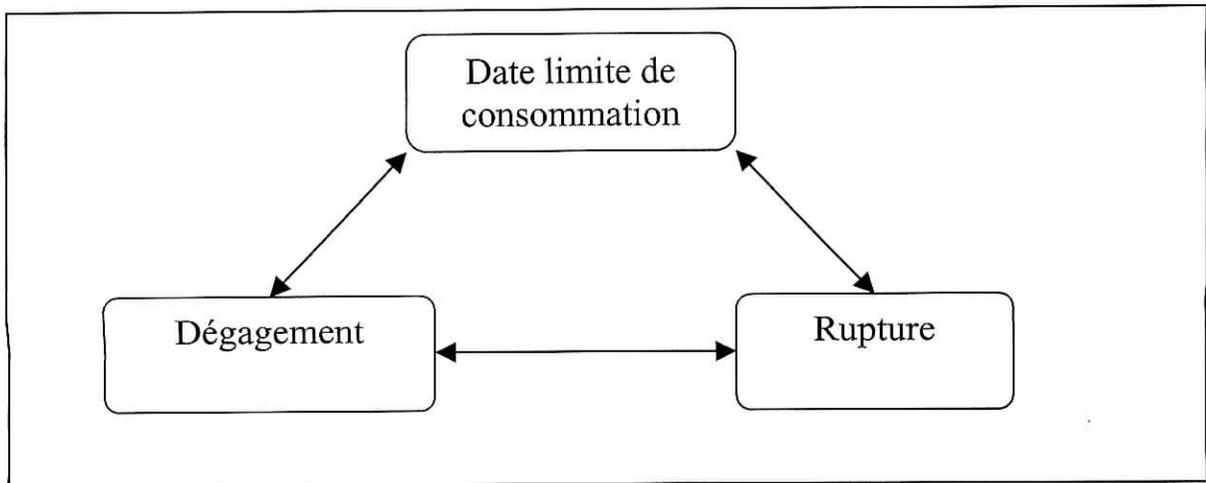


Figure.8 : Les trois objectifs de l'action du directeur logistique d'une entreprise de produits frais.

L'action du directeur d'une entreprise de produits frais s'inscrit dans la recherche simultanée :

- D'une amélioration constante de la date limite de consommation mise à la disposition des distributeurs, pour satisfaire principalement les besoins des clients et les attentes de la distribution.
- D'une minimisation des ruptures en linéaire, pour répondre aux attentes des commerciaux et de la distribution.
- D'une minimisation des dégagements, c'est-à-dire des retraits de produits pour date limite de consommation insuffisante, pour limiter les pertes de produits et donc éviter la détérioration des indicateurs financiers.

L'action sur ces trois objectifs présente cependant une certaine contradiction qui explique toute la difficulté d'un directeur logistique d'une entreprise de produits frais. Car, en première approche, améliorer la satisfaction sur la date limite de consommation conduit à diminuer les stocks et à augmenter le risque de rupture.

La rapidité de livraison devient un élément essentiel de l'offre du producteur. Cette rapidité contribue simultanément à réduire le risque de rupture ou sa durée lorsqu'elle s'est produite. Elle améliore parallèlement la durée de fraîcheur du produit. [17]

CHAPITRE 4 :

LE SYSTEME D'INFORMATION DE LA DISTRIBUTION

I. SYSTEME D'INFORMATION

II. GESTION ET ECHANGE D'INFORMATIONS ET MANAGEMENT
LOGISTIQUE

II.1. la place centrale de l'information dans le management logistique

II.2. Les enjeux associés à la gestion de l'information et de la communication logistique

II.3. La dimension informationnelle du pilotage logistique

I. SYSTEME D'INFORMATION

La problématique centrale de la démarche logistique est celle d'un double flux articulé : le flux physique, objet tangible de la gestion logistique et lieu de l'évaluation de son efficacité/efficience, et le flux d'information qui permet de piloter (prévoir, organiser, suivre, évaluer, réorganiser) le flux physique.

C'est dans cette perspective que s'inscrit ce chapitre dont l'objectif est d'étudier les conditions concrètes du management logistique en privilégiant l'étude des enjeux ; du rôle et des fonctionnalités du système d'information et de communication logistique. Nous tentons ainsi de répondre aux questions suivantes :

- quelle est la place de l'information dans le management logistique ?
- Quels sont les enjeux associés à la gestion de l'information et de la communication dans le pilotage logistique ?
- Quel rôle jouent les innovations technologiques en logistique ?
- Quelle est la place d'un système d'information et de communication logistique dans l'entreprise ?
- Quelles sont les principales caractéristiques des fonctionnalités d'un tel système ?
- Comment peut-il participer au processus de progrès continu dans l'entreprise ainsi que dans ses relations avec ses partenaires ?

II. GESTION ET ECHANGE D'INFORMATIONS ET MANAGEMENT LOGISTIQUE

Avant de détailler le système d'information et de communication logistique, il est important de commencer par situer la place de l'information dans le management logistique, de présenter les enjeux liés à la gestion et au partage de l'information associés au management logistique, et de détailler les principes informationnels du « pilotage » logistique.

II.1. la place centrale de l'information dans le management logistique

La gestion de l'information dans un contexte d'activité de distribution, apparaît comme centrale dans la gestion logistique. En effet, cette dimension informationnelle, permet à la fois

de prévoir et organiser la circulation des produits, de déclencher le flux et synchroniser les opérations qui concrétisent la « chaîne logistique », de suivre le déroulement des opérations et réagir face aux aléas. Si la performance de la logistique se juge à la vitesse, à la fiabilité et au coût global de la circulation des flux physiques, elle ne s'obtient et ne s'améliore que grâce à un travail approfondi sur le flux d'information associé au flux physique.

D'ailleurs, les progrès des systèmes d'information et de communication logistiques ont largement contribué à l'évolution de la démarche logistique elle-même. De nombreuses innovations logistiques tels que les flux tendus, le juste à temps, les circuits courts, ont été permis par l'accélération et la fiabilisation des circuits informationnels, grâce notamment à l'introduction d'innovations technologiques.

Si l'on examine dans la pratique le management logistique des entreprises, quelque soit leur secteur d'activité, leur taille, le nombre et la localisation de leurs implantations ou de leurs partenaires, nous constatons que :

- 1- en tant que démarche de gestion ayant pour métier le pilotage des flux physiques et pour mission d'assurer la réactivité et l'adaptabilité de l'entreprise, la logistique est à la fois productrice et consommatrice d'information, car la conception d'une chaîne logistique, le déclenchement et le suivi de son déroulement, et ses évolutions, résultent de multiples prévisions, simulations, prises de décision communications et mémorisation de l'information.
- 2- Les informations associées au pilotage des flux physiques sont pour certaines internes à l'entreprise (produites par elle pour elle-même) mais pour de nombreuses autres partagées (produite par et/ou destinées à des partenaires extérieurs qui participent à la chaîne logistique et avec lesquels il est nécessaire d'échanger des informations).
- 3- Les informations associées au pilotage des flux physiques sont dans leur majorité des informations transfonctionnelles, c'est-à-dire produites et/ou utilisées par la logistique mais aussi par la plupart des autres domaines fonctionnels de l'entreprise et des ses partenaires.
- 4- Les évolutions technologiques des vingt dernières années, notamment dans le domaine de l'information et de la communication ont joué un rôle très important dans le développement du système d'information et de communication à des fins de « pilotage logistique », dans l'évolution quantitative et qualitative de l'information « produite » par l'action logistique, et dans la capacité à interfacer les systèmes pour mieux maîtriser la circulation physique. [1]

En fait, au-delà de la gestion de l'information à des fins de « pilotage logistique », il apparaît que la gestion de l'information produite par l'action logistique dépasse de très loin la seule problématique logistique et constitue un réel enjeu stratégique pour les entreprises qu'elles soient industrielles, commerciales ou prestataires de service.

II.2. Les enjeux associés à la gestion de l'information et de la communication logistique

Les enjeux associés à la gestion de l'information et de la communication logistique sont multiples et se situent sur plusieurs niveaux.

Au plan logistique et commercial, les plus importants sont de :

- Maîtriser les coûts logistiques, ce qui relève d'une classique recherche de performance mais qui permet d'élaborer une véritable politique de prix et de marge.
- Garantir la fiabilité des services offerts aux partenaires (qu'ils soient clients ou fournisseurs de produits), cette fiabilité s'exprimant par le respect des délais, des produits transportés en quantité et qualité, des prix énoncés et des coûts induits (notamment par toute éventuelle non qualité), ainsi que des documents administratifs associés ce qui appelle une démarche de qualité total.
- Préserver la réactivité de l'entreprise via sa logistique, ce qui peut aller de la simple réactivité à une demande commerciale à une capacité plus globale d'adaptation au marché.

Compte tenu de la tension des flux, de l'étendue spatiale de déroulement des opérations, et de la distribution des opérations entre plusieurs acteurs avec une sous-traitance accrue tant au plan industriel que logistique, le pilotage des flux physiques se fait souvent à distance sur la base d'informations permettant de reconstituer une image de réalité physique. La qualité du pilotage logistique dépend de la justesse de cette « image » (fidélité et précision par rapport aux faits), de la fréquence de sa mise à jour (idéalement en temps réel) et de la capacité des différents acteurs à l'interpréter et à réagir de façon convenable, ces enjeux à caractère essentiellement opérationnel sont souvent la déclinaison logistique d'enjeux plus globaux pour la firme, enjeux stratégiques dans la logistique devient l'un des principaux vecteurs. Conséquence de la reconnaissance des enjeux stratégiques dont la logistique est porteuse, celle-ci est désormais considérée par la plupart des dirigeants comme : « un outil de management », « un processus majeur », « un vecteur majeur de changement et de différenciation », « un atout déterminant dans la conquête des marchés ». Et il est aujourd'hui

banal d'affirmer que les avantages concurrentiels que la logistique peut procurer ne sauraient exister sans la gestion de l'information et de la communication logistique.

II.3. La dimension informationnelle du pilotage logistique

Le pilotage des flux physiques qui est au cœur de la démarche logistique, se traduit concrètement par le déclenchement, suivi/guidage des marchandises, qu'il s'agisse de matières premières, d'en-cours de production ou de produits finis. Mais le pilotage des flux physique n'est que la partie visible, tangible d'une démarche plus complexe de pilotage logistique. Bien sûr, le pilotage des flux physiques représente le moment privilégié de la circulation physique et de l'évolution de la performance du dispositif logistique, indépendamment desquels il ne peut que conduire à la juxtaposition d'îlots d'optimisations locales, généralement assumé par le système d'information eux aussi juxtaposés et aux technologies souvent incompatibles.

Les temps forts du pilotage logistique, qui s'insèrent eux-mêmes dans des temps forts similaires au niveau de la politique générale de l'entreprise sont :

- La surveillance de l'environnement en particulier dans ses dimensions logistiques, ce qui intègre notamment l'analyse de l'évolution de la demande, de la concurrence, des canaux de distribution et de l'offre de prestation de services logistiques.
- La prévision d'activité (en volume, fréquence, saisonnalité, avec l'analyse des facteurs d'influence et de perturbation) associé à une définition d'objectifs à atteindre, ces prévisions d'activité et d'objectifs se faisant généralement dans le cadre d'une évaluation « chemin faisant » avec plusieurs horizons (l'année, le trimestre, le mois, la semaine) et souvent un réglage à très court terme en fonction de la réalisation en cours et des résultats préalablement obtenus.
- La conception et l'organisation de la chaîne et des dispositifs de soutien, notamment pour faire face aux éventuelles défaillances, avec un aspect important de planification/programmation des opérations ; ce temps fort est conçu en logistique comme « permanent » (démarche du progrès continu), l'adaptabilité organisationnelle étant une des caractéristiques affichées de la démarche logistique ; c'est à cette étape que se fera le choix de la logique de pilotage des flux physiques (flux tendus, poussés ou mixtes), la définition de la vitesse de circulation et du niveau de tension des flux, ce qui inclut le nombre, la localisation et les niveaux des stocks.

- La réalisation de la circulation physique elle-même, appelé précédemment le pilotage des flux physiques, qui est un ensemble complexe associant conduite des opérations, détection/diagnostic/réaction aux aléas (en coordination avec tous les partenaires impliqués, qu'ils soient « responsables » de l'aléa ou « victime », interne ou externe), suivi et mémorisation de toute l'activité, avec un objectif de traçabilité total des flux physiques, mais aussi de mémoire collective concernant les actions et décisions prises au cours de la réalisation des opérations.
- Le contrôle et l'évaluation de la logistique qui comprend une dimension fondamentale d'audit qui va bien au-delà de la simpliste comparaison prévu/réalisé pour aborder une réflexion sur les performances et les conditions organisationnelles de leur obtention.

Les fonctions informationnelles clés mises en jeu par et pour le pilotage logistique sont celles de tous les systèmes d'information et de communication, et ce quelques soient les technologies mises en œuvre. Il s'agit des fonctions :

- D'acquisition des informations, qui concerne la capacité à capter l'information, ce qui suppose une démarche intentionnelle d'organisation de l'acquisition qui n'est pas toujours simple et peut être coûteuse compte tenu des contraintes de circulation des flux physiques.
- De mémorisation des informations, qui englobe la capacité à physiquement enregistrer, stocker et structurer l'information acquise à chaque étape du pilotage logistique, et à la restituer et en permettre l'accès. Elle est particulièrement importante pour conduire une démarche d'évaluation et d'apprentissage, mais aussi alimenter le processus de surveillance de l'environnement.
- De traitement des informations, qui permet de créer de nouvelles informations à partir de celles existantes, et qui renvoie aux capacités de calcul, numérique ou symbolique. Elle est particulièrement sollicitée pour aider à la prévision, à la simulation, à l'interprétation ou à la décision, ce qui est nécessaire aux activités de conception, réalisation et contrôle du processus logistique.
- L'échange d'informations (entre des unités d'acquisition, de mémorisation, et/ou de traitement), qui représente la possibilité de faire circuler et diffuser l'information au sein d'une organisation et plus largement de son milieu. C'est une fonctionnalité qui prend une place grandissante en logistique puisqu'elle est nécessaire pour déclencher automatiquement des opérations, pour coordonner les intervenants ou suivre à distance le déroulement des opérations.

De la vitesse souhaitée pour les flux physiques et des principes de pilotage physiques adoptés découlent des attentes en matière de vitesse de traitement et d'échange des informations, ainsi qu'en matière de « fraîcheur » et des précisions des informations mises à disposition. Ces attentes se traduisent ensuite en contraintes pour le choix des technologies mises en œuvre dans le système d'information et de communication logistique. [1]

CHAPITRE 5 :

ANALYSE DE LA CONCURRENCE

- I. L'OFFRE DE LAIT EN ALGERIE
- II. LES INTERVENANTS
- III. ANALYSE DE LA CONCURRENCE
 - III.1. Sur le marche du lait pasteurise
 - III.2. Sur le marche du lait stérilisé UHT
- IV. AVANTAGES DE LA CONFIGURATION ACTUELLE

I. L'OFFRE DE LAIT EN ALGERIE

Le marché du lait en Algérie a depuis toujours été caractérisé par une situation de monopole fortement détenu par les entreprises publiques, qui était essentiellement orientées vers la production de lait pasteurisé ainsi que le petit lait et certains dérivés du lait.

Malgré la constante progression de la production nationale en matière de lait (voir **Annexe 5**), le marché est toujours déficitaire, en effet les producteurs publics ne couvraient pas la totalité de la demande nationale. Cette situation de déficit, a encouragé de nombreux producteurs laitiers privés à investir massivement dans l'industrie laitière.

Durant plusieurs années, l'Algérie s'est trouvée face une situation de grave déficit en matière de lait, ce qui a contraint les autorités concernées à importer d'énormes quantités de poudre de lait pour satisfaire la demande nationale que la production locale n'arrivait pas à couvrir. Ceci s'est automatiquement répercuté sur le prix de vente du lait qui a augmenté en premier de 1 à 4 DA/litre entre 1972 et 1992, soit une progression de 300 % en 20 ans, puis de 4 à 25DA/litre entre 1994 et 2001 avec une augmentation de 525 %.

Cette évolution des prix peut être comparée à celle du taux d'inflation à partir de l'année 1972. L'indice des prix à la consommation est passé de 13.4 % en moyenne entre 1970 et 1980 à 8.2 % en 1984, 12.4 % en 1986 et 9.3 % en 1989.

A partir de 1990, l'inflation des prix a connu une forte croissance, passant de 16.6 % durant cette même année pour atteindre un pic de 38.7 % en 1994. On remarque que cette augmentation du taux d'inflation entre 1990 et 1994 ne s'est répercutée sur le prix du lait en sachet qu'entre la période 1994-1996, soit avec deux ans de décalage.

De manière générale, la constante évolution des prix du lait pasteurisé en Algérie peut s'expliquer essentiellement à travers deux facteurs : l'importante dépendance de l'Algérie de ses importations en matières premières rentrant dans la fabrication du lait ainsi que la fluctuation du taux d'inflation à un niveau élevé spécialement entre 1994 et 1997 où le prix a augmenté de 400%. [20]

L'étude du marché du lait en Algérie menée en parallèle à celle-ci permettra de cerner de manière plus précise les différents intervenants sur le marché national, de connaître les prix pratiqués par la concurrence et de définir les tendances de consommation qualitatives et quantitatives des ménages.

II. LES INTERVENANTS

Actuellement les opérateurs économiques intervenants sur le marché du lait de consommation en Algérie se présentent comme suit :

- 1- Le groupe **GIPLAIT** : holding public totalisant 19 unités laitières avec une capacité de production en lait de consommation de près de 1.4 Milliards de litres en 2001¹. Le tableau suivant reproduit les capacités de production pour chaque unité laitière du groupe.

Région	Unité laitière	Capacité de production en milliers de litres / an
Centre	COLAITAL (Alger)	209560
	Boudouaou (Alger)	152650
	Draâ Ben Khedda (Tizi Ouzou)	123143
	Beni Tamou (Blida)	83861
	Aïn Defla	72511
	Amizour (Bejaïa)	19890
	Total région Centre	661615
Est	Setif	68352
	Annaba	102652
	Costantine	84431
	Batna	73387
	Total région Est	328822
Ouest	Bechar	17560
	Oran	61328
	Saïda	23040
	Sidi Bel Abbas	61693
	Tlemcen	56816
	Mostaganem	35962
	Mascara	38877
	Tiaret	55417
	Rélizane	52206
	Total région Ouest	402899
TOTAL	1393336	

Tableau.3 : Répartition des unités laitières avec les capacités de production en 2001.

- 2- La production nationale de lait de ferme ou lait cru, évaluée en 2001 à 1 637.21 millions de litres (lait de vache, lait de chèvre et lait de brebis compris)¹, provenant essentiellement de la collecte de fermes et vendu hors circuit de distribution. L'évolution de la production nationale est donnée par le graphe suivant :

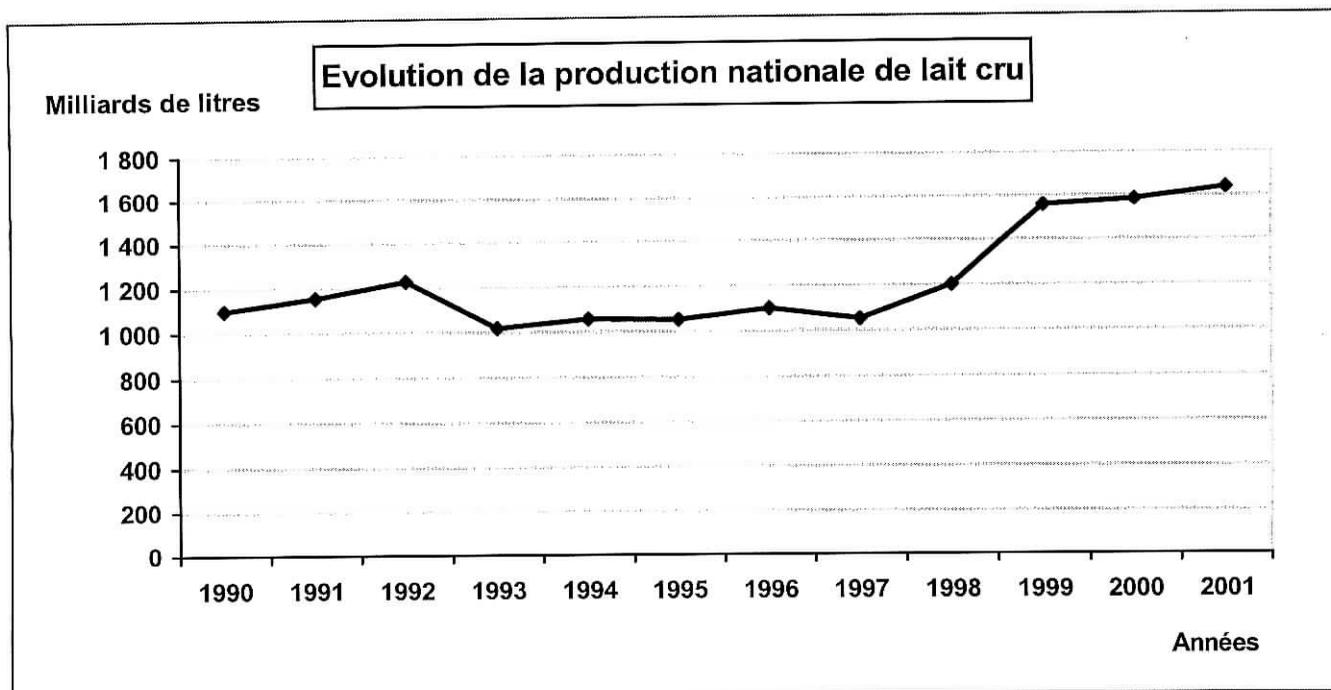


Figure.9 : Evolution de la production nationale de lait cru.

- 3- Des producteurs laitiers privés, qui se sont imposés comme sérieux concurrents aux producteurs laitiers publics (groupe GIPLAIT), spécialisés essentiellement dans le lait pasteurisé (MON LAIT, FORSA) ainsi que le lait UHT (TCHIN-LAIT, Trèfle).

III. ANALYSE DE LA CONCURRENCE

Afin d'analyser la concurrence qui existe sur le marché du lait en Algérie (lait pasteurisé et lait stérilisé UHT), une enquête a été menée auprès des principaux producteurs laitiers dont les produits sont disponibles sur le marché de la capitale.

Il est nécessaire, pour une entreprise désirant investir dans un marché nouveau, d'analyser au préalable les différents canaux de distribution de la concurrence de manière exacte, avant d'élaborer sa propre politique de distribution. Pour ce faire, nous nous sommes rapproché des entreprises productrices de lait de la capitale afin de recueillir des informations relatives à

¹ Source : Groupe GIPLAIT (2001).

l'organisation de leurs distributions d'un point de vue organisationnel, logistique et réglementaire. En fonction de la gamme de lait produite, les résultats de cette enquête sont présentés comme suit :

III.1. Sur le marché du lait pasteurisé

III.1.1 Unité de Colaital (Bir Khadem)

Dans un souci de satisfaire le besoin de la population en lait, produit de première nécessité, l'unité a mis en place une politique de distribution organisée comme suit :

- L'essentiel de la distribution est assuré par des distributeurs privés couvrant la totalité de la wilaya d'Alger et ses alentours.
- Il existe 65 distributeurs privés répartis en 12 secteurs géographiques (voir annexe 1 et annexe 2).
- La livraison des clients dits « importants » tels que les collectivités locales, les hôtels ou les unités militaires, est assurée par une flotte propre constituée de 4 camions frigorifiques.
- Chaque distributeur est lié par contrat annuel exclusif avec l'unité **COLAITAL**, et possède sa propre clientèle sur son secteur.
- L'entreprise est dotée d'une capacité de production journalière de 320 000 litres.
- Il est possible d'affecter de 1 à 3 distributeurs aux secteurs de forte densité d'habitation (Bab El Oued par exemple) afin de répondre à l'importante demande sur les produits laitiers.
- Le seuil minimal d'approvisionnement pour un distributeur est fixé à 4000 litres/jour.
- L'approvisionnement quotidien au quai de l'usine est régi par trois plages horaires que les distributeurs sont tenus de respecter (6 h - 14 h , 14 h - 21 h , 21 h - 6 h).
- Tous les camions de distribution doivent impérativement être dotés d'un système de réfrigération en état de marche.
- L'état du camion est inspecté avant toute attribution d'autorisation de distribution par un agent de contrôle qui lui délivre un certificat de conformité.
- Le paiement est effectué au lendemain de l'approvisionnement.
- La flotte des camions de distribution est non homogène. Le tonnage des camions peut varier de 2 à 3 Tonnes, voir même 10 Tonnes pour des livraisons en dehors de la wilaya d'Alger.

¹ Source : Ministère de l'Agriculture et de la pêche.

- Les distributeurs privés sont sélectionnés à l'issu d'appels d'offre lancés par la direction de l'unité de production et publiés dans la presse nationale.

A- Les circuits de distribution :

Le circuit de distribution couvre fréquemment l'ensemble des canaux de distribution qui peuvent être utilisés pour la distribution d'un produit.

Il existe 3 différents circuits de distribution en pratique à l'unité de **COLAITAL**, organisés en fonction de l'éloignement géographique des clients, de la typologie de la demande et des restrictions réglementaires imposées sur les camions de distribution, par la wilaya d'Alger.

Ces circuits se présentent comme suit :

1- Circuits courts :

Ils font intervenir un seul agent entre le producteur et le consommateur. C'est le circuit le plus pratiqué pour la distribution du lait. Il alimente la wilaya d'Alger et ses alentours :



Figure.10 : Circuits Courts.

2- Circuits directs ou intégrés :

Dans ce cas, l'unité vend ses produits dans ses propres points de ventes répartis sur différents quartiers de la capitale et à l'unité même.

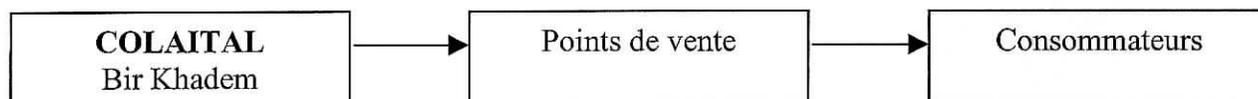


Figure.11 : Circuits Directs ou Intégrés.

3- Circuits longs :

Ce sont ceux qui font intervenir au moins deux agents distincts entre le producteur et le consommateur : les grossistes et les détaillants. Ce sont des circuits réservés exclusivement à la distribution du lait pasteurisé UHT produit à l'unité **COLAITAL** depuis 2002.

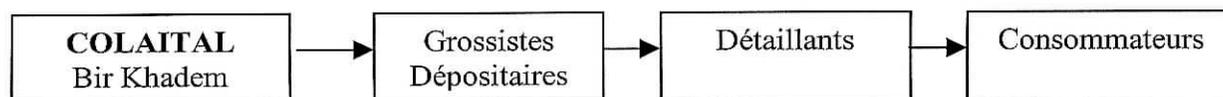


Figure.12 : Circuits Longs.

B- Organisation des tournées :

Une tournée est une séquence continue de clients qui commence à l'unité de production. Les tournées en vigueur actuellement à l'unité de **COLAITAL** ont été organisées de manière aléatoire, c'est-à-dire que chaque distributeur privé est libre de choisir l'ordre de passage pour livrer ses clients. Le seul principe est d'affecter généralement à une même tournée tous les clients se trouvant dans une même rue, un même quartier ou une même agglomération.

C- Distribution dans la wilaya d'Alger :

Les livreurs privés ainsi que les livreurs appartenants à l'unité **COLAITAL** se chargent parallèlement de servir cette zone au moyen de véhicules de tonnage maximal autorisé de 4 tonnes. Etant donné l'exigence des clients à être servis à des heures fixes et de connaître l'heure exacte (au quart d'heure prêt) du passage du distributeur devant leur local, l'unité de **COLAITAL** a opté pour une distribution à tournées fixes, régies par des plages de chargement à quai d'usine préétablies. Cependant il est possible pour un distributeur de s'approvisionner deux fois durant la même journée (deux plages d'approvisionnement différentes) et ce pendant les périodes de forte demande ou durant les mois de forte chaleur où les détaillants préfèrent étaler leurs livraisons sur deux périodes de la journée : tôt le matin et tard le soir, afin d'éviter d'entreposer le lait sur le trottoir exposé au soleil toute la journée. L'unité de **COLAITAL** a depuis peu mis en application une nouvelle mesure visant à améliorer la qualité de service et qui consiste à accepter les retours des sachets de lait qui arrivent chez le détaillant perforés ou bien avariés et qui, dans ce cas, seront entièrement remboursés.

Actuellement, le lait UHT produit en petites quantités par rapport au lait pasteurisé en sachets depuis le dernier trimestre de 2002 à l'unité de **COLAITAL** (717 844 litres/an), est distribué par la flotte propre de l'entreprise, vers ses propres points de ventes uniquement.

D - Distribution dans les wilayas limitrophes :

Cette distribution est assurée par des véhicules de tonnage plus important, de 7 à 10 tonnes sur lesquels il n'existe pas de restriction et peuvent circuler librement en dehors de la wilaya d'Alger.

Etant donné la longue durée de conservation du lait UHT, ce dernier est distribué via des circuits faisant intervenir des grossistes qui desservent eux même les détaillants de leur région.

E - Contrôle et suivi de la distribution :

Cette mission incombe au service d'Inspection et de Contrôle, qui a pour rôle de superviser et de contrôler la distribution, d'affecter à chaque distributeur privé sa plage horaire de chargement, de contrôler l'état de fonctionnement de la flotte des distributeurs et de leurs retirer en cas de non-respect des normes d'hygiène et de conservation, l'autorisation de distribution.

Ce service a aussi pour mission, de mettre en place un suivi quotidien facilité par un système d'information, impliquant aussi bien le producteur, le distributeur et le détaillant. Pour ce faire, il existe une « *fiche journalière de livraison* » qui doit être remplie à chaque livraison par le détaillant et qui comprend ses coordonnées et les quantités et les références des produits livrés (voir **annexe 3**).

Ce système de suivi journalier permet à terme de constituer une base de donnée riche d'informations concernant les habitudes et les tendances de consommation de chaque détaillant. Néanmoins, cette base de donnée n'est pas actualisée régulièrement et encore moins traitée ou analysée convenablement afin de tirer les conclusions qui en découlent.

III.1.2. MON LAIT

Créée en octobre 2002, la société **MON LAIT**, située dans la zone industrielle de Oued Smar, fait partie des nouveaux producteurs laitiers privés en Algérie, spécialisés dans la production de lait pasteurisé ainsi que le petit lait. Elle vise à couvrir la demande de la capitale en matière de lait ainsi que les wilayas limitrophes.

Le déficit important qui caractérise le marché du lait Algérie, a incité les dirigeants de la société d'augmenter sa capacité de production de 20000 à 100000 litres/jour en l'espace de 5 mois. La société vise à terme, à atteindre un niveau de production journalière de 300000 litres/ jour.

Les principaux objectifs fixés par les responsables de cette société sont de répondre dans les meilleures conditions possibles à une forte demande en lait, avec une bonne qualité de service

et d'assurer par conséquent une part importante de marché lui permettant de s'imposer comme sérieux concurrent au groupe **GIPLAIT** détenteur de monopole sur ce marché.

Pour ce faire, l'entreprise a mis en place une politique de distribution organisée comme suit :

- La totalité de la distribution est assurée par 20 distributeurs indépendants, qui alimentent l'ensemble des détaillants de la capitale et de sa périphérie.
- Ces distributeurs sont les seuls intermédiaires entre le producteur et le détaillant et jouent le rôle de grossiste.
- La distribution est effectuée quotidiennement durant toute la semaine.
- La flotte de distribution couvrant la ville d'Alger est relativement homogène. Elle est constituée de camions frigorifiques d'une capacité de 2.5 ou 3.5 Tonnes. Néanmoins, il existe certains distributeurs dotés de camions de 7 tonnes pour alimenter les wilayas proches (TIZI OUZOU par exemple).
- Le seuil minimal d'approvisionnement pour chaque distributeur est fixé à 50 caisses, soit 500 litres/jour.
- Afin d'éviter tout conflit entre les distributeurs pour la livraison des détaillants, un seul distributeur est affecté à chaque secteur, et dispose de sa propre clientèle.
- Chaque distributeur s'occupe lui-même du démarchage de sa propre clientèle.
- Un simple accord tacite lie le distributeur avec les détaillants auxquels il livre quotidiennement.
- Le distributeur paye comptant son approvisionnement quotidien.
- Le distributeur a la possibilité de s'approvisionner deux fois par jour durant les périodes de forte demande.
- L'entreprise s'engage, dans le cadre de sa politique d'amélioration de la qualité de service, à rembourser la totalité du prix de chaque sachet de lait invendable pour défaut de fabrication.
- Le prix de vente du lait au quai de l'usine est de 23 DA/litre. Le distributeur et le détaillant reçoivent une marge bénéficiaire¹ de 1 DA/litre chacun.

¹ Différence entre le prix de vente et le prix d'achat d'une marchandise.

III.1.3. FORSA

La société **FORSA** située dans la zone industrielle de **Oued Smar**, produit exclusivement du lait pasteurisé depuis près de 3 ans.

Avec une capacité de production journalière de 85000 litre/jour, cette société occupe la troisième place des producteurs laitiers de la capitale. Son objectif est de répondre à une forte demande en matière de lait au niveau de la wilaya d'Alger.

L'organisation de la distribution adoptée par les responsables de cette société se présente comme suit :

- La totalité de la distribution est effectuée par 25 distributeurs indépendants couvrant l'essentiel de la zone d'Alger.
- Les distributeurs disposent d'une flotte homogène constituée exclusivement de camions frigorifiques d'une capacité de 2.5 tonnes.
- Il n'existe pas de découpage géographique prédéfini par le producteur. Par conséquent, le distributeur se charge lui-même du démarchage des clients, du choix du secteur à desservir et des itinéraires à prendre.
- Un seuil minimal de 400 litres est fixé pour l'approvisionnement des distributeurs.
- Pour assurer la distribution quotidienne du lait (7 jours/7), les distributeurs ont la possibilité de s'approvisionner une à deux fois par jour, durant les deux plages horaires de chargement fixées (4-5 h et 13-15 h).
- Les distributeurs sont liés par des contrats de distribution exclusifs, mais ont la possibilité de distribuer d'autres produits frais non concurrents.
- Le nombre de clients desservis par chaque distributeur varie entre 20 et 25, en fonction de la densité des détaillants dans le secteur en question.
- Le distributeur constitue le seul lien direct entre le producteur et le détaillant.
- Les paiements sont effectués le jour même de l'approvisionnement par les distributeurs.
- Le détaillant et le distributeur perçoivent une marge bénéficiaire de 1 DA/litre vendu chacun.
- En cas de défaut de fabrication (défectuosité de la soudure du sachet), le producteur s'engage à rembourser la totalité des produits invendables.

A l'issue de cette analyse, il apparaît clairement que le schéma de distribution adopté par les principales sociétés productrices de lait pasteurisé est relativement similaire, en terme de circuits utilisés. Cette distribution directe est caractérisée par une livraison quotidienne en flux tendus, étant donné la courte période de conservation du lait pasteurisé, des différents points de vente en faisant appel à des distributeurs indépendants qui prennent en charge le démarchage des clients. Le découpage de la capitale en secteurs distincts à desservir s'opère de manière tacite et aléatoire, en prenant le soin d'affecter à chaque distributeur une zone de livraison unique, et éviter, par conséquent, tout risque de conflit. Cette situation peut être modélisée comme suit :

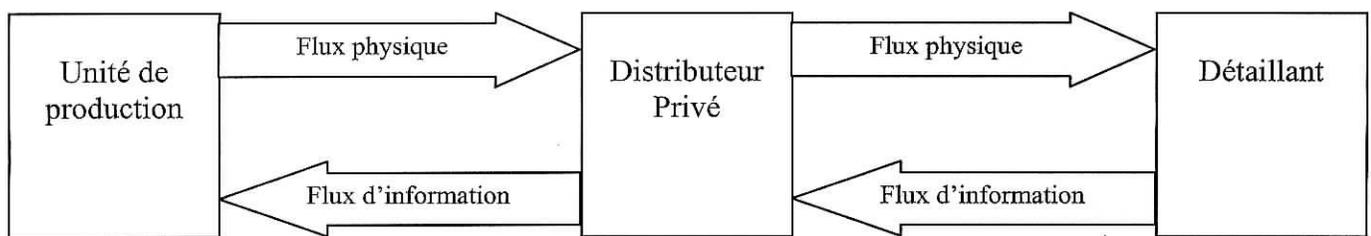


Figure.13 : les flux physiques et informationnels de la distribution.

Parallèlement au flux physiques représentés par les quantités de lait livrées, existe de manière inverse un flux d'informations, représenté par les commandes quotidiennes des détaillants recueillies au cours de chaque passage du distributeur. Ces commandes remontent à contre sens du flux physique jusqu'au producteur par le biais du distributeur qui constitue le seul intermédiaire entre l'entreprise laitière et les détaillants.

III.2. Sur le marché du lait stérilisé UHT

III.2.1. TCHIN LAIT

Cette société créée en mai 2001, située dans la wilaya de Bejaia s'est imposée en peu de temps comme le principal producteur de lait stérilisé UHT en Algérie. Sa gamme de produit comporte : le lait écrémé UHT, le lait fermenté (L'ben et Raïb), la crème fraîche et le lait fermenté aromatisé.

Doté d'une capacité de production de 200 000 litres / jour en lait reconstitué et de 30 000 litres / jour en lait cru, la société **TCHIN-LAIT** vise à couvrir le déficit existant en Algérie en matière de lait stérilisé UHT.

Cette société en pleine expansion (augmentation de ses capacités de production pour le lait écrémé de 100 000 à 200 000 litres / jour) a réalisé un chiffre d'affaire de 770 millions de dinars en 2002.

La production de **TCHIN-LAIT** ne représente que 1% de l'offre globale de lait en Algérie qui est de 3 milliards de lait par an.

A- Réseau de distribution :

La société **TCHIN-LAIT** dispose de trois centres de distribution, l'un à Béjaia et deux autres à Alger pour desservir la capitale : Zéralda, à l'ouest de la ville et l'autre à Dar El Beida, à l'entrée Est de la ville.

TCHIN-LAIT assure, en partie, une distribution directe dans ces deux villes, sans qu'il y ait un réel découpage géographique de la zone d'Alger, et dispose de clients grossistes et dépositaires dans les autres villes du pays. Le dépositaire est un distributeur de produits **Candia** exclusivement, bénéficiant d'avantages en matière de prix par rapport aux grossistes. Ils sont 10 dépositaires répartis dans les principales villes d'Algérie.

Comme moyens de distribution, **TCHIN-LAIT** dispose de 5 fourgons frigorifiques, pour le transport des produits frais (3,5T et 4,5T), de 4 fourgons tôle pour le transport et la distribution du lait UHT et de 2 semi-remorques et 4 camions de moyen tonnage pour les longues distances.

IV. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE LA CONFIGURATION ACTUELLE

Il apparaît clairement que la configuration actuelle des circuits de distributions, adoptée par la plupart des principaux producteurs laitiers de la capitale, et qui consiste à externaliser les opérations de distribution, présente des nombreux avantages, économiques essentiellement, mais aussi d'un point de vue organisationnel et logistique, face aux risques caractérisants l'environnement du produit :

1. En effet, Le choix de sous-traiter la distribution de la production est motivé essentiellement par des critères de décision d'ordre économiques. L'attribution des opérations de distribution à des distributeurs indépendants permet tout d'abord d'externaliser une fonction, ne faisant pas partie du métier de base de l'entreprise productrice de lait, vers des prestataires extérieurs dont la distribution constitue leur première vocation. Ceci a pour conséquence directe de procurer des économies

d'immobilisations importantes, en terme de ressources de distribution et de structures de stockage.

2. Etant donné la saisonnalité de la demande, caractérisée par une période de pointe durant les mois de Mars, Avril et Mai suivie par une période de baisse de la demande durant les trois mois de l'été, il est souvent difficile d'accorder ses moyens de distribution par rapport aux volumes de la demande. Par conséquent, si l'entreprise choisit d'acquérir une flotte de distribution propre dimensionnée en fonction des niveaux de demande de la période de pointe, celle-ci risque de sous utiliser ses ressources durant les mois d'été où la demande baisse sensiblement, ce qui augmentera inéluctablement ses coûts fixes qui ne seront que faiblement amortis par les quantités réduites distribuées. Par contre, si l'entreprise opte pour une flotte dimensionnée en fonction des périodes de faible demande, elle prend le risque de se trouver dans une situation de conflit sur ressources qui peut se répercuter par une rupture du lait chez les détaillants. Face à une telle situation, la sous-traitance de la distribution offre la possibilité d'éviter cet exercice d'équilibre en harmonisant les moyens de distribution utilisés aux volumes de lait demandés par les consommateurs.
3. La distribution propre nécessite un investissement important en matière de ressources et moyens mais aussi des coûts fixes élevés relatifs à :
 - la maintenance préventive qui nécessite l'existence d'un atelier ainsi que d'agents d'entretien.
 - l'assurance des moyens de distributions et les structures logistiques.
 - l'amortissement de moyens de distribution.
 - les frais de personnel.

Ainsi que des coûts variables qui comprennent :

- les frais d'exploitation.
- la maintenance curative.
- la partie variable des salaires des équipages.
- la consommation de carburant.

L'objectif étant de minimiser ces coûts logistiques, il est nécessaire de mener une étude comparative entre les deux possibilités en prenant en considération les différents coûts qu'elles engendrent.

4. mise à part les économies que procure l'externalisation de la distribution du lait, cette option présente aussi l'avantage de transfert des risques relatifs à l'obsolescence des

moyens de distribution ou aux risques de retour des invendus pour cause de baisse de la demande journalière.

Néanmoins, faire appel à la sous-traitance pour distribuer sa gamme de produit n'est pas sans inconvénient plus ou moins important. Les difficultés susceptibles d'être rencontrées sont à prendre en considération en vue du choix de sa politique de distribution, de sorte à atteindre les objectifs stratégiques prédéfinis en terme de politique de pénétration du marché, taux de couverture de la demande mais aussi de qualité de service à apporter. Les inconvénients rencontrés sont :

1. Mettre l'entreprise productrice de lait dans une situation de dépendance vis à vis des distributeurs indépendants, ce qui peut engendrer, en fonction de la fiabilité du réseau de distributeur, des ruptures de lait au niveau des points de vente.
2. l'externalisation de la distribution tend à éloigner l'entreprise de sa clientèle (détaillants) et par conséquent la mettre en situation d'ignorance de l'évolution et des tendances de la demande exprimées par le consommateur final.
3. Les distributeurs privés existant sur le marché de la capitale jouent le rôle de grossiste. Ceci a pour effet d'augmenter la longueur du canal de distribution, et par conséquent se répercuter à la hausse sur les prix de ventes.
4. dans le cas où l'entreprise décide de dégager un profit grâce à la distribution, son externalisation constituera pour elle un manque à gagner plus ou moins important.

CHAPITRE 6 :

LES COUTS LOGISTIQUES ET LES SCENARIOS ENVISAGEABLES

- I. EVALUER LES COUTS LOGISTIQUES
- II. LES COUTS ET LES TARIFS DES MODES DE TRANSPORT ET DE RUPTURE DE CHARGE
 - II.1. Coût de rupture de charge en entrepôt ou plate forme
 - II.2. La structure de la tarification du transport routier
- III. LES COUTS LOGISTIQUES : TRANSPORT, MANUTENTION, CONDITIONNEMENT ET ADMINISTRATION
- IV. LA REPARTITION DES CHARGES
 - IV.1. Les charges fixes
 - IV.2. Les charges variables
- V. LE CHOIX ENTRE DISTRIBUTION PROPRE ET EXTERNALISATION
- VI. ORGANIGRAMME DE DECISION
- VII. ANALYSE ET INTERPRETATION

I. EVALUER LES COUTS LOGISTIQUES

Comme toute activité de production, la logistique dispose de moyens de production. Les stocks sont un des moyens essentiels à la disposition du logisticien pour assurer la disponibilité des produits et les délais sur lesquels il s'est engagé. Ils représentent dans beaucoup de secteurs non seulement une immobilisation financière, mais un risque d'obsolescence important. Le renouvellement des produits, la substitution d'une technologie par une autre, le levier marketing des collections, rendent de nombreuses références invendables du jour au lendemain.

Les moyens de transport, possédés en propre ou achetés en tant que prestations auprès de transporteurs, représentent des postes de dépenses très importants.

Enfin, les systèmes d'information permettent le pilotage des flux et le traitement des commandes. Le logisticien tend de plus en plus à substituer à ses stocks, qui sont une ressource inflationniste, une ressource structurellement déflationniste depuis des années : l'information.

Chaque production visée nécessite la mise en œuvre d'une combinaison de ces ressources logistiques et génère donc un prix de revient logistique. Comme dans toute activité de production, l'objectif est alors de maîtriser le coût de fabrication logistique. La référence de ce coût de production à la valeur unitaire du produit est cruciale.

La minimisation des coûts logistiques passe également par leur décomposition, leur casement selon l'ordre décroissant de leur valeur relative et la mise en œuvre de solutions adaptées. Une des plus grandes difficultés provient de la capacité du logisticien à pouvoir agréger toutes les composantes qui contribuent à la formation de ces coûts dans une approche d'optimisation globale.

La notion de coûts doit néanmoins dépasser celle des moyens logistiques. Elle doit également intégrer l'impact économique de la rupture des stocks. L'absence de produit chez un détaillant conduit à une perte de chiffre d'affaires dommageable pour le producteur et le distributeur.

L'effet induit au-delà de cette perte immédiate sera le report de l'achat par le client sur un produit de substitution d'une autre marque concurrente, ou encore le choix d'un nouveau distributeur pour l'ensemble de ses achats, ce qui pénalise lourdement le distributeur.

Soulignons enfin qu'un autre facteur de complexité est le caractère très dynamique des paramètres de l'environnement qui soumettent le système produit/processus logistique à des

évolutions permanentes. Les changements continus de l'environnement du produit et du processus logistique sont essentiellement dus aux facteurs exogènes suivants :

- Le marché : il évolue par les produits, les besoins des clients, leurs attentes en matière de service logistique, leur positionnement géographique, les canaux de distribution qui les servent.
- La situation concurrentielle : Elle modifie en permanence les positions relatives des offres logistiques des différents compétiteurs.
- La technologie : Elle offre en matière logistique, comme dans d'autres domaines, des ressources nouvelles avec une fréquence rapide.
- Le cadre réglementaire : Il incite ou contraint à des comportements en matière de flux.

Il devient alors essentiel d'étudier l'élasticité de chaque composante de coût par rapport à ces facteurs exogènes afin de mesurer et d'anticiper la capacité des systèmes logistiques existants à absorber ces évolutions.

Ainsi un changement dans les ressources d'approvisionnement, une modification du processus industriel, une évolution des marchés, une transformation des produits sont autant de facteurs qui remettent en cause le choix des modes de transport, la localisation des infrastructures dédiées à la gestion des flux, à l'organisation interne d'un entrepôt.

L'instabilité de l'environnement logistique conduit les responsables en charge de cette activité à mettre en œuvre des méthodes de reconception en temps réel des réseaux de circulation des composants, matières, produits finis ou semi-ouvré... Une des facettes essentielles du logisticien devient dès lors la conception en temps réel de réponses logistiques pour répondre aux situations qui se présentent.

Plus généralement, ce qui est recherché, c'est une amélioration continue du niveau de service avec une réduction du coût de production, en cherchant à transformer les processus de production logistique. [18]

II. LES COUTS ET LES TARIFS DES MODES DE TRANSPORT ET DE RUPTURE DE CHARGE

La décision logistique, qu'elle soit d'ordre stratégique, tactique ou opérationnel, repose sur une analyse multicritères : les deux objectifs principaux étant la réduction des coûts d'exploitation et d'investissement et l'augmentation de la qualité de service. Le coût comme la qualité des services méritent une définition claire. Même si on se limite à une définition

comptable des coûts, leur mesure n'est pas toujours aisée (répartition des charges fixes de structure par exemple).

En terme de coûts, nous analyserons donc exclusivement les coûts « comptables » couvrant l'exploitation et l'investissement, tout en sachant que les charges d'infrastructures sont particulièrement intégrées dans les taxes supportées par le transporteur.

La qualité de service qui fait l'objet de nombreux discours logistiques mérite également une définition claire. Elle couvre de multiples aspects et n'a pas toujours même acceptation d'un point de vue marketing, industriel, logistique ou commercial dans une même entreprise.

Nous proposerons d'abord une formalisation des coûts d'exploitation et d'investissement d'une chaîne logistique, c'est-à-dire les coûts de transport et de rupture de charge. Par la suite, nous dégagerons la structure de la tarification des prestataires de service.

Postes	Répartition %
Charges fixes :	54
Rémunération du matériel (Charge financière).	4
Charges de personnel (salaires, primes...)	31
Assurances	4
Charges non affectables (gestion du parc)	15
Charges variables :	46
Renouvellement du matériel (hors charges financières)	14
Carburant	19
Pneumatiques	5
Entretien	8
Total	100

Tableau.4 : Le coût du transport routier. [18]

Les montants de ces postes doivent être considérés comme des ordres de grandeurs. En conclusion, on constate que les charges fixes et les charges variables sont du même ordre de grandeur, l'immobilisation d'un camion et son chauffeur est coûteuse.

Il est possible de formaliser cette fonction coût comme suit :

$$C_{xy} = a * x + b * y \quad \text{Où :}$$

a : le coût kilométrique marginal (carburant et usure du matériel) exprimé en DA / Km.

b : le coût journalier (salaire, immobilisation du matériel et frais de structure) exprimé en DA/jour.

x : Nombre de kilomètres parcourus durant **y** jours.

II.1. Coût de rupture de charge en entrepôt ou plate forme

La part de la charge fixe dans le coût de transport justifie la recherche d'une « massification » sur la plus grande partie possible du trajet de l'envoi puisque cette charge est constante, que le vecteur de transport sature ou non sa capacité. D'où la notion de transport d'approche groupant plusieurs livraisons terminales, ce qui implique une rupture de charge pour l'éclatement ou le regroupement des volumes unitaires à livrer ou à charger. Cette rupture de charge s'effectue en entrepôt ou sur une plate-forme.

Ici encore, dans l'analyse du coût d'exploitation, nous distinguerons les postes directement liés à l'intensité de l'activité de manutention, que nous appellerons charges variables, des postes liés aux investissements ou location d'immobilier ou de mobiliers, amortissement de matériel ou système d'information, pilotage des flux ou administration que nous considérerons comme fixes pour une plage d'activité donnée.

Les principaux postes sont les coûts de main d'œuvre et d'encadrement (de l'ordre de 65 %), les coûts fonciers administratifs ou taxes (de l'ordre de 20%) et les coûts de matériel (15%). Bien évidemment, la répartition des postes de coûts varie en fonction du couple produit/marché. Pour un même flux annuel des palettes expédiées, le coût immobilier de surface ne sera pas le même pour un entrepôt de produits frais (qui par nature correspond à une couverture de stock de 3 jours) que pour un entrepôt de marchandises générales abritant un stock dont la couverture est de 40 jours de consommation.

Les charges variables sont composées des postes :

- Personnel direct.
- Encadrement et personnel administratif.
- Pertes diverses de produits.

Les charges fixes sont composées des postes :

- Personnel de direction.
- Loyer.
- Entretien et énergie.
- Système d'information.
- Amortissement du matériel.

Le calcul des coûts s'effectue en appliquant des ratios aux différentes unités d'œuvre mises en jeu.

L'évaluation de la main d'œuvre directe est réalisée en suivant les flux physiques des palettes.

Charges variables	Charges fixes
<ul style="list-style-type: none"> • Déchargement • Mise en stock • Approvisionnement de l'assortiment • Préparation des expéditions • Expédition • Personnel direct • Pertes matières 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable dépôt • Secrétaire • Locaux • Entretien • Energie • Informatique • Amortissement • Frais divers de gestion • Assurances, impôts et taxes • Personnel d'encadrement

Tableau.5 : Coûts d'exploitation d'un entrepôt.

Nous n'avons pas pris en compte le coût du système d'information, ce coût pouvant varier sensiblement d'un dépôt à l'autre, compte tenu du niveau d'équipement.

Les principaux postes de coûts sont le personnel direct, d'encadrement technique et administratif d'une part et le coût des locaux d'autre part. ce dernier coût dépend évidemment de localisation et du niveau d'équipement. Ce « loyer » dont l'assiette est la surface exploitée dépend du type de produit et l'importance du stock. Outre son coût d'immobilisation proportionnel à la valeur des produits stockés, le stock engendre donc un coût non négligeable lié à la surface et aux équipements nécessaires à son maintien.

L'importance de ce coût de surface doit attirer l'attention du gestionnaire, en particulier pour les activités saisonnières, il peut s'avérer coûteux d'ajuster la taille de l'entrepôt à la pointe d'activité, le recours au stockage externe momentanément apparaît alors comme une bonne solution.

II.2. La structure de la tarification du transport routier

Pour rétribuer son activité, le transporteur routier doit offrir à son client un tarif sur la base duquel les prestations de transport sont facturées. Bien que l'unité d'œuvre pertinente soit la surface au sol occupée dans le véhicule et donc le nombre de palettes transportées, la majorité

des tarifs s'expriment en fonction du poids transporté : tarif aux 100kg, à la tonne ou forfait par tranche de poids pour les petits envois. Il s'ensuit que pour recevoir une rémunération convenable lors du transport de produits peu denses, donc occupant un fort volume pour un faible poids, le prestataire définit des garde-fous par l'intermédiaire de seuil minimum tels que le poids minimum taxable d'une palette ou un poids minimum au mètre cube.

D'autre part, pour tenir compte des coûts fixes et des temps non productifs en terme de transports, engendrés par les arrêts et les manutentions, les coûts unitaires à la tonne sont plus élevés pour les faibles envois. Un flux de 40 tonnes effectué en 20 envois de 2t sera facturé environ 3 fois plus que s'il est effectué en 2 envois de 20 tonnes.

L'autre paramètre structurant le tarif est la distance d'envoi associée à la facilité d'accès des points de chargement et de livraison.

Pour une origine fixée et un type de marchandise, le tarif se présente donc comme une table à double entrée. En colonne, se trouvent les tranches de poids de l'envoi et en ligne les zones de destination. A l'intersection d'une ligne et d'une colonne, on trouve le coût à l'unité de poids.

[18]

III. LES COÛTS LOGISTIQUES : TRANSPORT, MANUTENTION, CONDITIONNEMENT ET ADMINISTRATION

Il est essentiel de considérer, dans la performance logistique, un certain nombre de coûts liés directement aux processus logistiques, c'est-à-dire à l'acheminement des produits physiques ou au traitement des informations concernant leur flux.

La manière traditionnelle de suivre les coûts risque parfois de mal refléter les choses, en particulier en ce qui concerne la dynamique d'augmentation ou de réduction des coûts en fonction des évolutions du contexte de l'entreprise : poids des différentes catégories de produits, clients ou prestations, les unes par rapport aux autres, chacune d'entraînant pas les mêmes coûts logistiques.

Les coûts de transport représentent généralement le principal poste de coût. Suivre un indicateur à ce sujet est important : le pourcentage des coûts de transport par rapport au chiffre d'affaires a naturellement l'intérêt de relativiser les coûts de transport en proportion du niveau de l'activité.

Equation 1 : Coûts de transport en pourcentage des ventes :

$$C_t = \frac{\text{Dépenses annuelles en transport}}{\text{Valeur des ventes annuelles}}$$

Si par exemple, dans une entreprise, la facture annuelle de transport s'élève à 10 millions de DA pour des ventes annuelles de 500 millions de DA, le coût de transport en pourcentage des ventes est de 2 %.

Bien entendu, on aura souvent intérêt à distinguer le transport des produits finis et les transports internes, en amont, pour analyser l'indicateur. On pourra se doter d'indicateurs complémentaires plus physiques, plus proches des actions concrètes :

- Le taux de remplissage des camions ou autres unités de transport : remplissage réalisé par rapport au remplissage maximum.

Equation 2 : Taux de remplissage

$$T_r = \frac{\text{Nombre d'emballages chargés}}{\text{Maximum possible}}$$

- Le taux de respect du planning de transport, qui a pour conséquence un temps d'attente des camions ou un mauvais respect des délais de livraison.

Equation 3 : Taux de respect du planning de transport

$$T_{pt} = \frac{\text{Nombre de chargements à l'heure}}{\text{Nombre total de chargements}}$$

Les coûts de manutention pourront également être suivis en pourcentage du chiffre d'affaires, en incluant :

- Les coûts de main d'œuvre de manutention.
- Les coûts des équipements, investissements en pourcentage de ventes.

Equation 4 : Coûts de manutention en pourcentage des ventes :

$$C_m = \frac{\sum \text{Postes de frais en manutention}}{\text{Valeur des ventes annuelles}}$$

Il en va de même pour les coûts de conditionnement des produits (palettes, film de protection, cartons et emballages).

Equation 5 : Coûts de conditionnement en pourcentage de vente :

$$C_c = \frac{\sum \text{Postes de frais en conditionnement}}{\text{Valeur de ventes annuelles}}$$

Il sera également intéressant de suivre de manière analogue les coûts administratifs de gestion de la chaîne logistique : agents de planning, administration des ventes, gestion des information des systèmes associés.

Les coûts induits par une logistique insuffisamment performante : productivité et capacité diminuées en fabrication à cause de problèmes d'approvisionnement, temps passé à résoudre des problèmes divers, à répondre à des clients impatients de ne pas recevoir leurs commandes, pertes de ventes ou de marges liées à un service médiocre.

Il s'agit ici d'un certain nombre de coûts sur lesquels la gestion de la chaîne logistique a une influence, même si ce ne sont pas directement des coûts logistiques. Il est donc intéressant de les suivre, ou de les évaluer, pour bien comprendre l'incidence de l'amélioration de la chaîne logistique.

L'amélioration du service se traduira par une meilleure image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, donc plus de volumes et une meilleure marge. Il est donc intéressant d'évaluer les opportunités gagnées ou perdues grâce à la logistique. [8]

IV. LA REPARTITION DES CHARGES

IV.1. Les charges fixes

Elle sont enregistrées quelque soit le kilométrage ainsi que le tonnage transporté par le camion. La structure des charges fixes comprend :

1. l'amortissement du matériel : représente l'évaluation périodique de la consommation progressive des moyens de transport et de manutention, due à l'usure ou à l'obsolescence. La durée d'amortissement des véhicules varie entre 4 et 7 ans.
2. Les provisions pour le renouvellement des véhicules¹ : face au risque d'obsolescence et d'être hors service pour cause de panne, ces provisions permettent à l'entreprise de renouveler sa flotte.

¹ Ce poste de coût peut être classé parmi les charges variables, étant donné que l'usure du matériel est proportionnelle au kilométrage effectué.

3. Les frais généraux : il surgissent au cours de l'exploitation et ne sont pas contrôlables, on les estime généralement à 1 % de l'investissement.
4. La partie fixe des salaires : représente la rémunération du personnel opérant directement ou indirectement dans les activités de transport et de manutention.
5. Les charges sociales : comprennent les cotisations versées par l'employeur aux caisses de sécurité sociale
6. L'entretien et la maintenance préventive : ce sont les coûts liés aux visites d'entretien régulières (lavage et graissage du moteur du camion par exemple) ainsi que les frais de possession d'un atelier de maintenance et les rémunération des agents d'entretien.
7. Les frais financiers : représentent le taux d'intérêt, dans le cas d'un financement sur crédit.

IV.2. Les charges variables

Ce sont les postes de coûts directement liés à l'intensité de l'activité, et proportionnelles au niveau d'exploitation des moyens de distribution (kilométrage parcouru).

Les charges variables englobent les postes suivants :

1. Les frais de carburant : ces coûts sont proportionnels à la distance totale parcourue par le camion ou le moyen de transport ainsi que le prix du carburant.
2. Les frais de maintenance curative : ce sont tous les frais relatifs aux réparations survenue après panne, et liés directement au niveau d'exploitation du moyen de transport. Ils représentent les coûts de remplacement des pièces défectueuses, les frais de main d'œuvre, et le coût de l'indisponibilité du véhicule.
3. Les frais de renouvellement des consommables : qui comprennent les lubrifiants (huiles moteurs, les huiles boîtes et graisses) ainsi que les pneumatiques et les plaquettes de frein.

Les charges variables relatives aux frais de carburant et de lubrifiants sont calculées par la formule suivante :

$$\text{Coût annuel} = C * Pu \quad \text{Où :}$$

C : Consommation annuelle du camion.

Pu : Prix unitaire.(DA/unité consommée)

Ce prix est de :

- Gasoil : 11.75 DA/litre.
- Huiles moteurs : 50 DA/litre.
- Huiles boîtes : 55 DA/litre.
- Graisses : 60 DA/litre.

La consommation annuelle du moyen de transport est calculée par la formule suivante :

$$C = k * C_{km}$$

Où :

C_{km} : Consommation moyenne par kilomètre (Litre/kilomètre)

k : kilométrage annuel parcouru par le camion.

V. LE CHOIX ENTRE DISTRIBUTION PROPRE ET EXTERNALISATION

A l'issue de l'analyse de la structure des coûts logistiques, il apparaît clairement que cette activité représente pour l'entreprise un poste de charge très coûteux, dont l'influence risque de se répercuter sensiblement sur le prix de revient. Cette caractéristique est due notamment aux nombreuses activités non génératrices de valeur ajoutée que comprend la logistique, telles que le stockage et la manutention, ainsi qu'une proportion élevée de charges fixes (avoisinant les 50 % des coûts).

L'objectif de l'entreprise étant toujours de réduire ses coûts en offrant une bonne qualité de service. Pour ce faire, le manager se trouve alors face à deux scénarios possibles :

1. Externaliser une partie ou la totalité de l'activité logistique vers des prestataires de services extérieurs plus compétant pour mener à bien cette activité. Cette éventualité a pour effet de :
 - Eliminer totalement ou partiellement le besoin de structures de stockage, de manutention et plates-formes, procurant ainsi une importante économie en matière d'investissement et frais d'exploitation.
 - L'entreprise peut éventuellement compter sur une flotte de distribution extérieure pour distribuer physiquement ses produits. Ceci aura essentiellement pour effet d'éliminer les charges fixes relatives à la maintenance préventive des véhicules, à l'amortissement du matériel, aux rémunérations du personnel, ainsi que les charges variables telles que les frais de consommation du carburant, du renouvellement des consommables et de la maintenance curative des moyens de transport et de manutention.
 - Parallèlement à toutes les dépenses réduites ou éliminées, l'externalisation permet aussi d'obtenir une qualité de service appréciable en terme de taux de service, de fiabilité du délai de livraison. En effet, il est plus efficace de léguer

les opérations logistiques à des entreprises spécialisées sous forme de contrats de sous-traitance par exemple.

- L'externalisation des activités logistiques de l'entreprise productrice, s'accompagne d'un transfert des risques inhérents à la distribution vers le prestataire extérieur.

Néanmoins, cette option a pour principal inconvénient de placer le producteur dans une situation de dépendance vis-à-vis des distributeurs. Le producteur doit, dans ce cas, prendre le soin de bien choisir ses partenaires, sur la base d'un cahier des charges bien défini et en fonction de leur fiabilité, de leur maîtrise et de leur expérience.

L'entreprise a aussi la possibilité d'avoir recours à la location des moyens de distribution et de manutention (dans le cadre d'un contrat de location-vente par exemple). Ce qui permet essentiellement d'éviter l'engagement d'investissements initiaux très coûteux.

2. le producteur a aussi la possibilité de se charger lui-même de toutes les opérations logistiques liées à la distribution. Cette fonction peut alors être intégrée à part entière, en aval du processus de production, au sein de l'entreprise. Cette solution nécessite des dispositions particulières en terme d'investissement et de savoir-faire, matérialisée par :
 - l'entreprise productrice doit prendre à sa charge les investissements requis pour l'acquisition des infrastructures de stockage et de manutention. L'immobilisation en matière de flotte de distribution et de moyens de manutention constitue une immobilisation coûteuse générant d'autres dépenses relatives à l'acquisition d'ateliers de maintenance et d'entretien.
 - En plus de l'investissement que doit engager l'entreprise, cette dernière doit aussi supporter des coûts d'exploitation (charges fixes et charges variables) plus ou moins importantes, en fonction de la taille de la flotte de distribution.
 - La distribution peut être conçue comme activité génératrice de valeur ajoutée, et l'entreprise peut alors générer des bénéfices de cette fonction. Dans ce cas, un minimum de maîtrise de canaux de distribution sera nécessaire. Le prix de cession entre les unités de production et les canaux de distribution sera alors un équilibre reflétant les volontés de profit amont (production) et aval (Distribution).
 - En plus des profits éventuels que peut générer cette option, la distribution propre procure à l'entreprise une maîtrise appréciable des flux physiques monétaires et informationnel composant les canaux.

3. En parallèle à ces deux scénarios antagonistes, il existe une solution mixte et qui consiste à combiner la distribution maîtrisée par le producteur à la sous-traitance de cette activité. Il serait tout à fait possible d'effectuer la distribution sur un secteur particulier (wilaya d'Alger par exemple) par les ressources propres à l'entreprise et sous-traiter celle desservant des régions plus éloignées. Cette solution est mise en application pour la distribution des boissons gazeuses de la société ABC-PEPSI, où la flotte propre à l'entreprise dessert directement la clientèle de la capitale alors que des grossistes se chargent de l'acheminement du produit vers les autres wilayas du pays.

VI. ORGANIGRAMME DE DECISION

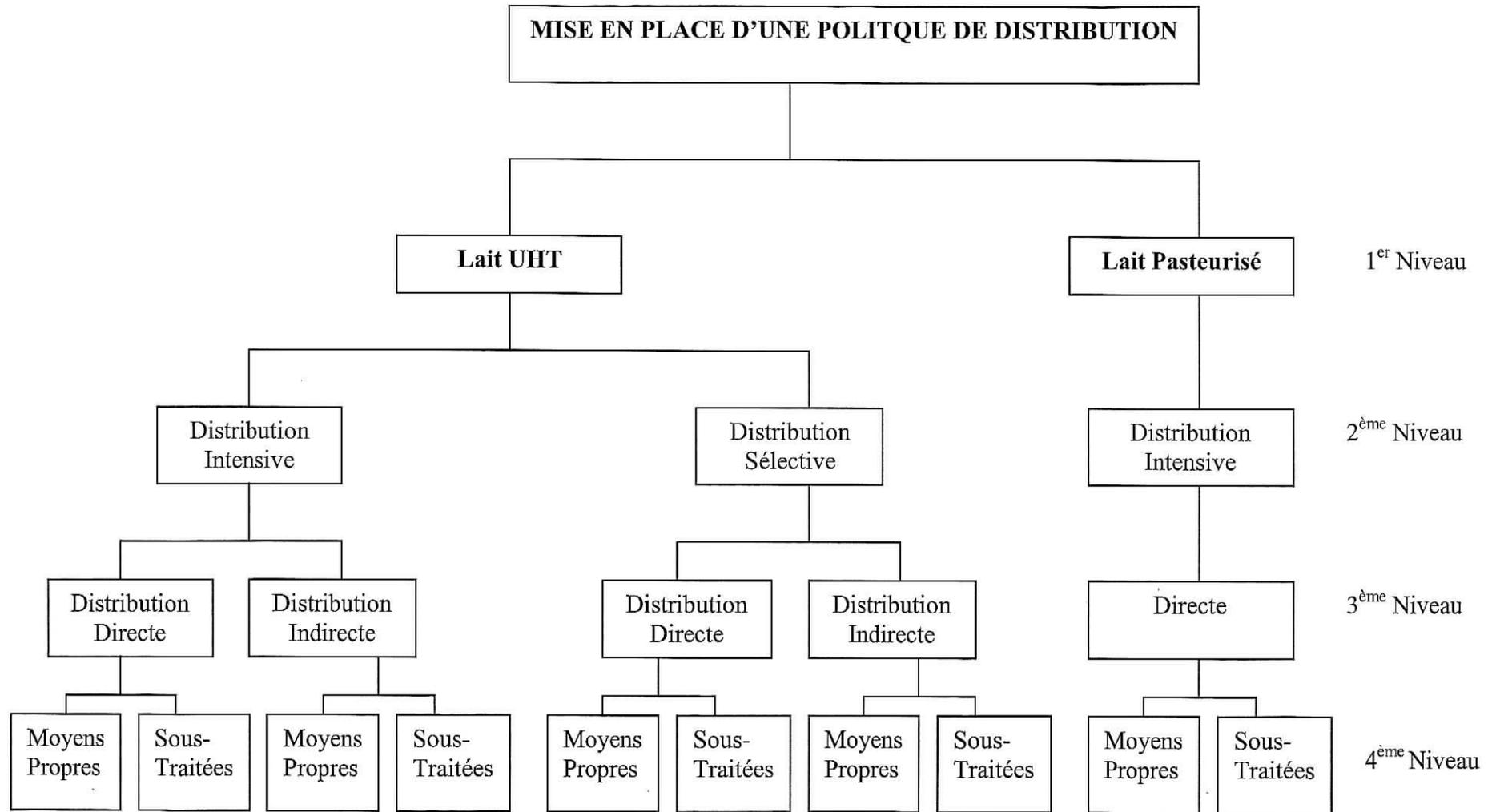


Figure.14 : L'organigramme de décision

VII. ANALYSE ET INTERPRETATION

L'organigramme précédent représente l'arbre de décision sur lequel se base le manager de la distribution dans l'élaboration de sa politique de distribution. Composé de 4 niveaux de décision, cet outil rassemble les différentes situations envisageables, entre lesquelles le décideur devra arbitrer, sur la base de critères de décision et en fonction des objectifs fixés.

- a. **Premier Niveau** : il s'agit à ce stade, d'opter pour un type de produit, à savoir le lait pasteurisé ou le lait stérilisé UHT. Cette décision constitue la première étape dont découle le reste des décisions. Le choix du type de produit à fabriquer pourra être motivé par les avantages, en terme de durée de conservation et commodités de livraison, que procure tel ou tel type de conditionnement.
- b. **Deuxième Niveau** : il est question à cette étape de décider de l'intensité de distribution à adopter, du degré de présence du produit dans les points de vente et le niveau de pénétration du marché visé. Pour un produit de grande consommation comme le lait pasteurisé, et dont le prix de vente est plus abordable que le lait stérilisé UHT, il est préférable d'opter pour une distribution intensive, avec comme objectif de maximiser la présence de ce type de produit dans les points de vente. Afin de répondre à cet objectif, l'entreprise devra mettre en place un réseau de distribution dense, capable de couvrir un maximum de point de vente, avec des niveaux de commande élevés étant donné le nombre important de détaillants à desservir. Ce type de produit nécessite aussi une flotte de distribution dotée de camions frigorifiques pour préserver la qualité et le goût du lait livré. L'entreprise peut choisir une distribution sélective ou intensive du lait stérilisé UHT, dont le prix de vente est sensiblement plus élevé que celui du lait pasteurisé, et par conséquent moins abordable pour les clients à faible pouvoir d'achat. Par contre, le lait stérilisé UHT ne nécessite pas de camions frigorifiques ou de chaîne de froid tout au long de la livraison de l'usine jusqu'au client final.
- c. **Troisième Niveau** : le manager, aura à choisir, à ce stade, entre la distribution directe ou indirecte. De cette décision découlera la longueur du canal, et le nombre d'intermédiaire à placer entre le producteur et le consommateur. Dans le cas du lait pasteurisé, le producteur est dans l'obligation d'opter pour une distribution directe en flux tendus, étant donné le caractère périssable du produit et les contraintes de la chaîne du froid nécessaire pour sa conservation. Cette distribution en flux tendus sous

entend l'absence de stock de produit fini et une plus grande fréquence des tournées (livraison quotidienne). Contrairement au lait pasteurisé, le lait UHT a une durée de conservation plus grande (3 mois) et ne nécessitant pas une chaîne de froid pour la conservation. Il peut par conséquent être stocké et distribué via des canaux plus longs, faisant intervenir un ou plusieurs intermédiaires ou alors distribué directement du producteur vers le consommateur final.

- d. **Quatrième Niveau** : une fois la politique de pénétration du marché fixée et la longueur du canal dimensionnée, le décideur devra choisir l'origine des ressources utilisées lors de la distribution. Il peut, pour cela, faire appel à des prestataires extérieurs, pour sous-traiter les activités logistiques. Ces distributeurs indépendants se chargent alors de la livraison de l'ensemble des points de vente. Cette solution est envisageable aussi bien pour le lait pasteurisé que pour le lait stérilisé UHT. Le fabricant peut aussi assurer les activités de distribution grâce aux moyens propres, acquis ou loués par l'entreprise, ou bien opter une solution mixte, qui constituerait une combinaison des deux éventualités précédentes.

I. CONCLUSION

Il est clair que la distribution, en tant qu'étape s'insérant en aval du processus de la fabrication, constitue une fonction vitale pour l'entreprise, permettant aux producteurs de mettre des biens ou des services à disposition des consommateurs. Définir une politique de distribution performante doit alors faire l'objet d'une vision systémique. Prenant en considération les aspects économiques, logistiques, informationnels, de qualité de service ainsi que les contraintes techniques et organisationnelles liées aux caractéristiques et spécificités du produit à distribuer.

Dans le cas du marché du lait, produit périssable et grande consommation, un certain nombre de normes et de mesures d'hygiène doivent être intégrées lors de la mise en place des canaux de distribution.

L'analyse de la typologie des différents canaux existant généralement dans la distribution, et plus particulièrement ceux adoptés par la concurrence dans l'industrie laitière, nous a conduit à identifier ces quelques scénarios. Ils sont fortement recommandés pour la mise en place de la politique de distribution du projet en question, à même de répondre aux objectifs d'efficacité, de qualité et fiabilité des délais, dans un environnement marqué par de forts particularismes juridiques.

L'entreprise se trouve alors confrontée à des arbitrages qu'elle devra résoudre en tenant compte des objectifs qu'elle se fixe, des moyens de sa politique engagés et des tendances du marché. Elle peut se baser sur l'arbre de décision comportant les différents scénarios, et jalonné de critères de décisions, entre lesquels elle optera pour bâtir sa politique de distribution. Des indicateurs de performances lui permettront, une fois le réseau de distribution mis en place, de suivre et de piloter efficacement ses canaux. Ces scénarios ont été formulés de la manière la plus réaliste possible, grâce à l'analyse des canaux de distribution des concurrents, existant sur le marché du lait pasteurisé et stérilisé UHT.

Afin de mettre en place un réseau de distribution fiable et efficace, l'entreprise doit d'abord tracer des objectifs à atteindre en terme de typologie de sa gamme de produits, taux

de couverture du marché, type de distribution adoptée, perspective d'évolution de sa part de marché ainsi que le niveau de service accompagnant la livraison des produits. Ces objectifs doivent être en accord avec les tendances du marché et des préférences de la clientèle visée.

Dans le but d'optimiser les flux informationnels du canal de distribution, l'entreprise doit se doter d'un système d'information performant, grâce auquel elle pourra, d'une part, suivre et piloter les flux, et d'autre part, de s'adapter voir anticiper les saisonnalités de la demande.

Le poids des coûts de la distribution dans le coût de revient du produit est déterminant. En effet, la distribution constitue un centre de charge important à supporter. Le manager de la distribution devra alors évaluer les coûts fixes et variables devant être ventilés sur le prix de revient et de les comparer aux tarifs pratiqués par les distributeurs indépendants. A qualité de service comparable, le manager choisira la solution la moins coûteuse.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- [1]. J.M. AURIFEILLE, « **MANAGEMENT STRATEGIQUE** », Edition **LITEC**, PARIS, 1997.
- [2]. Y. CHIROUZE, « **LE CHOIX DES CANAUX DE DISTRIBUTION** », Edition **DUNOD**, PARIS, 1982.
- [3]. G. CLIQUET & A. FADY, « **MANAGEMENT DE LA DISTRIBUTION** », Edition **DUNOD**, PARIS, 2001.
- [4]. DAYAN, « **LE MANUEL DE GESTION** », Edition **ELLIPSES**, PARIS, 1999.
- [5]. C. DEMEURE, « **LE MARKETING** », Edition **SIREY**, PARIS, 1999.
- [6]. P. DESMET, « **MARKETING DIRECT** », Edition **DUNOD**, PARIS, 2001.
- [7]. DORNIER, « **LA LOGISTIQUE GLOBALE** », Edition **D'ORGANISATION**, PARIS, 2001.
- [8]. P. EYMERY, « **LA LOGISTIQUE DE L'ENTREPRISE** », Edition **HERMES**, PARIS, 2000.
- [9]. M. FILSER & V. DES GARETS, « **LA DISTRIBUTION : ORGANISATION ET STRATEGIE** », Edition **MANAGEMENT & SOCIETE**, PARIS, 2001.
- [10]. M. FILSER, « **CANAUX DE DISTRIBUTION** », Edition **VUIBERT GESTION**, PARIS, 1989.
- [11]. M. GOURGAN, « **LA LOGISTIQUE : RECHERCHE ET MISE EN ŒUVRE** », Edition **HERMES**, PARIS, 1996.

[12]. P. KOTLER & DUBOIS, « **MARKETING & MANAGEMENT** », Edition **PUBLI UNION**, PARIS, 1998.

[13]. M.M. LELE, « **CREATING STRATEGIC LEVERAGE** », Edition **JOHN WILEY & SONS**, NEW YORK, 1992.

[14]. A.J. MARTIN, « **DISTRIBUTION RESSOURCES PLANNING** », Edition **JOUENNE & CO**, VANCOUVER, 1998.

[15]. MORCELLO, « **LES STRATEGIES D'IMPLANTATION LOGISTIQUE DE LA DISTRIBUTION** », Edition **DUNOD**, PARIS, 2001.

[16]. C. POIRIER CHARLES, « **LA SUPPLY CHAIN** », Edition **DUNOD**, PARIS, 2001.

[17]. D. TIXIER & H. MATHE, « **LA LOGISTIQUE D'ENTREPRISE** », Edition **DUNOD**, PARIS, 1998.

[18]. P.VALLIN, « **LA LOGISTIQUE : MODELES ET METHODES DE PILOTAGE DES FLUX** », Edition **ECONOMICA**, PARIS, 2001.

[19]. J. VIGNY, « **DISTRIBUTION** », Edition **DALLOZ**, PARIS, 2001.

PROJETS DE FIN D'ETUDES :

[20]. T.E. BERKATI, « **ETUDE D'UNE OPPORTUNITE D'INVESTISSEMENT DANS LE LAIT STERILISE ULTRA HAUTE TEMPERATURE** », Projet de fin d'études, **ENP**, Département Génie Industriel, 1999.

[21]. N. TOUATI & D. SAIDI, « **ANALYSE ET ADAPTATION D'UNE APPROCHE HEURISTIQUE DE RESOLUTION D'UN PROBLEME COMBINANT LA DETERMINATION DE LA FLOTTE ET L'ELABORATION DE TOURNEES DE LIVRAISON, APPLICATION A L'UNITE DE L'ORLAC** », Projet de fin d'études, **ENP**, Département Génie Industriel, 1989.

LEXIQUE :

Allotissement

Ensemble des opérations de groupage et de fractionnement

Article (ou produit)

Bien offert à la vente défini par la marque et le modèle. Un article peut comprendre plusieurs références s'il existe en plusieurs tailles et coloris. Le nombre de références dans un point de vente est supérieur au nombre d'articles. La gestion des stocks doit se faire au niveau des références.

Assortiment

Opération consistant à regrouper des biens différents dans un même lieu ou sous un même support de communication. Le terme est utilisé le plus souvent pour désigner le résultat de cette opération.

Canal de distribution

Sous-ensemble du circuit de distribution d'un produit constitué par les magasins d'un même type ou caractérisé par l'utilisation d'une méthode de vente particulière.

Centrale d'achat

Organisation chargée d'assurer en totalité ou en partie l'approvisionnement d'un certain nombre de magasins aux meilleures conditions et de leur apporter éventuellement certaines prestations de service.

Circuit de distribution (ou réseau de distribution)

Comprend, en plus du fabricant les entreprises et les organisations jouissant d'une certaine autonomie de gestion si elles n'ont pas leur indépendance juridique qui interviennent entre le fabricant et les clients visés comme acheteurs-revendeurs ou du moins qui jouent un rôle actif dans les opérations d'achat-vente.

Commerce indépendant associé

Constitué par de petites ou moyennes entreprises de détail réunies dans un groupement d'achat d'indépendants ou collaborant avec un fabricant, un grossiste ou une centrale d'achat dans le cadre d'un contrat de franchise ou d'affiliation.

Commerce indépendant isolé

Constitué par de petites ou moyennes entreprises de détail s'approvisionnant auprès d'un fabricant ou d'un grossiste et vis-à-vis duquel elles ne prennent pas d'engagement particulier.

Commerce intégré (ou concentré ou grand commerce)

Constitué par des entreprises importantes qui exercent les fonctions de gros et de détail et qui ont souvent leur propre centrale d'achat ou qui adhèrent à une centrale commune à plusieurs entreprises.

Distribution (ou commercialisation)

Ensemble des opérations nécessaires pour que les biens soient mis à la disposition des consommateurs ou des entreprises constituant la cible de clientèle visée et pour que ceux-ci soient incités à les acheter.

Distribution physique (ou logistique)

Ensemble des opérations matérielles requises pour que les biens fabriqués soient mis physiquement à la disposition des clients visés.

Durée d'écoulement du stock

= stock moyen / vente d'une journée.

Enseigne

Nom commercial sous lequel un ou plusieurs magasins sont exploités ou signal visuel marquant la présence d'un magasin.

Entrepôt

Local souvent de grande dimension destiné à assurer le stockage des produits dans de bonnes conditions et permettant de réaliser le fractionnement des lots reçus des fournisseurs et le

groupage des lots à livrer aux magasins. On le distingue de la réserve qui est spécifique à un magasin et qui est généralement contiguë.

Famille de produits

Ensemble de produits satisfaisant le même besoin.

Fractionnement

Eclatement d'un lot de marchandise provenant d'un point donné en plusieurs lots de taille inférieure, pour que chacun de ces lots puisse atteindre sa propre destination.

Gros (fonction de)

Fonction consistant à rechercher et à sélectionner les fournisseurs et les produits, à acheter et à transporter les marchandises en grandes quantités, à les détenir en stock et à les revendre à des utilisateurs professionnels (détaillants, entreprises industrielles)

Largueur de l'assortiment

Nombre de famille de produit

Longueur d'un circuit de distribution

Nombre d'étapes successives que comprend l circuit

Lot

Ensemble des marchandises transportées avec un véhicule donné ou stockées à un endroit donné.

Marge brute unitaire sur un produit

= prix de vente unitaire – prix d'achat unitaire.

Marge brute sur un ou plusieurs produits.

= marge brute unitaire sur le ou les produits * nombre d'unités de chaque produit vendu.

$$\text{Marge (taux de)} = \frac{\text{Marge brute}}{\text{Prix d'achat hors TVA}} * 100$$

Marge nette

= résultat net (après impôt sur les bénéfices)

$$\text{Marge nette (taux de)} = \frac{\text{Marge nette}}{\text{Ventes de marchandises (hors) TVA}} * 100$$

Marketing direct

Forme interactive de la démarche marketing qui se caractérise par l'utilisation d'une base de données grâce à laquelle l'entreprise peut contacter à distance des prospects, des clients ou des fournisseurs sélectionnés et l'emploi de techniques de communication et de promotion visant à créer une réponse rapide de la cible visée.

Mode de distribution (ou forme de distribution)

Terme utilisé pour désigner l'une des cinq stratégies de base ou solution-type existant en matière de distribution.

Niveau de service (ou taux de service ou taux d'exécution des commandes)

$$= \frac{\text{Nombre de commandes satisfaites avec les stocks}}{\text{Nombre total de commandes reçues}} * 100$$

Plate-forme d'éclatement ou de regroupement

Espace aménagé pour accueillir des camions, situé à une distance intermédiaire entre les usines et les magasins à approvisionner, où on fractionne les lots provenant des usines et où les regroupe selon leurs destinations finales.

Référence

Bien offert à la vente défini par la marque, le modèle, la taille et le coloris, le cas échéant. Le nombre de références dans un point de vente est plus grand que le nombre d'articles. La gestion des stocks doit se faire au niveau de la référence.

Rotation du stock (ration de ou coefficient de)

$$= \frac{\text{Ventes de la période}}{\text{Stock moyen}}$$

Stock

Ensemble de marchandises détenues en un lieu donné.

Stock cyclique

Stock destiné à satisfaire la demande moyenne pendant la période qui sépare deux approvisionnements.

Stock de sécurité

Stock destiné à répondre à la demande lorsque celle-ci est supérieure à la moyenne ou lorsque le délai de livraison du fournisseur excède le délai prévu.

Superette

Magasin alimentaire en libre-service d'une surface comprise entre 120 et 400 m².

Supermarché

Magasin en libre-service réalisant au moins 2/3 de ses ventes en produits alimentaires et dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2500 m².

Zone de chalandise (ou zone d'attraction ou zone d'influence)

Zone géographique dans laquelle résident les clients d'un magasin.

ANNEXES :

- **ANNEXE 1** : Etat et suivi des distributeurs.
- **ANNEXE 2** : Etat et suivi des distributeurs.
- **ANNEXE 3** : Fiche journalière de livraison.
- **ANNEXE 4** : Procès verbal minute.
- **ANNEXE 5** : Evolution de la production laitière nationale entre 1990 et 2001.
- **ANNEXE 6** : Capacité de production et de réalisation entre 2000 et 2002
(COLAITAL).
- **ANNEXE 7** : Capacité de production de la filiale pour l'année 2002.
- **ANNEXE 8** : Le système d'information de SONOBLE, 4^{ème} producteur français
de produits Ultra-Frais.

COLAITAL SPA

**DIRECTION COMMERCIALE
SOUS DIRECTION DES VENTES
SERVICE INSPECTION**

**Etat de Suivi des Distributeurs
Par les inspecteurs réparti par : Distributeurs
Secteurs
Daïra**

Groupe N° 1

DAIRA	N° Ordre	Nom du Distributeur	Secteur Desservi
DAIRA DE SIDI M'HAMED	1	HAMIDA MESSAOUD	Meissonier
	2	LAHLOUH ABDELKRIM	Telemly
	3	HEDIBEL BACHIR	Les Halles Belcourt
	4	BENDEBBAH SAID	Boulevard des Martyrs
	5	NEDJAI RABAH	El Madania, Baraki, Saoula
	6	IGHMOURACENE SALIM	Hamma Belcourt
	7	HACHID AMAR	Place du 1 er Mai
	8	BELKACEM RABAH	Anassers
	9	BENAROUS BRAHIM	Ruisseau
DAIRA DE HUSSEIN DEY	10	CHEMLAL HOCINE	Vieux Kouba
	11	BOUTICHE MOHAMED	Eucalyptus
	12	ZEGGANE ABDLKRIM Dist	Diar El Kef Leveill
	13	AMEUR MADANI	Hai El Badr
	14	BELLALA MUSTAPHA	L'Appreval
	15	TAHTAH ALI	Ben Omar
	16	YAHIAOUI BRAHIM	Hussein Dey

Groupe N° 2

DAIRA	N° Ordre	Nom du Distributeur	Secteur Desservi
DAIRA DE BAB EL OUED	1	BOUTICHE MESSAOUD	B.E.O Trois Horloges
	2	ABRICHE REDA	Bab Djedid
	3	NAIT LARBI HAMINI	N.D.Afr, Pointe Pescade, R.Hamidou
	4	DJEDID TAHAR	Sidi Abderrahmane
	5	KHITER REGUIA	Climat de France
	6	HOSSEINAT AB/ HAMID	Trois Horloges
	7	BENBRAHAM BOUSSAAD	Bab El Oued Beau Fraisier
	8	BELLALA MOURAD	Place des Martyrs
	9	BENRAHMANI NOUREDDINE	Bologhine
	10	Mme HACHIMI AICHA	Cité d'Urgence
DAIRA DE BOUROUBA	11	BOUAMRA RABAH	Semmar
	12	AZZAZ MUSTAPHA	Diar Djemaa
	13	BOUAMRA AHMED	La Glacière
	14	MEGHOUFEL DJELLOUL	Bachdjerah
	15	OURABIA MOHAMED	Ain Naadja 2
	16	BOUTI MOHAMED	Ain Naadja 3

COLAITAL SPA

**DIRECTION COMMERCIALE
SOUS DIRECTION DES VENTES
SERVICE INSPECTION**

**Etat de Suivi des Distributeurs
Par les inspecteurs réparti par : Distributeurs
Secteurs
Daïra**

Groupe N° 3

DAIRA	N° Ordre	Nom du Distributeur	Secteur Desservi
DAIRA DE BOUROUBA	1	OULD DJOUABI LAKHDAR	Oued Ouchayeh
	2	ZERDANI MOUFIDA	Ain Naad'a 3
	3	BOUAMRA ABDERRAHMANE	La Montagne
BARAKI	4	NEDJAI RABAN	Baraki
DAIRA DE BIR MOURAD RAIS	5	BELKACEM RABAN	Anassers
	6	BENFIALA NADJIB	Birkhadem
	7	EURL COPROLAIT	Ben Aknoun
	8	DJEBAÏLI MEZIANE	EL Mouradia
	9	BOULARES RACHID	La Concorde
	10	YAHY DJAMEL	H ydra
	11	SETTI SAID	Texraine Sebala
	12	LAKROUT DJAMEL	El Biar
	13	HADJ-KALI ABDELKADER	Les Vergers
	14	AGOUNINSSOUK MOHAMED	Birkhadem 2
	15	BADACHE NACER	El biar
DAIRA DE DRARIA	16	BOULARES MESSAOUD	Douera
	17	BOULARES MESSAOUD	Draria

Groupe N° 4

DAIRA	N° Ordre	Nom du Distributeur	Secteur Desservi
DRARIA	1	CHAIB DRAA MESSAOUD	El Achour
DAIRA DE BOUZAREAH	2	BELAKHAL MOHAMED	Bouzareah
	3	GUEBLI MOHAMED	Baranes Bouzareah
	4	ZEGGANE BOUSSAAD	Beau Fraisier
DAIRA DE CHERAGA	5	KAROUN KAMEL	Beni Messous
	6	OULMIRACHID	Cheraga
	7	BENBRAHAM MABROUK	Staoueli
	8	ABBOUD AHMED	Delly Brahim, Les Dunes
	9	MELLAK HAMID	Ain Benian
	10	KAROUN ADEL	Ain Benian Centre
DAIRA DE ZERALDA	11	ALLILI AHMED	Souidania
	12	BOUAMRAABDERRAHMANE	Zeralda
	13	BELKACEMSOFIANE	Les Anassers
	14	ALI PACHA Med CHERIF	
	15	CHEMLAL HOCINE	Vieux Kouba

COLAITAL SPA
SOUS DIRECTION DES VENTES
SERVICE INSPECTION

Journée du :
Tournée :
Assurée par Distributeur :

FICHE JOURNALIERE DE LIVRAISON

N° ORD	Nom & Prénom	RS	Adresse	Quantité Livrée				Observations
				LPC	LFC	UHT ½ ECR	UHT Vache	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
			Total Quantité Livrée					

Je déclare vrai les quantités livrées figurant dans la présente Fiche Journalière de Livraison

Abréviation en observation :

NS : Client Non Servi.
ABS : Client Absent.
STR : Dispose d'un Stock Restant.
RS : Refuse d'être Servi.

RL : Retard de Livraison.
AG : Alimentation Générale.
CR : Crémier.

Signature du Distributeur :

PV MINUTE

DIRECTION COMMERCIALE
SOUS DIRECTION DES VENTES

PROCES VERBAL MINUTE

Identification de l'Inspecteur :

Date d'enregistrement de la plainte :

Le client :

Adresse :**DAIRA :****WILAYA :**

Motif de réclamation :

.....
.....
.....
.....

Identification du Distributeur :

N° carte d'accès :**Immatriculation du véhicule :**

Réponse du distributeur :

.....
.....
.....
.....

Service Inspection

Identification et signature de l'inspecteur

L'EVOLUTION DE LA PRODUCTION LAITIERE NATIONALE ENTRE 1990 ET 2001

Années	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Production Laitière Nationale (10³ Litres)	1100000	1156000	1229000	1016000	1057000	1050000	1100000	1050000	1200000	1558734	1583594	1637211

Source : Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 2001.

COLAITAL – SPA
LES VERGERS BIRKHADEM ALGER

TABLEAU COMPARATIF : CAPACITE DE PRODUCTION ET DE REALISATION DURANT : 2000-2001-2002

PRODUITS	ANNEE								
	2 000			2 001			2 002		
	CAPACITE	PRODUIT	Taux de Réalisation	CAPACITE	PRODUIT	Taux de Réalisation	CAPACITE	PRODUIT	Taux de Réalisation
LPC Sachets	177 390 000	127 792 806	72%	177 390 000	129 095 158	73%	177 390 000	121 010 922	68%
UHT	4 000 000	141 715	4%	0	0	0%	4 000 000	717 844	18%
LFC Petit Lait	2 102 400	2 607 980	124%	2 102 400	1 090 690	52%	2 102 400	1 175 374	56%
Total Laits	183 492 400	130 542 501	71%	179 492 400	130 185 848	73%	183 492 400	122 904 140	67%

CAPACITE DE PRODUCTION DE LA FILIALE POUR L'ANNEE 2002

Produits	Capacité Horaire Théorique (1)	Taux de Réfraction (2)	Capacité horaire réelle (3)	Nombre d'heures travaillées par équipe (4)	Nombre d'équipes (5)	Nombre de jours ouvrés par an (6)	Capacité réelle de production		Objectif de production		Taux d'utilisation des capacités
							Jour (7)	An (8)	Moyen (9)	An (10)	
LPC Sachets	30 000	10%	27 000	6	3	365	486 000	177 390 000	360 000	131 400 000	74%
UHT	3 000	-	3 000	6	2	250	36 000	9 000 000	25 000	6 050 000	67%
LFC Petit Lait	1 200	20%	960	6	1	365	5 760	2 102 400	2 224	811 614	39%
Total Lait	34 200	-	30 960	6	-	-	527 760	188 492 400	387 224	138 261 614	73%

Source : Document interne de la direction technique de l'unité de COLAITAL

(1) : Capacité horaire théorique : telle que donnée par le constructeur.

(2) : Taux de réfraction : en pourcentage, exprime le taux de vétusté, les temps d'arrêt observés historiquement et dont les causes ne sont pas maîtrisées.

(3) : Capacité horaire réelle : capacité horaire théorique (1) * le taux de réfraction (2).

(4) : Nombre d'heures travaillées par équipe et par jour : amplitude horaire réellement travaillée.

(5) : Nombre d'équipe.

(6) : Nombre d'heures ouvrées/an.

Nombre de jours effectivement travaillés.

(7) : Capacité réelle / jour = (3)*(4)*(5)

(8) : Capacité réelle / an = (7) * (6)

Le SYSTEME D'INFORMATION de SONOBLÉ. 4^{ème} Producteur français en ultra-frais

