

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES
Master en Management Des Organisations

**L'IMPACT DE LA SUPPLY CHAIN SUR LA
PERFORMANCE COMMERCIALE**

Cas d'étude : Fruital Coca-Cola

Elaboré par : OUCHENE Maroua

Encadré par : Pr BENGUERNA Mohammed

Dr NAGA Nahla

Année 2018/2019

RÉSUMÉ

De nos jours, la supply chain est considérée comme étant la clé de succès et l'avantage concurrentiel pour toutes les entreprises de production et de commercialisation dans un environnement compétitif plein de contraintes et de défis.

La supply chain est le pivot central en terme d'échange avec les différentes parties de l'entreprise. Étant une direction créatrice de la valeur, la supply chain a une relation directe avec la partie commerciale qui ont pour un objectif commun la réalisation des volumes de ventes et la satisfaction des clients c'est ce qui l'a rendu la locomotive et la pièce maitresse pour une meilleure performance commerciale.

Mots clés : supply chain, performance commerciale, satisfaction client.

ABSTRACT

Today, the supply chain is considered to be the key to success and the competitive advantage for all production and marketing companies in a competitive environment full of constraints and challenges.

The supply chain is the central point in terms of exchanges with the different parts of the company. Being a creative direction of the value, the supply chain has a direct relationship with the commercial part which has for common objective the realization of the volumes of sales and the satisfaction of the customers it is what has made the locomotive and the master piece for a better commercial performance.

Keywords: supply chain, commercial performance, customer satisfaction.

ملخص

تعتبر سلسلة التوريد اليوم مفتاح النجاح والميزة التنافسية لجميع شركات الإنتاج والتسويق في بيئة تنافسية مليئة بالقيود والتحديات.

سلسلة التوريد هي النقطة المركزية من حيث التبادلات مع مختلف اجزاء الشركة. كونها اتجاه مبدع للقيمة، فإن سلسلة التوريد لها علاقة مباشرة مع الجزء التجاري الذي له هدف مشترك تحقيق أحجام المبيعات وإرضاء العملاء، وهو ما جعلها القاطرة والقطعة الرئيسية لأفضل أداء تجاري.

الكلمات المفتاحية : سلسلة التوريد، أداء المبيعات، رضا العملاء

RMERCIEMENTS

Avant tout, je remercie Allah le tout puissant qui m'a donné le courage, la volonté et la force à poursuivre ce travail.

Je tiens à remercier mon encadreur, le professeur Mr BENGUERNA Mohammed, pour ses conseils et son soutien continu au cours de la réalisation de ma thèse, ainsi que Dr NAGA Nahla pour ses orientations.

Ma sincère gratitude à mon tuteur Mr SNOUSSI Youssouf pour son aide précieuse, pour le temps qu'il m'a consacré en me donnant toutes les informations nécessaires dans mes travaux sur le terrain.

Mille mercis à tous les managers de la direction supply chain et la direction commerciale de l'entreprise Fruital Coca-Cola particulièrement et l'établissement d'accueil en général que j'avais le plaisir de faire leur connaissance.

Je tiens en particulier à remercier mes chers parents pour leur soutien et leur présence durant mes études, ma sœur et mes frères qui ont toujours été là pour moi.

Un merci spécial à ma grande famille, mes amis proches et à toute personne qui a contribué de près ou de loin pour que ce travail puisse voir la lumière.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRE	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE	4
1. Contexte et objectif de recherche	5
2. Pertinence de recherche	5
2.1. Pertinence managériale.....	6
2.2. Pertinence scientifique.....	6
3. Question de recherche	6
4. Le contexte organisationnel	7
1. Présentation de l'entreprise d'accueil.....	7
1.1.1 Histoire de « the coca-cola company ».....	8
1.1.2 Histoire de Coca-Cola en Algérie.....	8
1.1.3 Présentation de Fruital Coca-Cola.....	8
2. Présentation de la direction Supply Chain.....	11
1.2.1 L'organigramme de la direction Supply Chain.....	11
1.2.2 Le positionnement de Fruital Coca-Cola dans la Supply Chain.....	12
1.2.3 Les macro-processus de la supply chain de Fruital SPA.....	12
 CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL ...18	
 Section 1 : le concept « Supply Chain »	19
1.1 Définitions du Supply Chain.....	20
1.1.1 Typologie du Supply Chain :.....	23
1.1.2 Les phases de décisions de la supply chain	24
1.2 Les macro-processus d'une supply chain	25
1.3 Les outils de la chaine logistique (SC).....	26

1.4 La relation entre la Supply Chain et la Value Chain (chaîne de valeur).....	29
1.5 Les enjeux et l'objectif d'une Supply Chain :	30
1.5.1 Les enjeux de la Supply Chain :	30
1.5.2 L'objectif de la supply chain	31
Section 2 : le concept « Performance Commerciale ».....	31
2.1 Définitions de la performance commerciale.....	32
2.2 Les outils de mesure de la performance commerciale	32
2.2.1 La mesure de la performance via un indicateur.....	32
2.2.2 La mesure de la performance via un tableau de bord.....	33
2.3 Les indicateurs de la performance commerciale:.....	33
2.3.1 Les indicateurs qualitatifs de performance.....	34
2.3.2 Les indicateurs quantitatifs de performance.....	34
2.4 Les facteurs déterminants de la performance commerciale	35
2.5 La relation entre la performance commerciale et la supply chain :.....	36
Conclusion partielle.....	37
CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	38
1. La méthode de recherche	39
2. Instruments de collecte de données.....	39
2.1 L'observation.....	40
2.2 La recherche documentaire.....	40
2.3 L'interview.....	41
3. l'échantillon de l'étude	42
3.1 Le traitement et l'analyse des données.....	43
CHAPITRE IV : PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION. 44	
1. Présentation des résultats.....	45
1.1 La supply chain au sein de Fruital Coca-Cola.....	45
1.2 La planification.....	48
1.3 La logistique.....	53
1.4 L'approvisionnement.....	57
1.6 La performance commerciale.....	60
1.7 L'impact de la supply chain sur la performance commerciale.....	65
CONCLUSION	74
Contributions et limites de la recherche.....	78
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	76
ANNEXE A	80

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01 : Le CA et les volumes de Fruital SPA 2014-2018.....	15
Tableau N°02 : Part de marché Fruital SPA 2014-2018.....	36
Tableau N°03 : capacité de stockage des différents centres de distribution de Fruital SPA	42
Tableau N°04 : L'échange entre la partie SC et la partie commerciale.....	61
Tableau N°05: Les caractéristiques des interviewés.....	62
Tableau N°06 : Les KPIs planning.....	68

LISTE DES FIGURES

Figure N°01 : Zone géographique couverte par Fruitai.....	09
Figure N°02 : Organigramme de Fruitai Coca-Cola.....	10
Figure N°03 : Organigramme de la direction Supply Chain.....	11
Figure N°04 : Le positionnement de Fruitai SPA dans sa supply chain.....	12
Figure N°05 : La configuration actuelle des macro-processus de la SC de Fruitai SPA.....	13
Figure N°06 : la productivité site Rouïba du janvier à avril 2019 par palettes	15
Figure N°07 : Distribution directe et indirecte de Fruitai Coca-Cola.....	17
Figure N°08 : Chaîne Logistique.....	20
Figure N°09 : Une représentation schématique d'une supply chain.....	21
Figure N°10 : Les acteurs de la chaîne logistique.....	21
Figure N°11 : La structure de la chaîne logistique.....	22
Figure N°12 : Modélisation des flux d'une chaîne logistique.....	23
Figure N°13 : les typologies d'une supply chain.....	23
Figure N°14 : Les phases de décisions d'une supply chain.....	25
Figure N°15 : Les macro-processus d'une supply chain.....	25
Figure N°16 : Les SI de la supply chain.....	27
Figure N°17 : Comparaison entre le modèle entrepôt et le modèle plate- forme.....	29
Figure N°18 : Chaîne de valeur au sein d'une entreprise (Porter).....	29
Figure N°19 : le triangle Qualité-Couts-Délai	23
Figure N°20 : Modèle de performance commerciale.....	32
Figure N°21 : Les différents types d'indicateurs de performance commerciale.....	33
Figure N°22 : Instruments de collecte des données lors de la période de recherche .	39
Figure N°23 : Nuage de mots pour les termes fréquents sur la supply chain au sein de Fruitai Coca-Cola.....	45
Figure N°24 : Les différents axes d'une excellente SC.....	47

Figure N°25 : Nuage de mots pour les termes fréquents en axe planification.....	48
Figure N°26 : Les différents services de département planification.....	49
Figure N°27 Réunion S&OP mensuelle.....	53
Figure N°28 : Nuage de mots pour les termes fréquents en axe logistique	54
Figure N°29 : Les canaux de distribution de Fruital Coca-Cola.....	57
Figure N°30 : Nuage de mots pour les termes fréquents en axe approvisionnement	58
Figure N°31 : Nuage de mots des termes fréquents en axe performance commerciale.....	59
Figure N°32 : Evolution de volume et chiffre d'affaire de Fruital Coca-Cola.....	62
Figure N°33 : Part de marché Fruital 2014-2018.....	63
Figure N°34 : Satisfaction client enquête Nielsen 2018.....	64
Figure N°35 : Nuage de mots des termes fréquents sur l'impact de la SC sur la performance commerciale au sein de Fruital Coca-Cola.....	65
Figure N°36 : Modèle de causalité entre la SC et le commercial de l'entreprise Fruital Coca-Cola.....	66
Figure N°37 : Les différentes interfaces de la supply chain.....	72

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AFNOR: Association Française de Normalisation

AMA: American Marketing Association

AOM: Advanced Order Management

APS: Advanced Planning and Scheduling

CFR: Case Fill Rate

CLM: Council of Logistics Management

CRM: Customer Relationship Management

ECR: Efficience consumer response

EDI: Electronic Data Interchange

ERP: Enterprise Ressource Planning

FCA: Forecast Accuracy

FIFO: First In First Out

ISO : International Standards Organization

JAT : Juste à Temps

MES: Manufacturing Execution system

MP: Matière première

MRP: Manufacturing resources planning

NCPDM: National Council of Physical Distribution Management

NDD: New Direct Distribution

OFR: Order Fill Rate

PGI : Progiciel de gestion intégrée

PF : Produit Fini

PDV : Point de Vente

QV : Quantités vendues

RH : Ressources humaines

SI : Systèmes d'informations

RGM: Revenue Growth Manager

RTM: Route to Market

SAP: System Application and Products

SC: Supply Chain

SCE: Supply Chain Execution

SCM: Supply Chain Management

SGP : Système de Gestion de la Production

SKU: Stock Keeping Unit

SRM: Supplier Relationship Management

WMS: Warehouse Management System

INTRODUCTION

Avec la mondialisation, et l'évolution progressive du marché, les entreprises se font concurrence pour garder leurs parts de marché et réaliser des profits acceptables dans un environnement concurrentiel exigeant.

Aujourd'hui, dans un contexte économique émouvant, l'objectif crucial des entreprises reste l'amélioration de leurs compétitivités et la focalisation sur la création de la valeur, de ce point de vue le concept « supply chain » est apparu ; une expression traduite chez les francophones par « la chaîne logistique intégrée » qui commence au fournisseur du fournisseur et se termine au client du client (LE MOIGNE, 2017) afin de répondre aux exigences accrues de marché en terme de réactivité et de la qualité de service.

Pour une excellente organisation, la Supply Chain est devenue un outil de performance et une arme concurrentielle dans l'optique de la minimisation des coûts et de l'optimisation de la qualité de service pour satisfaire les besoins de marché.

Fruital COCA-COLA, étant une entreprise de commercialisation et de distribution constitue le leader de marché Algérien dans le secteur des boissons gazeuses avec la diversification et la qualité de ses produits, elle doit avoir une chaîne logistique performante à tous les niveaux afin de maintenir sa performance commerciale en termes de volume et de part de marché.

Afin de connaître les différentes opérations de la supply chain de Fruital Coca-Cola et les relations de causalités avec la performance commerciale, notre étude a eu recours à une recherche qualitative afin de comprendre l'impact que puisse exercer la supply chain sur la performance commerciale au sien d'une entreprise.

Afin d'arriver aux objectifs esquinés, nous avons articulés notre travail autour de quatre chapitres :

En premier lieu nous allons présenter notre contexte et l'objectif de l'étude, la pertinence de la recherche ainsi que la question principale et les sous questions secondaires qui s'en découlent.

Le second chapitre est consacré pour le cadre théorique, une revue de littérature et un cadre conceptuel sont scindés en deux sections ; une section est pour la supply chain et la deuxième section traite la performance commerciale.

Au cours du troisième chapitre, nous allons décrire la méthodologie de recherche choisie, les instruments et les outils de la collecte des données et le contexte organisationnel de l'entreprise d'accueil « Fruital Coca-Cola ».

Enfin, dans le dernier chapitre, nous présentons les résultats obtenus du terrain de l'étude et la discussion de ces derniers.

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

Le chapitre présent a pour but d'aborder le contexte et l'objectif de l'étude, les différentes pertinences de notre travail de recherche ainsi que nos questionnements de recherche.

1. Contexte et objectifs de l'étude :

Avec l'instabilité de l'environnement économique, l'intensité de la concurrence entre les grandes boîtes de production et de commercialisation est de plus en plus en progression dans la firme industrielle afin de maintenir leur performance commerciale qui fait partie de la performance globale de l'entreprise,

En outre, et pour que les entreprises atteignent ses objectifs tracés, la focalisation sur l'amélioration de leurs supply chain a augmenté en matière de triptyque qualité-cout-délai dans en vue de répondre aux demandes des clients qui sont de plus en plus exigeants et gagner les opportunités du marché.

Compte tenu du rôle primordial que joue la supply chain au sein de l'entreprise comme un acteur créateur de la valeur et un support pour toutes les différentes parties de l'entreprise et la partie commerciale en premier lieu avec ses différents maillons, à cet égard nous avons structuré notre thème de recherche autour de la Supply Chain et son impact sur la performance commerciale au sein d'une entreprise.

Le choix de ce thème n'est pas à l'aveuglette, la curiosité d'apprendre des nouvelles notions et d'accroître nos acquis cognitifs sur le monde opérationnel et faire le lien entre la théorie et la pratique ont été des facteurs de motivation pour en choisir un thème d'actualité pareil, ainsi son importance et sa nouveauté dans le monde industriel des entreprises Algériennes en particulier et les entreprises multinationales en général.

L'objectif de notre travail est de connaître le rôle que la supply chain joue au sein de l'entreprise d'accueil d'une façon spécifique et son impact sur la performance commerciale, prenant compte aussi les liens de cause à effet qui existent entre la supply chain et la performance commerciale.

2. Pertinence de recherche :

Notre travail de recherche combine entre deux pertinences, théorique et managériale.

2.1 La pertinence théorique :

Au regard de l'apport de ce thème de recherche à la théorie et aux connaissances, notre étude évoque plusieurs volets importants pour les chercheurs du savoir d'une part et les

entreprises concurrentes d'autre part qui sont la supply chain, la performance commerciale et les liens causaux entre les deux notions.

Afin de faire la combinaison entre les deux variables qui composent notre thématique nous avons fédérés des efforts pour renforcer notre recherche en fouillant sur des plateformes scientifiques connues comme cairn.info, google scholar, scholarVox, HAL archives ouvertes et des sites web et même au niveau de notre école « Ecole Nationale Supérieure De Management » et les autres hautes écoles de commerce mais nous n'avons pas trouvé des revues, des publications ou bien des mémoires qui abordent ce sujet.

2.2 La pertinence managériale :

Selon le professeur Hau Lee « *La bataille pour dominer le marché ne sera pas une bataille d'entreprises, mais de chaînes logistique* » (B. Aida, 2017)

Durant les dernières années le défi des entreprises est de se positionner dans le marché ce qui a conduit la plupart des entreprises à l'échelle nationale et internationale à améliorer leurs chaînes logistiques afin d'assurer une meilleure compétitivité et de satisfaire le client final. A cette optique, notre travail nous apparaît pertinent d'un point de vue managérial, il a pour but d'offrir des aperçus aux nouveaux managers sur l'impact de la supply chain sur la performance commerciale et la relation entre ces deux créateurs de valeur pour les différentes entreprises.

3. Question de recherche :

L'originalité de notre thème en Algérie a attiré notre réflexion et nos ambitions professionnelles. De ce fait, ce travail de recherche a pour but d'explorer et décrire le rôle de la supply chain dans les entreprises de production et de la commercialisation d'une optique générale et au sein de Fruital Coca-Cola où nous avons effectué notre stage pratique de manière particulière ainsi le degré d'impact de ce concept sur la performance commerciale.

De ce point de vue, et pour y arriver à atteindre cet objectif, nous avons jugé utile de mettre en exergue le questionnement suivant :

« Comment la supply chain peut-elle impacter la performance commerciale ? ».

De ce fait, on a choisi l'entreprise **FRUITAL COCA-COLA** comme espace d'étude terrain afin de tirer l'élément de réponses pratiques.

Les principaux éléments qui découlent de ce questionnement sont :

- La supply chain.
- La performance commerciale.

Au-delà de cette problématique, et afin de donner une réponse à cette dernière, nous nous arrêtons sur les sous questions suivantes :

En quoi consiste la supply chain ?

En quoi consiste la performance commerciale ?

Quels sont les indicateurs de la performance commerciale de FRUITAL COCA-COLA ?

Quels sont les relations de causalités entre la supply chain et la performance commerciale au sein de Fruitall SPA ?

4. Contexte organisationnel

Nous avons divisé le contexte organisationnel en deux parties. Nous consacrons la première partie pour la présentation de l'entreprise Fruitall Coca-cola, son organigramme et sa fiche signalétique. Ainsi, dans la seconde partie nous présentons la direction supply chain ou nous avons passés notre période de stage, ses macro-processus ainsi que son positionnement au sein de Fruitall Coca-Cola.

4.1 Présentation de l'entreprise d'accueil :

4.1.1 Histoire de « the coca-cola company »¹ :

L'histoire de Coca Cola commence en Géorgie, à Atlanta en 1886. Dans son laboratoire, John Stich Pemberton, cherche de nouvelles boissons lui permettant de gagner facilement de l'argent. Il a compris, en 1885, qu'il fallait créer un soda de type nouveau car le 25 novembre 1885, le maire d'Atlanta organise un référendum sur la question de l'interdiction de l'alcool dans la ville. Atlanta devient une ville « sèche » pour une période d'essai de deux ans durant lesquels la vente d'alcool est interdite. Ainsi, l'enjeu pour John Pemberton sera d'offrir une boisson sans alcool, tranchant avec les orangeades et procurant les effets du bourbon. Pemberton va développer une version sans alcool de sa boisson, mais toujours avec la coca, son principal ingrédient actif, qui subsistera dans la recette jusqu'à la fin du 19e siècle. Le 8 mai 1886, le docteur met en vente une boisson révolutionnaire, à base de

¹<http://tpcoca-cola.e-monsite.com/pages/coca-cola-toute-une-histoire.html>
(Page consultée le 09/03/2019 à 23 :23)

sirop de cola dilué avec de l'eau gazeuse. Avec la prohibition de l'alcool en vigueur à Atlanta, le succès de cette nouvelle boisson couleur caramel est immédiat.

4.1.2 Histoire de Coca-Cola en Algérie :

La fameuse boisson la plus consommé au monde était présente en Algérie en 1943 emportant de la France, mais jusqu'au 1973 l'Algérie a commencé à sa production par EMAL, et en 1990 la Société par action(SARL) Fruitall a été créé jusqu'à 2006, Fruitall noue un partenariat avec le groupe Espagnole ECCBC (Equatorial Coca-Cola Bottling Company) un mariage qui rassemble à la fois un savoir-faire algérien et une expertise internationale.

4.1.3 Présentation de Fruitall Coca-Cola :

La société FRUITALL Coca-Cola a été créé en 1993 par les frères OTHMANI, spécialisée dans la fabrication de boissons gazeuses non alcoolisées (jus et gazeuse) ainsi le leader en part de marche avec 50 % sur sa franchise (voir l'annexe 1). Fruitall produit et commercialise plus de 62 références sous tutelle Fruitall Coca-Cola et 57 références sous la marque Coca-Cola : COCACOLA, FANTA, SPRITE, BURN, POWER PLAY, SCHWEPPEES, VIMTO, PARROT.

Le 15 mars 2006, le groupe espagnol ECCBC (Equatorial Coca-Cola Bottling Compagny) entre dans l'actionnariat de la société Fruitall SPA et rachète 92% de ses actions pour qu'elle devienne l'un des embouteilleurs et distributeurs de coca-cola en Algérie, (le plus important des trois embouteilleurs et distributeurs. Elle importe des concentrés mis au point par the coca cola company et assure la commercialisation et la distribution a traves ses canaux de distribution modernes permettant de satisfaire les demandes de tous les clients et consommateurs. Son réseau couvre toute la partie centrale du territoire national. Les régions Est et Ouest sont couvertes par d'autres groupes. Ainsi, Fruitall opère dans 13 wilaya dont : Alger, Blida, Boumerdés, Tizi-Ouzou, Tipaza, Médéa, Ain Defla, Bouira, BBA, Laghouat, Djelfa, Ghardaïa, Tamanrasset.

Figure N°01 : Zone géographique couverte par Fruital



Source : Elaboré par nous-mêmes

Fiche signalétique de Fruital Coca-Cola :

Nom de la société	FRUITAL COCA-COLA
Actionnaire	le groupe espagnol ECCBC (Equatorial Coca-Cola Bottling Compagny)
Forme juridique	Société par action (SPA).
Capital social	1.668.303.000,00Dinars
Secteur	Agro-alimentaire
Activité	Producteur de boissons non alcoolisées (jus, boissons gazeuses).
Siège social	Située à 35 Km de la capitale, Alger, dans la Zone Industrielle de Rouïba.
Nombre total de l'effectif	1145 employés directes et près de 600 indirectes
Logo	

Les activités et les objectifs de Fruital :

Fruital SPA exerce à la fois une activité commerciale et industrielle commençant de la réception des matières premières jusqu'à la distribution des produits finis en point de vente, ainsi que toutes ces boissons sont produites localement dans son usine.

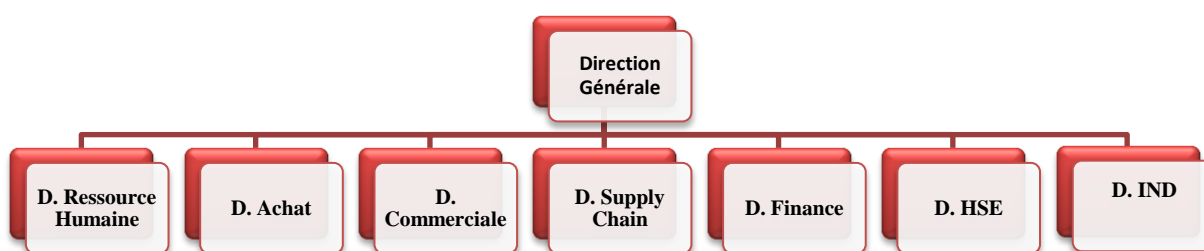
Les principaux objectifs de Fruitall SPA sont bien distincts appelés « **les trois A** » :

- **Availability**: disponibilité.
- **Affordability** : qualité.
- **Acceptability** : rapport : prix / qualité, cohérent.

L'organisation de Fruitall Coca-Cola :

L'organisation actuelle de Fruitall SPA se présente selon l'organigramme suivant :

Figure N°02 : Organigramme de Fruitall Coca-Cola



Source : Elaboré par nous- mêmes

Direction Générale : elle chapeaute les principales directions qui pilotent et assure le bon fonctionnement de l'entreprise. Représenté par un directeur général.

Direction Supply Chain : elle s'occupe de la gestion de l'ensemble des flux physiques (la matière première, produit semi-fini- produit fini) depuis l'approvisionnement jusqu'à la livraison aux clients. Elle a pour mission d'assurer la bonne coordination entre les différents acteurs de site de production en optimisant le rapport : cout-qualité-délai.

Direction Achat : cette direction est chargée de définir la stratégie d'achat de l'entreprise (achat MP), la négociation directe avec les prestataires et les fournisseurs clés de l'entreprise à travers le suivi des dossiers de négociation/appels d'offre.

Direction Commerciale : elle s'occupe de la commercialisation et la promotion des produits de Fruitall SPA en déterminant les plans d'action pour la maximisation du CA ainsi que les prévisions des volumes de vente à réaliser sur le marché.

DRH : elle est chargée de la gestion du personnel du Fruitall Coca-Cola (la rémunération, le recrutement, les congés et la formation).

Direction Finance : sa mission principale est d'optimiser la gestion de sources capitales et la maîtrise des risques ainsi que la préparation des prévisions budgétaires et la fixation des objectifs. La préparation du budget se fait en collaboration avec les contrôleurs de gestion. L'amélioration de la performance de l'entreprise à travers les TDB.

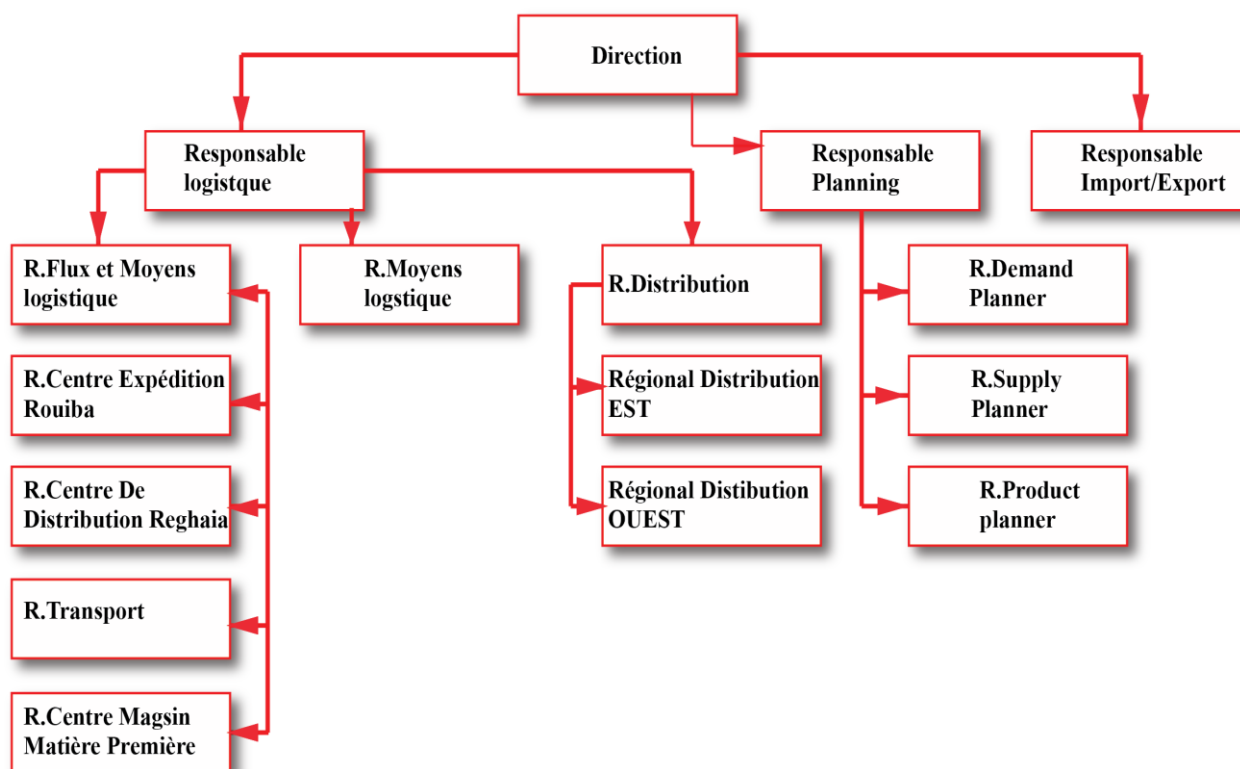
Direction Industrielle : elle est chargée de la mise en œuvre de la fabrication des produits en répondant aux objectifs planifiés et assumant la responsabilité des opérations de la production et de la maintenance.

4.2 Présentation de la direction Supply Chain :

4.2.1 L'organigramme de la direction Supply Chain :

Nous allons présenter l'organigramme de la direction supply chain ou on a effectué notre stage pratique. Il est comme suit

Figure N°03 : Organigramme de la direction Supply Chain

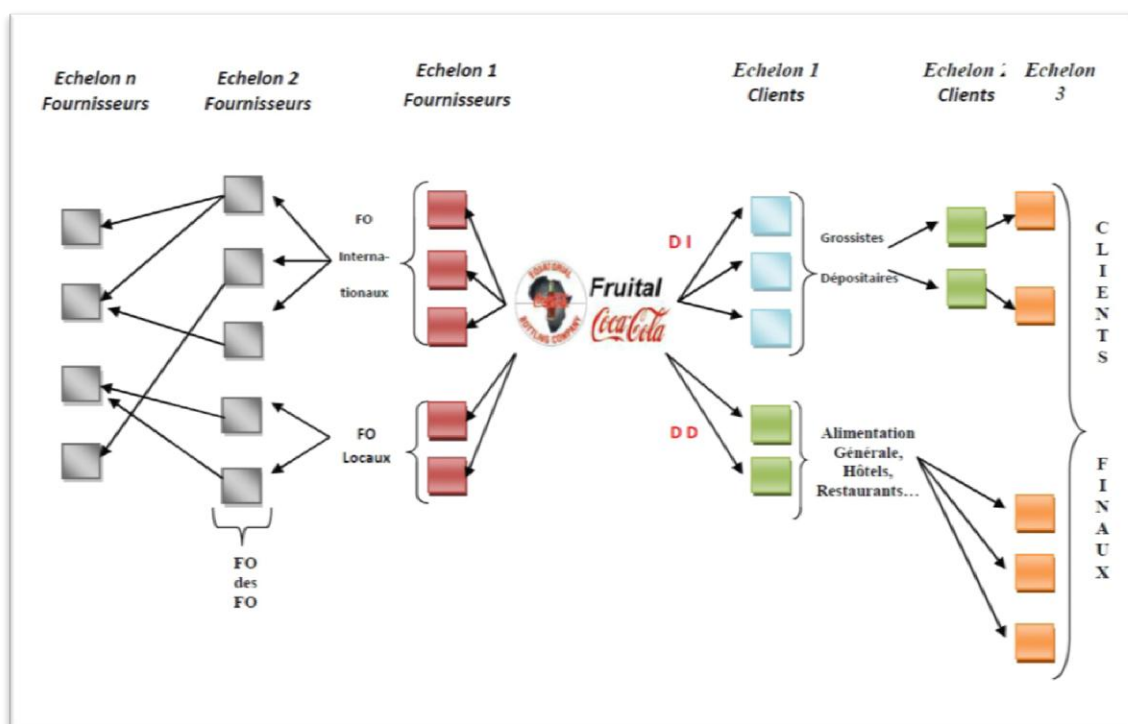


Source : Elaboré par nous-mêmes

4.2.2 Le positionnement de Fruital Coca-Cola dans la Supply Chain :

Fruital SPA se positionne au centre de sa supply chain globale, étant une entreprise de commercialisation et de distribution des produits gazeuses et les jus de fruits. Les fournisseurs de Fruital décomposent en deux catégories : locaux et internationaux. Quant à ses clients, ils dépendent du type de distribution car elle détient deux grands canaux de distributions : la distribution directe, ses clients seront des clients conventionnés tels que les magasins de vente alimentaire, les restaurants, les hôtels, etc. ; la distribution indirecte, ses clients sont les grossistes ou dépositaires.

Figure N°04 : Le positionnement de Fruital SPA dans sa supply chain



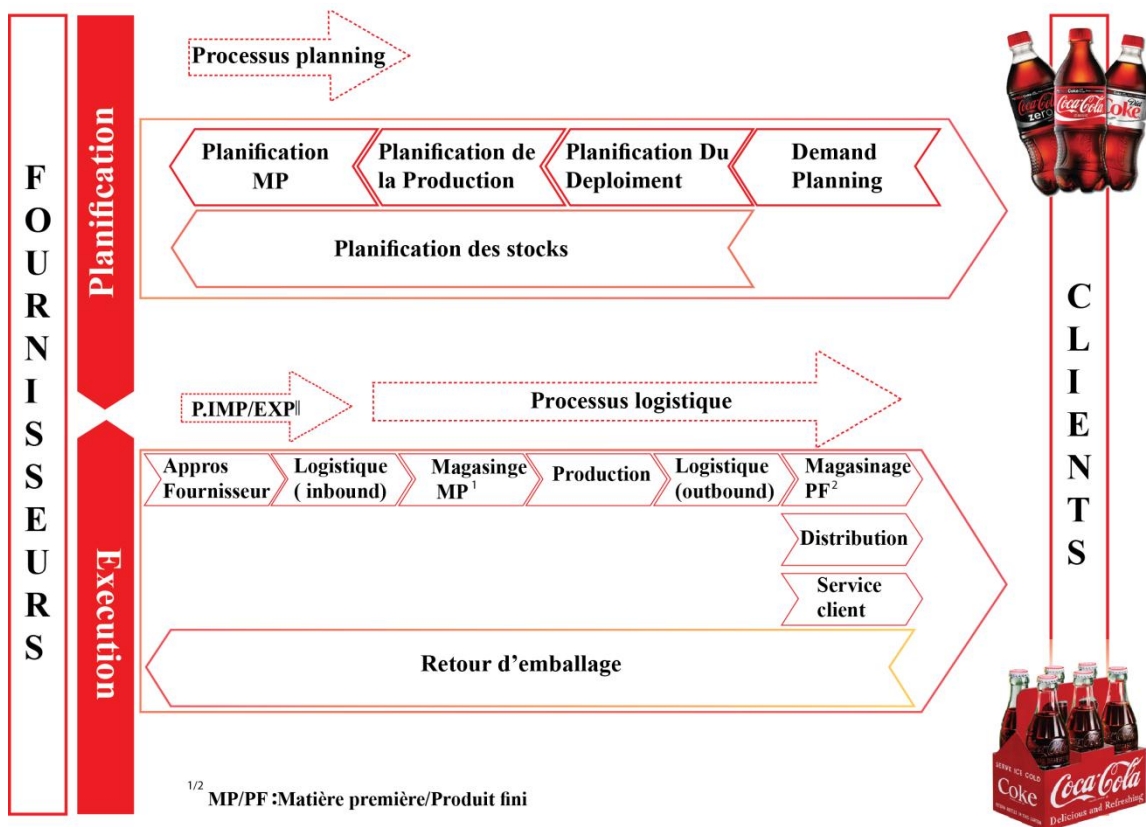
Source : Document interne, département logistique

4.2.3 Les macro-processus de la supply chain de Fruital SPA :

Le processus de la supply chain de Fruital Coca-Cola se divise en trois macro-processus : planification, logistique et approvisionnement qui doivent être accomplis pour conduire ses produits depuis le premier maillon de la chaîne jusqu'à le dernier (destination client) aux meilleures conditions et en respectant le trio (coût-qualité-délai).

Afin de mieux comprendre l'organisation des macro-processus de Fruital Coca-Cola, Nous l'avons schématisé dans la figure suivante :

Figure N°05 : La configuration actuelle des macro-processus de la SC de Fruital SPA



Source : Elaboré par nous-mêmes

Planning :

Ce processus comprend six axes essentiels : Demand, Production, Supply, Deployment. Tous les axes agissent interactivement afin de tracer et déterminer les objectifs des ventes envisagés pour l'année N+1 à la base des ventes effectués lors de l'année N.

les objectifs sont communiqués par la direction générale aux différents services pour étudier la faisabilité du projet encours , apporter les éléments correctifs nécessaires et déterminer les prévisions des ventes pour l'année N+1 en collaboration avec le manager planning en vue d'établir un plan directeur tout en restant dans le spectre de budget alloué . Ces prévisions sont appelées « Forecast ». En effet, le Demand planner fait ses prévisions mensuelles en collaboration avec l'équipe commerciale toujours pour ressortir avec un forecast agréé et le splitter à la fin par semaine.

Le rôle de Production Planner est de déterminer le plan de production selon la capacité de stockage et la capacité des lignes (6 lignes de productions)et organise des réunions de planification en présence des responsables logistique, planning, export et aussi

celui de l'industriel pour la validation du plan et le renvoyer aux Demand Planner et le service commercial pour communiquer le Forecast et les contraintes. Concernant le Supplier Planning, son rôle consiste à vérifier la faisabilité du plan de production par rapport à la disponibilité des intrants.

Quant au déploiement planner, il prépare son plan de déploiement en adéquation avec le forecast par dépôts pour planifier ce qui doit être transféré comme produit fini, comment et quand.

Logistique :

Le département logistique est l'un des piliers de l'organisation structurelle de la SC Fruital .il comprend les principaux acteurs qui assurent son bon fonctionnement commençant par les opérations de stockages jusqu'à la livraison aux clients.

➤ Les opérations logistiques :

Le service client :

Il se charge de la réception de la demande clientèle indirecte (les grossistes) et met en œuvre tous les moyens nécessaires pour satisfaire leurs besoins. Il se situe à Rouïba (au niveau de l'usine).

Le transport :

Fruital Coca-Cola sous-traite à 100 % l'activité de transport pour répondre aux exigences de ses clients. Pour optimiser les objectifs tracés Fruital a fait appel à neuf (09) prestataires l'un se diffère de l'autre et le choix de ces derniers se fait au niveau de département logistique en exigeant que les prestataires sont spécialisés dans le domaine de transport des marchandises.

La gestion de stock :

Elle subdivise en deux : le magasinage de la matière première et le magasinage des produits finis. Cette opération se réalise à l'aide du progiciel SAP et le système WMS qui aident à gérer toutes les opérations faites au niveau des différents dépôts. Fruital dispose de deux grands dépôts, l'un au niveau de l'usine avec une capacité de 3300 Plts (MP et PF) et l'autre au niveau de Reghaia avec une capacité de 8500 Plts (PF).l'espace de

stockage est lié à la cadence de production car les lignes de production travaillent 7/7 jours sans arrêt. Le tableau ci-dessous représente les capacités de stockage par palette pour tous les centres de l'entreprise Fruital.

Tableau N°01: Capacité de stockage des différents centres de Fruital SPA

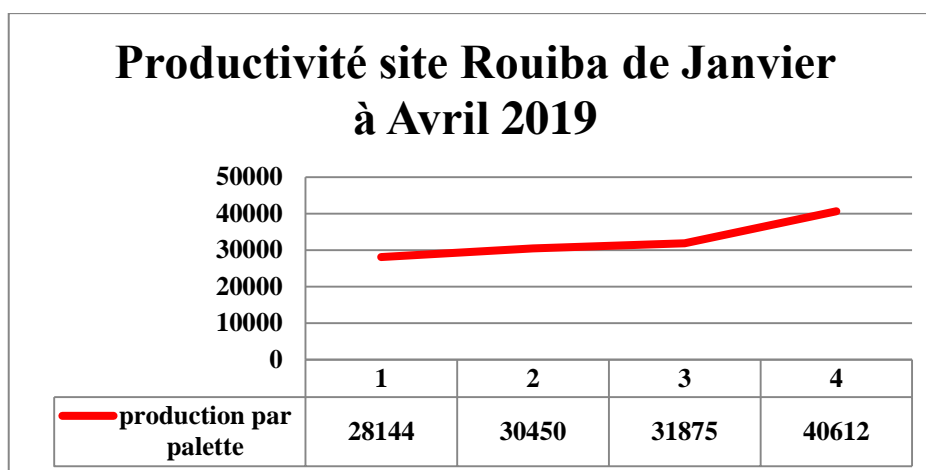
Centre Fruital	Rouïba	Reghaia	KEK	Tipaza	BBA	Blida	Tizi Ouzou	Ain Defla	Bouira	Médéa
capacité de stockage (Plts)	3300	8500	4250	289	333	556	500	345	500	1200

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents remis au niveau de l'entreprise

Production :

Fruital détient (06) lignes de production. Deux sont destinées au remplissage des bouteilles en Verre, trois lignes pour les bouteilles en PET et une spécialisée dans le remplissage des cannettes. Les lignes de production tournent de manière continue (7 jours/7 pour certaines lignes) et les cadences de ses dernières sont assez importantes. Le graphique suivant illustre l'évolution la productivité site Rouïba de Janvier à Avril 2019 par palettes :

Figure N°06 : Productivité site Rouïba de Janvier à Avril 2019 par palettes



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents remis au niveau de l'entreprise

La distribution :

La politique de distribution de Fruital est soumise à la délimitation géographique imposée par la réglementation Algérienne en vigueur qui découpe le marché des boissons gazeuses pour assurer la bonne distribution sur tout le territoire national. Fruital occupe la zone de

centre qui est divisée en deux secteurs ; secteur centre nord : il couvre les 13 wilayas suivantes : Alger, Boumerdés, Tizi Ouzou, Bouira, Blida, Tipaza, Media, Ain Defla, Bordj Bouarrerdj, Djelfa ; secteur centre sud : il couvre 3 wilayas sont comme suit : Laghouat, Ghardaïa, Tamanrasset. Ainsi que la zone de l'est et de l'ouest sont occupées par Castel.

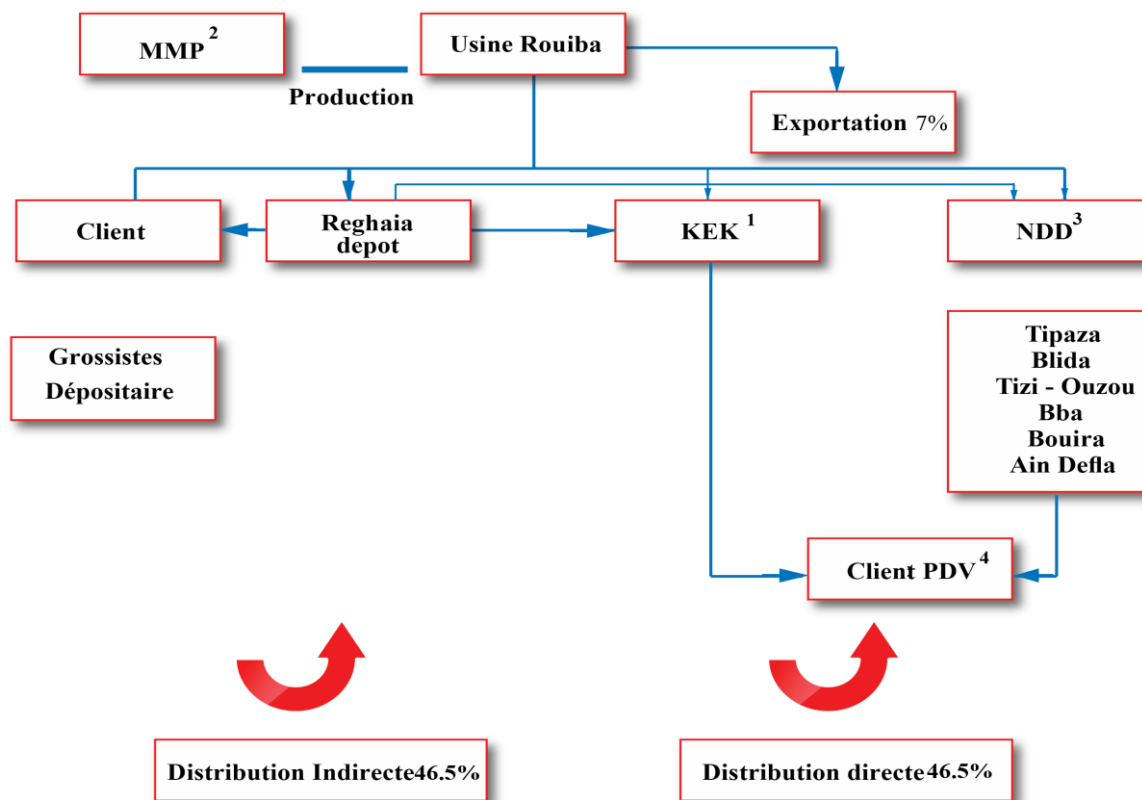
Fruital Coca-Cola est le leader en Algérie avec son portefeuille client ambitieux. Cette boisson est devenue irrésistible par le consommateur Algérien, elle se retrouve partout grâce à la stratégie intensive de la distribution. Afin de satisfaire les demandes de marché et les clients en particulier, Fruital SPA détient deux de grands canaux de distributions : un canal de distribution directe ou les produits finis sont livrés aux grossistes et dépositaires et un autre canal de distribution indirecte les articles sont livrés directement aux points de ventes plus les clients prestigieux (conventionnés) : restaurants, cafeterias, hôtels.

La distribution directe : c'est la vente directe. Pour Fruital la livraison directe de ses produits se fait à partir de ses dépôts de khemis el khechna (KEK), et les 6 NDD (new direct distribution).

La distribution indirecte : c'est la vente indirecte. Fruital assure que la livraison se fasse à partir de l'usine de Rouïba et le dépôt de Reghaïa.

Nous allons démontrer dans la figure suivante les deux canaux ainsi le pourcentage représenté par chacun d'eux

Figure N°07 : Distribution directe et indirecte de Fruital Coca-Cola



- ¹ Centre distribution khemis el khechna
² Magasin matière première
³ New direct distribution
⁴ Point de vente

Source : Elaboré par nous-même

Approvisionnement:

Au niveau de Fruital, il s'agit de l'approvisionnement pour toutes les matières premières et services. Le département est subdivisé à un ensemble de services :

Service apros import : l'équipe procurement gèrent les familles de la matière première telle que la famille plastique, famille bouchons... et c'est à ce niveau que se passe la gestion de la commande MP avec les fournisseurs internationales sur un lead time dépendant aux caractéristiques de ces fournisseurs (lead time : depuis le bon de commande jusqu'à la livraison de la marchandise à l'usine) et cela sera effectué après la réception d'une demande de l'équipe planning en termes de date de livraison souhaitée et la quantité voulue.

CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre a pour objet de présenter l'état de l'art ainsi que le cadre conceptuel de la recherche, il est scindé en deux sections. Dans la première section nous traitons la notion supply chain, ses typologies ainsi que son processus et ses enjeux. La seconde section est consacrée à la performance commerciale, ses outils de mesures et ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Section 1 : le concept « Supply Chain »

Le concept « Supply Chain » est un terme anglais qui signifie « la chaîne d'approvisionnement » (Supply : approvisionner, fournir, distribuer ; Chain : un ensemble de différents maillons dont chacun d'entre eux a un comportement individuel interagissant pour arriver à une finalité unifiée).

L'émergence de la notion supply chain revient principalement aux évolutions qu'elle a subi la logistique depuis sa création en XIX^{ème} siècle dans l'institution militaire (les compagnes napoléoniennes) en développant des outils logistiques et d'approvisionnement afin de soutenir leurs activités militaires (Joël Soohier, 2002), La logistique. À la fin de la deuxième guerre mondiale et avec la révolution industrielle, la recherche opérationnelle a enregistré sa naissance d'où la logistique militaire a été remplacée par la logistique industrielle, celle-ci repose sur les activités de support à la production (entreposage, le transport, le stockage) qui sont considérés comme des opérations physiques élémentaires. (P. Dornier & M. Fender, 2001).

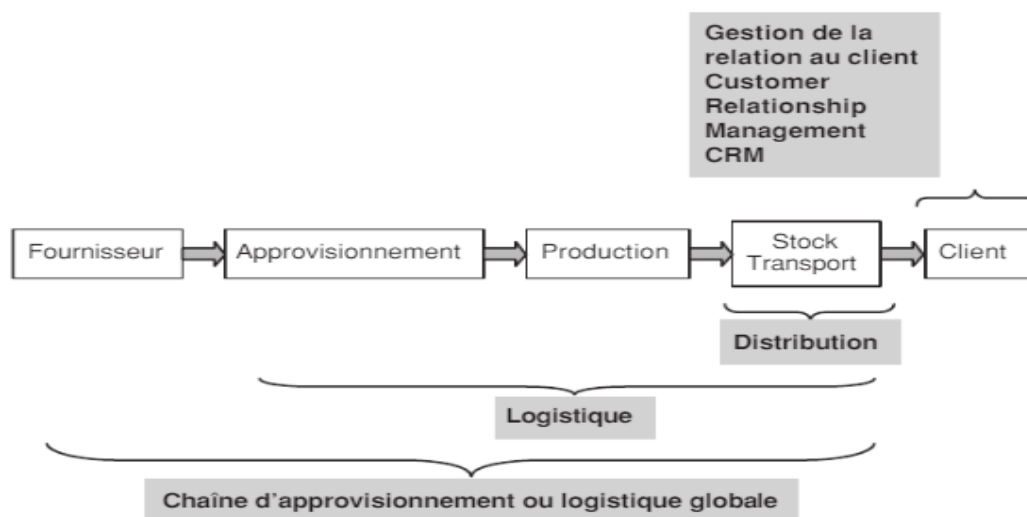
Plusieurs définitions ont été données à la logistique par les comités de recherches et les spécialistes du domaine comme l'American Marketing Association(AMA) en 1948 qui a défini la logistique comme : « mouvement et manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation» (M. Pierre & G. Anne, 2008) cette définition évoque seulement la partie aval et qui présente la phase de distribution. En 1963, le National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) proposa une définition plus large que celle de l'AMA incluant de plus quelque opération de la partie amont (le mouvement des matières premières depuis leur fournisseur jusqu'au début des chaînes de fabrication) (M. Pierre & G. Anne, 2008) ainsi que les prévisions de marches et le service client.

En 2004, le Council of Logistics Management (CLM) donna une nouvelle définition à la logistique, il l'a considéré comme un processus de planification, des opérations d'approvisionnement, de transport et de stockage afin de répondre aux besoins du client.

En 1990, en conséquence des principaux faits nouveaux survenus dans la fonction logistique, l'essor de l'informatique et la notion processus (1970,1980) la logistique se transversalise (une logistique globale). l'intégration de ses maillons dans un seul processus (approvisionnement, production, distribution) et l'apparition de service client qui répond aux besoins du consommateur ainsi que les fournisseurs ont donné naissance à un nouveau concept ; celui de « la Supply Chain » dite « la Chaîne Logistique Intégrée».

Nous allons montrer ce qui était abordé comme explication dans la figure suivante :

Figure N°08 : Chaîne Logistique



Source : (NAKHLA MICHEL, 2006)

1.1 Définitions du Supply Chain :

De nombreuses définitions ont été données à la chaîne logistique (SC), commençant par Ellram (1991) qui l'a défini comme suit : « Réseau d'entreprises interagissant pour livrer un produit ou un service au client final et impliquant un ensemble de flux partant des matières premières jusqu'à la livraison finale. (Cité par (D. Doriol & TH. Sauvage, 2018).

De son côté (Christopher 1992) considère la SC comme un réseau d'organisations qui agissent interactivement entre les différents maillons de la chaîne dans le but de créer de la valeur sous forme de produits et de services pour le client final.

Quant à Le Moigne Rémy (2017) qui a défini dans son ouvrage « Supply Chain Management » la supply chain comme un réseau d'organisations (usines, fournisseurs, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) qui interviennent aux différentes fonctions de la chaîne partageant entre elles un ensemble des flux de produits, de données et des flux monétaires afin de répondre aux besoins du client final. Cette chaîne logistique relie entre le fournisseur du fournisseur au client du client comme l'illustre la figure suivante.

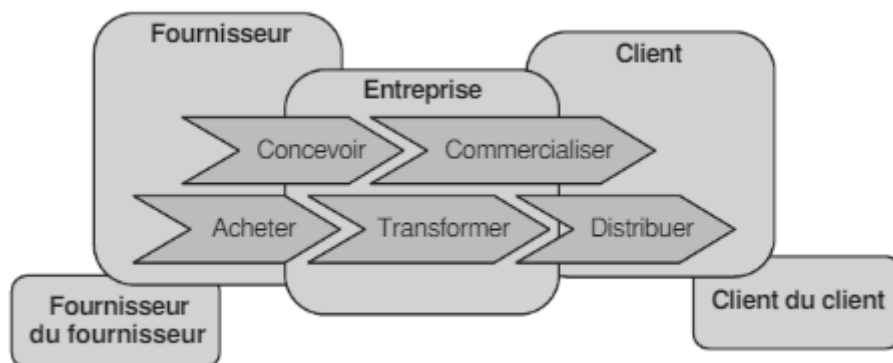
Figure N°09 : Une représentation schématique d'une supply chain



Source : (LE MOIGNE REMY, 2017)

Selon (Christopher 1992) la Supply Chain fait associer toutes les activités qui sont interdépendantes et qui font partie d'un système de production et d'approvisionnement au sens large. En effet, la SC regroupe de nombreux d'acteurs qui participent à sa conception et qui sont appelés aussi « maillons ». Nous présentons dans la figure suivante les multiples acteurs de la chaîne logistique (Cité par Morana Joëlle, 2003)

Figure N°10 : Les acteurs de la chaîne logistique



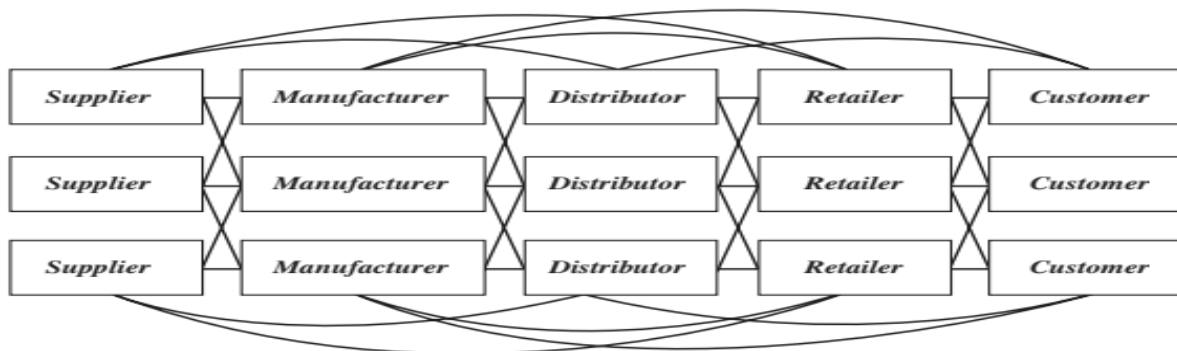
Source: (NAKHLA MICHEL, 2006)

Une autre définition a été proposée par (C. Sunil & M. Peter, 2013) dans leur ouvrage « Supply chain management : strategy, planning, and operation », ils définissent la SC comme suit : « The supply chain includes not only the manufacturer and suppliers, but also transporters, warehouses, retailers, and even customers themselves. Within each

organization, such as a manufacturer, the supply chain includes all functions involved in receiving a filling a customer request ».

Nous pouvons conclure à travers des différentes définitions suggérées que la chaîne logistique est un réseau qui implique un ensemble d'acteurs qui se débute du fournisseur jusqu'au consommateur y compris le fabricant, le transporteur, et même l'entreposage. Nous montrons dans la figure suivante la structure de la chaîne logistique :

Figure N°11: La structure de la chaîne logistique



Source : (C. Sunil & M. Peter, 2013)

Nous remarquons qu'il existe un ensemble des flèches qui relient les différents maillons de la chaîne logistique et ses liens sont appelés « flux ».

Dans la chaîne logistique, il s'agit d'un écoulement correspondant à toute entité, tangible et non tangible qui circule entre les différents maillons. Elles se produisent dans les deux sens comme un intermédiaire qui relie entre les différents acteurs de cette chaîne. Nous pouvons distinguer trois catégories de flux : les flux physiques (les flux de produit), les flux d'informations et les flux monétaires (les flux financiers). La gestion de chaque flux dépend de sa nature et son rôle dans cette chaîne, nous définissons chaque flux comme suivant :

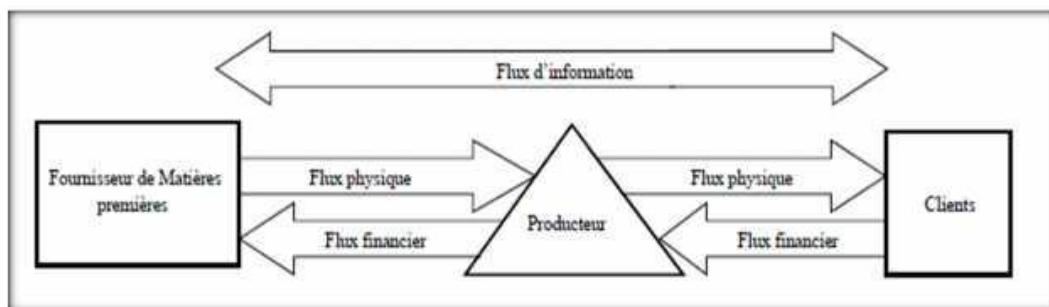
Les flux physiques : autrement dit « les flux de produits », ils constituent des matières palpables qui circulent entre les différents composants de la chaîne y compris la matière première, les produits semi-finis et les produits finis. Ces flux correspondent aux acteurs de la fonction logistique (approvisionner, fabriquer, distribuer).

Les flux financiers : ils correspondent à tous les échanges monétaires de l'entreprise dans le but de satisfaire les maillons ayant participé au fonctionnement de la SC tels que

l'approvisionnement, la production...etc. en circulant en sens inverse de flux physiques (de l'aval en amont).

Les flux d'informations : il s'agit d'un échange de données entre chaque entité de la chaîne logistique. Les flux d'informations permettent le pilotage des flux physiques.

Figure N°12: Modélisation des flux d'une chaîne logistique



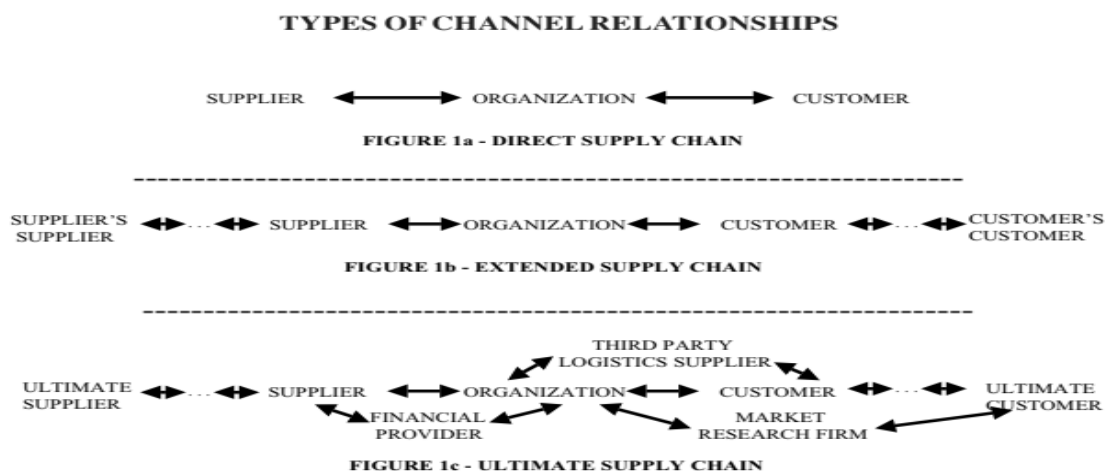
Source : (BOUKELMOUNE AIDA, *essai d'analyse du Supply Chain Management et son impact sur la performance commerciale d'une entreprise agroalimentaire*, mémoire de master, EHEC kolea, 2017, p, 17)

1.1.1 Typologie du Supply Chain :

Nous pouvons identifier trois formes possibles que la chaîne logistique puisse prendre selon le degré de complexité : une SC directe ; une SC étendue ; une SC globale.

La figure suivante rassemble les trois types de la chaîne logistique :

Figure N°13 : les typologies d'une supply chain



Source: (MENTZER, DEWITT, KEEBLER & al, JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS, Vol.22, No. 2, 2001)

Nous remarquons que la figure n°05 est composée de trois différentes figures :

La figure **1a** ► la chaîne logistique directe : elle se décompose en trois parties : l'entreprise, son fournisseur et son client.

La figure **1b** ► la chaîne logistique étendue : elle comprend la chaîne logistique directe plus de deux nouvelles catégories d'acteurs. Il s'agit de fournisseur du fournisseur en amont et le client du client final en aval.

La figure **1c** ► la chaîne logistique globale : cette forme est la plus complexe car elle implique tous les acteurs en amont et en aval ainsi que le volume des maillons et la variété des relations existantes

1.1.2 Les phases de décisions de la supply chain :

Plusieurs auteurs ont convenu qu'une bonne gestion de la chaîne logistique se base sur la mise au point de certains nombres de décisions. Ces décisions se divisent en trois catégories distincts : stratégique, tactique, opérationnel.

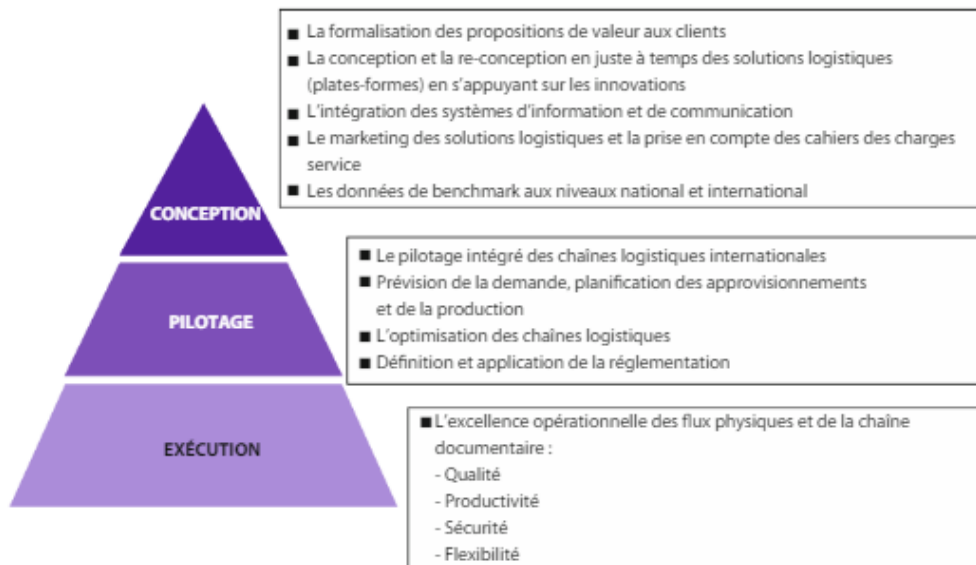
Pour Sunil & Peter (2013), les trois phases de décisions jouent un rôle significatif dans le succès ou l'échec d'une entreprise. En effet, chaque phase de décisions correspond à des horizons à long, moyen et court terme.

La phase stratégique (design) : au cours de cette phase, l'entreprise désigne la structure et la politique de la chaîne logistique sur le long terme ainsi que l'allocation des ressources pour l'exécuter durant chaque étape stratégique comme les capacités des installations de production, l'entreposage et le transport.

La phase tactique (planning) : les décisions dans cette phase sont d'un quart à un an (moyen terme). L'objectif de la planification est d'optimiser le surplus de la chaîne logistique qui peut être généré au cours de cette phase tenant compte toutes les contraintes établies dans la phase de conception (la phase stratégique).

La phase opérationnelle : son horizon temporel est quotidien. à ce niveau, l'entreprise prend des décisions qui concernent le client en répondant à ces demandes entrantes et en lui assurant les meilleures conditions possibles.

Figure N°14 : Les phases de décisions d'une supply chain



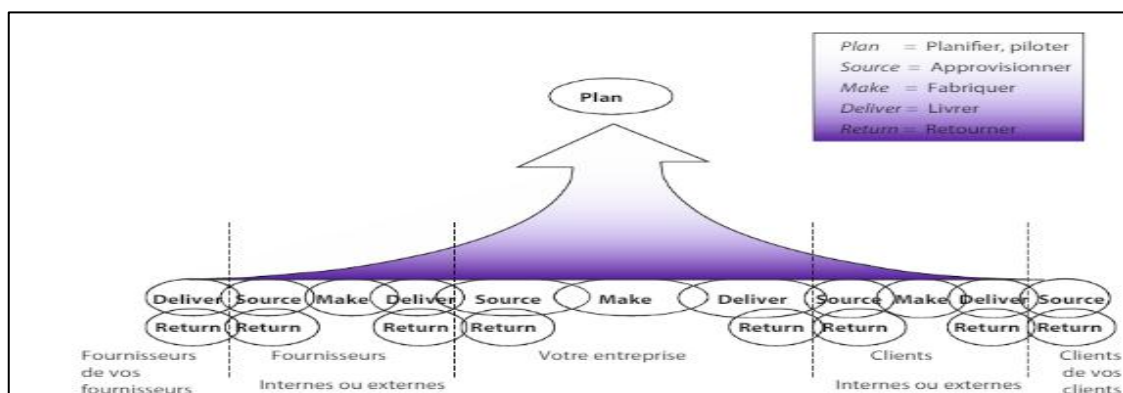
Source : (M. FENDER & Y. PIMOR, 2016)

1.2 Les macro-processus d'une supply chain :

Melchior & Thomas (2017) divisent la chaîne logistique en cinq macro-processus : la planification, l'approvisionnement, la production, la distribution (livraison) et le retour. Ces processus interagissent d'une façon transversale en associant plusieurs acteurs.

Par ailleurs, Fender & Pimor (2016) ont adopté la brochure de présentation du Supply chain Council « Overview of SCOR version 9.0 » les cinq processus sont illustrés dans la figure suivante :

Figure N°15 : Les macro-processus d'une supply chain



Source : (Les cinq processus de base de SCOR 9.0 (© 2009 Supply chain Council) (cité par (FENDER & PIMOR, 2016)

La planification (Plan): il s'agit de la planification de l'ensemble des acteurs participant dans la chaîne (la gestion de la demande, les approvisionnements, le niveau des stocks...). Elle intervient aux différents niveaux décisionnels. Au niveau stratégique, lors de la détermination des objectifs envisagés, puis au niveau tactique.

L'approvisionnement (Source) : ce processus assure la disponibilité des composants (matière première) nécessaires à la fabrication d'un produit ou la création d'un service. La gestion des approvisionnements a pour mission de piloter les achats (sourcing des fournisseurs) ainsi que la gestion des stocks et le transport de la matière première au moins coût en assurant la sécurité jusqu'à la fabrication.

La production (Make) : elle constitue le cœur de la chaîne logistique, elle est liée aux ressources et compétences que détient l'entreprise afin de transformer la matière première en produit fini apportant de la valeur.

La distribution (Deliver) : il s'agit de transport et les mouvements des produits finis de la fabrication vers les différentes destinations : les entrepôts, les manutentions, les centres de distributions ou bien le client final. Ce processus dépend de plusieurs critères y compris le type de produit, le délai, la sécurité ainsi que les coûts de stockages et d'entrepôts. Il existe deux types de distribution : la distribution directe (de l'usine au client) et la distribution indirecte (de l'usine passant par les grossistes jusqu'au client final)

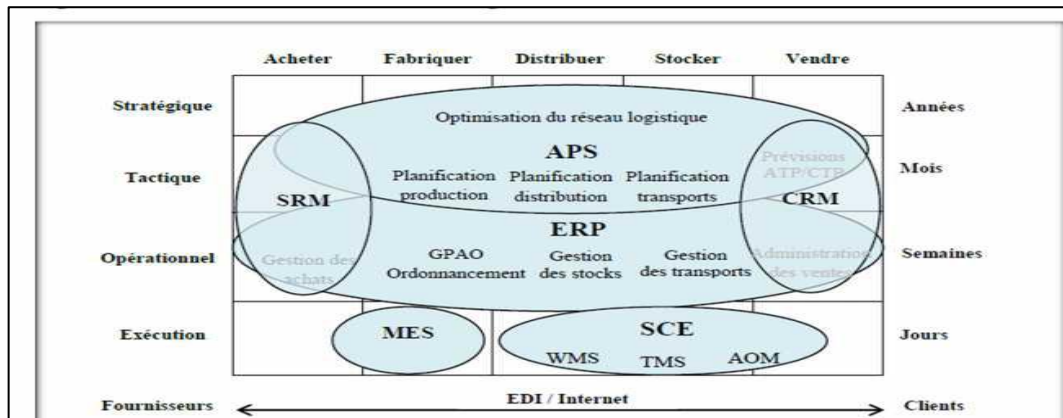
Le retour (Return) : « fait référence au flux de marchandise provenant du consommateur en direction du fabricant. La gestion des retours est donc une discipline visant à optimiser ces flux souvent bien plus complexes à gérer du fait de leur nature éparse et de leur très grand nombre. Les enjeux concernant la gestion des retours sont de plus en plus importants, dans un contexte de démocratisation du « retour gratuit » introduit par les géants du e-commerce » (Melchior & Thomas (M), 2017).

1.2 Les outils de la chaîne logistique (SC) :

La gestion de la chaîne logistique est menée à gérer ces flux physiques et informationnels à travers la mise en place des systèmes d'informations et de communications en utilisant des logiciels qui permettent aux entreprises à mieux gérer la diffusion de l'information entre les partenaires de la chaîne ainsi que les opérations physiques qui gèrent les transactions liés aux produits. Ce sont des outils qui ont pour but de répondre aux différents besoins de l'entreprise et d'assurer son fonctionnement.

1. Les systèmes d'informations (SI) de la Supply Chain : les systèmes d'informations sont destinés à supporter l'ensemble des activités de la chaîne logistique constituant une clé de compétitivité à cette dernière. L'objectif des SI est de soutenir le processus de la logistique et les sites de production dans l'optique d'améliorer ces processus en vue de qualité, délai et coût.

Figure N°16 : Les SI de la supply chain



Source : (BOUKELMOUNE AIDA, *essai d'analyse du Supply Chain Management et son impact sur la performance commerciale d'une entreprise agroalimentaire*, mémoire de master, EHEC kolea, 2017)

APS (Advanced Planning and Scheduling) : c'est un progiciel destiné à la gestion de la logistique industrielle, il permet d'intervenir aux différents niveaux de la demande, les achats, la production, la gestion de stock, le transport et la distribution afin d'effectuer un arbitrage entre les demandes des clients et les offres des fournisseurs.

ERP (Enterprise Resource Planning) : c'est un progiciel de gestion intégré, il est utilisé dans la gestion des opérations quotidiennes des activités de l'entreprise intégrant les multiples données informationnelles relatives aux différentes fonctions de l'entreprise (comptabilité, finance, ressource humaine, production...).

SCE (Supply Chain Execution) : ce sont des logiciels d'entrepôts et de traçabilité des marchandises qui permettent de suivre le traitement des commandes de la réception jusqu'à la facturation.

MES (Manufacturing Execution System) : c'est un système de gestion de production qui permet d'obtenir une vision générale sur la production afin de l'optimiser.

EDI (Échange de Données Informatisées) : il permet à l'échange de données informatisées entre les différents acteurs de la chaîne logistique.

CRM (Customer Relationship Management) : c'est un logiciel associé à la gestion de la relation client. Il permet à avoir une connaissance sur les demandes des clients afin de satisfaire leurs attentes.

SRM (Supplier Relationship Management) : c'est un logiciel qui a pour but de gérer les relations quotidiennes des entreprises avec leurs fournisseurs en facilitant la traçabilité des de ces derniers.

2. Les opérations physiques : Elles recouvrent principalement la manutention, le transport, la manutention et le stockage.

Le transport : il constitue un enjeu fondamental par son impact sur l'optimisation et la performance de la chaîne (logistique en amont (inbound logistique : transport de la matière première) et en aval (outbound logistique : transport de produit fini jusqu'à le client) et le dernier maillon en particulier concernant la qualité de service et la livraison au client.

La manutention : c'est une opération intervenante dans un lieu de production, des opérations de transport et de stockage. Elle consiste à déplacer, contrôler, charger et manipuler les marchandises.

Le stockage : il s'agit d'entreposer et stocker les quantités de la marchandise (matière première, produit fini) et la mettre à la disposition des opérations logistiques).

3. Techniques et modèles opérationnelles :

Le « Just In Time »: qui veut dire livrer le produit au bon moment, cette technique est utilisable dans le pilotage et la gestion de la production dans le secteur industriel. Il vise ainsi à réduire le stockage et les coûts relatifs à ce dernier. Appelé aussi les « 5 Zéros » : qui sont zéro attente, zéro délai, zéro défaut, zéro stock, et zéro panne.

Kanban : c'est une méthode associée à l'ordonnancement et l'amélioration continue du processus des opérations de la production. (Serve dans la gestion en flux tiré).

4. Les infrastructures :

Les entrepôts (Warehouse) : ce sont des lieux de magasinage et de stockage des marchandises pour une durée indéterminée.

Les plateformes : appelées aussi « logistics HUB » ce sont des plateformes logistiques dédiées pour le stockage des marchandises pour une très courte durée (durée déterminée contrairement aux Warehouse). Ou la marchandise ne se fait que transiter.

Figure N°17 : Comparaison entre le modèle entrepôt et le modèle plate- forme

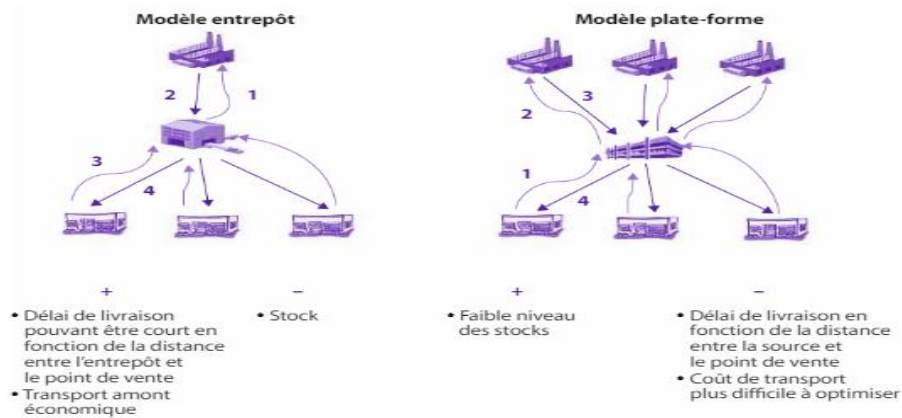


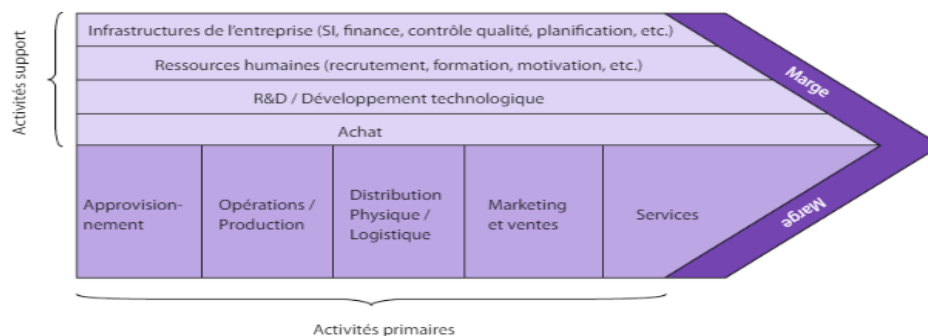
Figure 13.1 Comparaison entre le modèle entrepôt et le modèle plate-forme

Source : (FENDER & PIMOR, 2016)

1.4 La relation entre la Supply Chain et la Value Chain (chaîne de valeur) :

« La chaîne de valeur » cette notion a été apparue au début des années 80 dans le domaine de la stratégie d'entreprise. En effet, Michael Porter l'un des spécialistes de la stratégie a proposé dans son ouvrage « l'avantage concurrentiel » une illustration sur la chaîne de valeur au sein d'une entreprise en la divisant en deux : des activités de support et des activités primaires ou la majorité de ces derniers constituent tous les maillons de la chaîne logistique de l'approvisionnement jusqu'à la distribution comme le montre la figure n°11. Porter M a classé les activités de la supply chain comme des activités ayant de la création de la valeur autrement dit les générateurs de « l'avantage concurrentiel » sur le marché. (Fender & Pimor, 2016)

Figure N°18 : Chaîne de valeur au sein d'une entreprise (Porter)



Source : (FENDER & PIMOR, 2016)

1.5 L'objectif et les enjeux d'une Supply Chain :

1.5.1 Les enjeux de la Supply Chain :

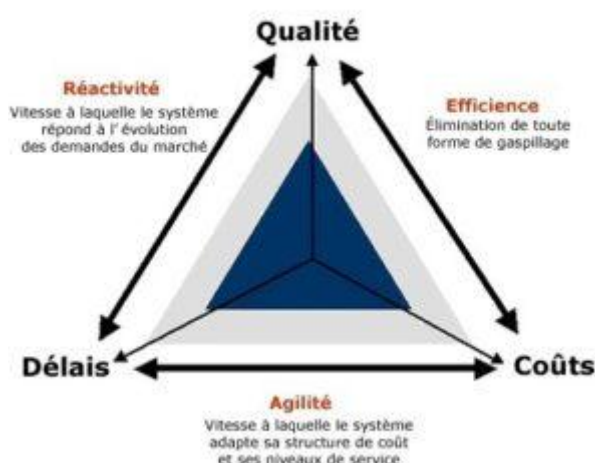
À l'ère de la mondialisation, les entreprises se rivalisent afin de conserver leur position sur le marché. En effet, la supply chain est considérée comme un avantage concurrentiel majeur et un acteur crucial dans cette concurrence intégrant les fonctions les plus importantes sur lesquelles s'appuyer les différentes organisations. Ainsi grâce à sa structure axée sur la satisfaction de la clientèle, elle permet de se différencier selon de différents critères y compris l'optimisation de triptyque Qualité-Coût-Délai (QCD) qui désigne un paramètre primordial d'évaluation et de mesure de toute performance industrielle.

Qualité : il s'agit de répondre aux attentes des clients explicites ou implicites. Que ce soit la qualité de service (qualité d'une prestation) ou bien la qualité de produit.

Coût : dans la supply chain, la politique des coûts se base sur la minimisation de l'ensemble de coûts comme ceux de la logistique (les coûts de transport, de stockage et d'entreposage) en cherchant les prestations aux coûts les plus réduits.

Délai : cet axe constitue le respect de la date de livraison du projet essentiel, il caractérise la réussite ou l'échec calendaire du projet. (Comme les délais des livraisons)

Figure N°19 : le triangle Qualité-Coût-Délai



Source : https://www.fragolaweb.org/wp-content/uploads/2017/07/triangle_log.jpg

(Consulté le 4 Mai 2019, 17 :05)

1.5.2 L'objectif de la Supply Chain :

Selon Sunil & Peter (2013) l'objectif initial de chaque chaîne logistique est la maximisation de la valeur globale dégagée. La valeur qu'une chaîne logistique génère et qui s'appelle aussi « Supply Chain Surplus » est la différence entre la valeur du produit final pour le client et les coûts dépensés par la chaîne logistique pour satisfaire les demandes du client comme les couts logistique. La formule est la suivante :

$$\text{Supply Chain Surplus} = \text{la valeur du client} - \text{les coûts de la supply chain}$$

Optimiser la valeur globale =====► optimiser le surplus de la SC

Parmi les objectifs de la supply chain :

- une gestion des stocks qualifiée afin d'éviter les ruptures des stocks.
- une planification flexible qui répond aux exigences du marché.
- avoir une bonne qualité de service.
- la minimisation des coûts.
- la satisfaction client et la réalisation des volumes de ventes.

Section 2 : La performance commerciale

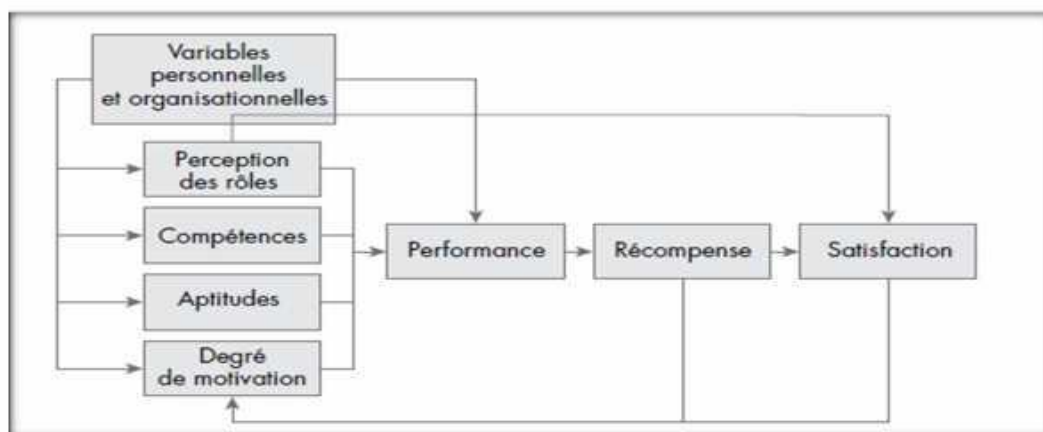
Dans la gestion, la performance commerciale dépend de la performance globale de l'entreprise en partageant le même objectif qui représente la satisfaction des besoins et les demandes des clients ainsi il est indispensable de donner un aperçu sur la notion de la performance qui constitue un centre d'intérêt aux nombreux chercheurs. Cette notion fut apparue autours des années 90 au sein des entreprises. Plusieurs définitions ont été données à la performance au cours de son développement. Selon Lorino Philippe (1998) la performance constitue l'optimisation du rapport entre le couple cout-valeur. Quant à Winand Pierre-Olivier & al (2014) qui ont défini dans leur ouvrage « *Management et évaluation de la performance* » que la performance des organisations est fondée sur la combinaison entre les trois critères : l'efficacité, l'efficience et la pertinence, elle est souvent figurée sous la forme d'un triangle dont les extrémités constituent les objectifs, les moyens et les résultats ainsi que les interactions entre ces éléments repesèrent les trois critères déjà cités. Avec les évolutions successives de la performance, cette dernière est présente dans les multiples dimensions de l'entreprise y compris la dimension commerciale.

2.1 Définitions de la performance commerciale :

Selon CHESTER « la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre », c'est-à-dire, « l'atteindre d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre» (W. Kherraz & A. Stambouli, 2016).

La performance commerciale fait référence à la capacité de l'entité à répondre aux besoins des clients de l'entreprise en leur offrant des produits et des services d'une qualité meilleure pour satisfaire leurs attentes ainsi que la force de vente marquée. En effet, les entreprises doivent suivre l'évolution des besoins et les tendances du marché. Cette performance est mesurée par des critères de nature quantitatifs et qualitatifs leur fidélité Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour assurer la satisfaction du client et l'optimisation des ventes tels que les opérations logistiques.

Figure N°20 : Modèle de performance commerciale



Source : (BOUKELMOUNE AIDA, *essai d'analyse du Supply Chain Management et son impact sur la performance commerciale d'une entreprise agroalimentaire*, mémoire de master, EHEC kolea, 2017)

2.2 Les outils de mesure de la performance commerciale :

Il existe deux outils de mesure pour évaluer la performance commerciale :

2.2.1 La mesure de la performance via un indicateur :

Selon Martin & Goulvestre (2007) « L'indicateur : indiscutable et objectif, qui mesure le niveau de performance. La séquence doit être optimisée à l'aide de cet indicateur qui devient la référence ». L'utilité des indicateurs s'avère donc importante dans la démarche d'évaluation et la mesure de la performance où ils permettent d'obtenir des informations précises en aidant le gestionnaire à la prise de décisions et les actions correctives. Ces

indicateurs peuvent être regroupés sous la forme d'un tableau de bord dans le cas de l'insuffisance de l'information pour la prise de décision.

2.2.2 La mesure de la performance via un tableau de bord :

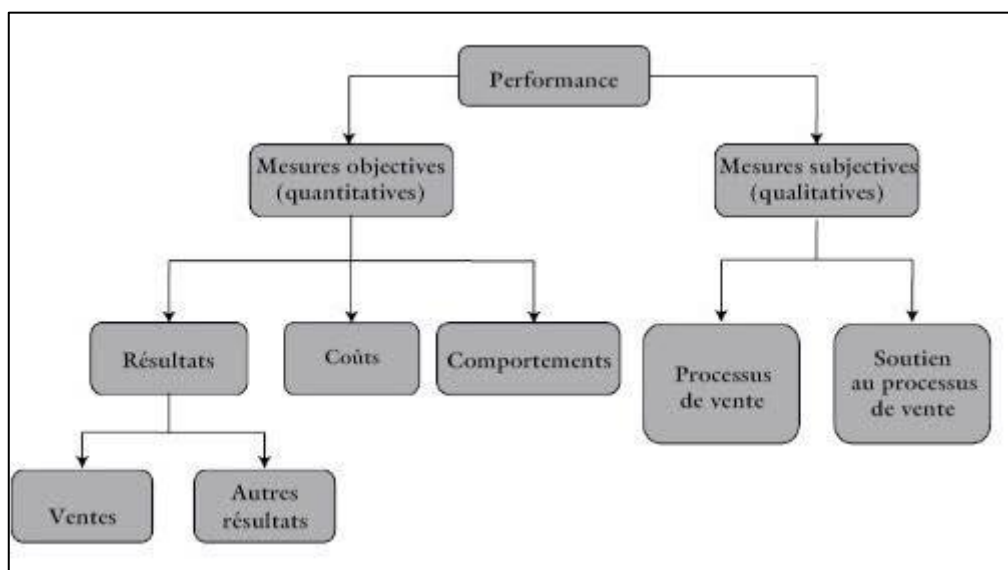
Martin & Goulvestre (2007) ont constaté que le tableau de bord n'est qu'un support d'évaluation quantitative de la performance commerciale «...La construction d'un tableau de bord est liée au système d'objectifs. La stratégie et les axes de développement doivent être traduits dans les indicateurs choisis. Il doit permettre une vision de l'activité commerciale, il est un outil de décision tourné vers l'action et le futur »

Le tableau de bord de la performance commerciale permet au responsable des ventes, de déterminer le volume des ventes à un temps donné tout en contrôlant les résultats des opérations et les actions de vente. Il est articulé sous la forme d'une grille rassemblant un nombre précis d'indicateurs qui servent à mesurer le taux d'efficacité de la totalité des activités au cours d'une période donnée.

2.3 Les indicateurs de la performance commerciale :

Selon Christophe Fournier (2016) les indicateurs de la performance commerciale se divisent en deux catégories : des indicateurs de mesures objectives de nature quantitative et des indicateurs de mesures subjectives de nature qualitative comme le montre la figure suivante :

Figure N°21 : Les différents types d'indicateurs de performance commerciale



Source : (CHRISTOPHE FOURNIER, 2016)

2.3.1 Les indicateurs qualitatifs de performance :

Il s'agit des outils de mesures de nature quantitative permettant d'évaluer la performance commerciale et qui se décomposent en trois niveaux : les indicateurs des résultats, les indicateurs des coûts engagés, les indicateurs des comportements commerciaux (Christophe Fournier, 2016).

Les indicateurs de résultats : ce sont des indicateurs liés aux ventes réalisés par l'entreprise sous la forme de valeur ou de volume tels que le chiffre d'affaire, la part de marché qu'on puisse les calculer comme suit :

- **Le chiffre d'affaire :** il représente le succès commercial de l'entreprise. Il se calcule à travers les quantités vendues multipliées par le prix unitaire imposé par l'entreprise.

$$\text{CHIFFRE D'AFFAIRE} = \text{QUANTITE VENDUE} \times \text{PRIX UNITAIRE}$$

- **La part de marché :** sa mesure permet à l'entreprise de déterminer sa position par rapport à ces compétiteurs sur le marché. Il est calculé en divisant les ventes du produit ou du service d'une entreprise par les Ventes totales sur le marché.

$$\text{PDM} = \frac{\text{CA DE L'ENTREPRISE}}{\text{CA DE L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES DU MEME SECTEUR D'ACTIVITE}}$$

Les indicateurs des coûts engagés : ce sont des indicateurs d'une nature financière axés sur les coûts. La combinaison entre ces derniers et les indicateurs de résultats engendre une marge commerciale ou de la rentabilité :

$$\text{La marge commerciale} = \text{les ventes} - \text{les coûts}$$

$$\text{La rentabilité} = \frac{\text{bénéfices (profit)}}{\text{les ventes}}$$

Les indicateurs des comportements commerciaux : ce sont des indicateurs qui constituent la troisième catégorie des mesures objectifs. Ils concernent en premier lieu les efforts déployés par les traders.

2.3.2 Les indicateurs quantitatifs de performance :

Il s'agit des outils de mesure de nature quantitative permettant d'évaluer la performance commerciale liée au comportement du vendeur. Ils sont décomposés en deux : des indicateurs liés au processus de vente et des indicateurs liés au soutien du processus de vente (figure N°11). Il s'agit de :

L'image de l'entreprise représentée par le trader (le Prevendeur).

La satisfaction client en répondant à ces besoins et ces attentes.

La fidélisation de la clientèle.

2.4 Les facteurs déterminants de la performance commerciale :

Dans la littérature, il existe un ensemble de facteurs qui ont un impact direct sur la performance commerciale (B. Aida, 2017).

La qualité de service :

L'un des facteurs décisifs dans l'attraction des offres car elle distingue entre les différents produits et les services ainsi impactant directement sur la capacité de satisfaire les attentes des clients et leurs besoins.

La capacité de production :

Constitue le potentiel des quantités produites par l'entreprise dans une période précise afin de satisfaire les besoins du marché. Si la quantité offerte est insuffisante, cela aura un impact négatif sur le volume des ventes ainsi la performance commerciale.

La capacité financière des revendeurs :

« C'est l'ensemble des moyens financiers dont disposent les revendeurs d'un produit ou d'un service, pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. C'est l'élément indispensable pour l'acquisition de la logistique nécessaire au fonctionnement de la distribution. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de la performance commerciale » (B. Aida, 2017).

L'étendue du réseau de distribution :

L'influence de la distribution est apparente d'une manière très claire sur la performance commerciale. En effet, plus le réseau de distribution est large plus l'entreprise développe son portefeuille client tout en respectant les délais de livraison ainsi que la qualité des produits vendus qui dépendent à leurs attentes.

Nous remarquons que l'ensemble des facteurs abordés au-dessus représentent les activités et les opérations liées à la chaîne logistique.

1.5 La relation entre la performance commerciale et la supply chain :

La relation qui rassemble la supply chain et les commerciaux au sein d'une organisation revient au partage et l'échange de l'information. Il s'agit des flux qui circulent entre les deux parties pour arriver à une finalité collective qui est la performance commerciale. Nous avons résumés l'ensemble des échanges entre la supply chain et la partie commerciale dans le tableau ci-dessous comme suit :

Tableau N°02 :L'échange entre la partie SC et la partie commerciale

De la commerciale à la supply chain	De la supply chain aux commerciaux
<ul style="list-style-type: none"> ➤ les objectifs commerciaux pour la réalisation des prévisions des ventes ➤ customer service ➤ Politique de gestion des retours ➤ Structure et profil du réseau des points de vente et de livraison ➤ Actions promotionnelles ➤ Conditions générales de vente ➤ Informations spécifiques sur les gros clients ➤ Participation à la revue de la demande dans le processus S&OP et à la réunion finale 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ communication des prévisions des ventes pour passer à l'opérationnel ➤ la gestion des stocks PF ➤ Élaboration des profils logistiques des clients ➤ la négociation des commandes avec les clients ➤ la flexibilité de la logistique ➤ Chronogramme (de la commande à la livraison) ➤ Visibilité sur les encours de commande et de livraison ➤ la livraison en temps demandé ➤ KPIs supply chain qui ont un rapport avec l'évaluation de la performance commerciale ➤ Communication des plans de continuité et les procédures de gestion de crise ➤ Enquêtes de satisfaction client ➤ la flexibilité du planning

Source : élaboré par nous-mêmes d'après (M. Fender & Y. Pimor, 2016)

L'optique supply chain constitue un facteur clé pour arriver à une meilleure performance commerciale. En ce qui concerne l'aspect client, la satisfaction de ce dernier constitue un volet très important dans l'activité supply chain, cette relation d'intimité est suscitée via la bonne qualité de service en termes de livraison au bon moment avec la bonne quantité et la meilleure qualité de produit ce qui conduit à engendrer une augmentation dans les volumes de ventes et gager des parts de marché dans un marché compétitif

Conclusion :

Pour conclure, nous pouvons dire que la supply chain est un enjeu crucial dans la gestion de l'entreprise, il constitue une liaison entre les différentes fonctions de l'entreprise ainsi avec son environnement en créant un avantage concurrentiel et améliorant sa performance globale et en particulier sa performance commerciale et via une multitude d'acteurs qui participent à la conception de la chaîne logistique et qui permettent à la diffusion d'un ensemble de flux physiques, d'informations et des flux monétaires afin de concrétiser les objectifs tracés. L'objectif primordial de cette chaîne logistique est de livrer au bon moment, garantir une meilleure qualité tout en dépensant le moindre coût possible aux fins de satisfaire les besoins et les attentes des clients et d'optimiser les parts de marchés à travers le volume des ventes.

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous allons illustrer notre choix méthodologique qui nous a permis à bien répondre à notre objectif de recherche. Et afin d'assurer une continuité logique à notre recherche théorique, nous avons référé à une méthode de recherche fondamentale celle d'une recherche qualitative ainsi nous avons mobilisé un certain nombre d'instrument de collecte et de traitement des données pour analyser les résultats obtenus.

1. Méthode de la recherche :

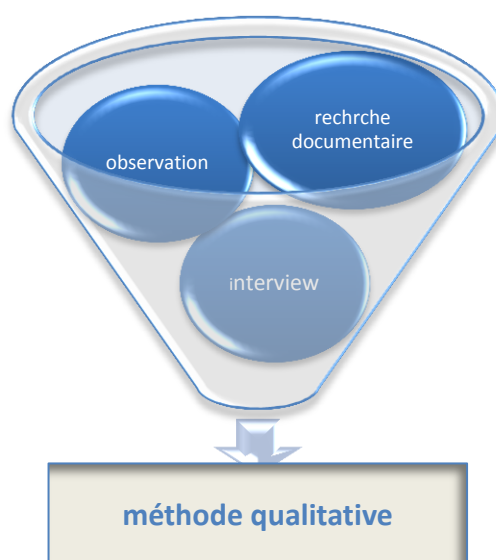
Une démarche qualitative est couramment liée à l'exploration, c'est une démarche qui admet la subjectivité du chercheur et celle des sujets (Thietart & all, 2014).

Une recherche qualitative cherche à comprendre les causes des événements, le comment et le pourquoi dans des situations concrètes. Elle est intéressée par décrire un phénomène social complexe (Thietart & all, 2014).

2. Instruments de collecte des données :

Dans la méthode qualitative, il existe un ensemble d'outils d'analyse et de collecte des données. Pour la nôtre nous nous sommes basés sur trois différents instruments de collecte de données qui sont illustrés dans la figure suivante :

Figure N°22 : Instruments de collecte des données lors de la période de recherche



Source : Elaboré par nous-même

2.1 L'observation :

Afin de répondre à nos questionnements, nous avons commencé par l'observation qui a été effectuée de façon libre au sein de l'entreprise d'accueil et qui nous a permis de collecter des données sans intervenir.

Cette observation était faite pendant la visite qui a été faite auprès des différents départements de la direction supply chain pour connaître le processus et les activités de chaque partie de cette direction ou nous avons effectué notre stage pratique. Nous avons pu faire également une visite à l'usine de Fruital qui est située à Rouïba. Durant cette tournée, on avait la chance de visiter le dépôt des matières premières importées et locales, les différentes lignes de production où se réalise la fabrication des produits finis et leur entreposage. Nous avons eu la chance aussi à participer à des opérations d'expédition et de manutention qui en ont faites par les caristes pour la distribution indirecte et faire le transfert des produits finis aux différents nouveaux centres de distributions NDD afin de les livrer aux points de ventes relatif à la distribution directe.

Par ailleurs, nous avons effectué une autre visite à l'un des centres de distribution de l'entreprise qui est le centre de distribution directe de Khemis El Khechna (KEK) afin de connaître la démarche de la livraison directe où on a participé à une opération de livraison commençant de la réception d'un bon de commande jusqu'à le départ de livreur chargé avec la quantité requise de produit fini pour la livrer aux points de ventes.

2.2 La recherche documentaire :

Afin de réaliser notre recherche, nous avons commencé à consulter un ensemble d'ouvrages, d'articles et de thèses, francophones et anglo-saxonnes qui ont une relation avec notre thématique de recherche au niveau de notre école ENSM, puis nous avons pu avoir un accès aux différentes bibliothèques du pôle universitaire comme l'EHEC et l'ESC. Pour l'utilisation de leurs documentations.

Aussi, on a utilisé les plateformes scientifiques et les sites web comme scholarVox, cairn.info et google scholar.

Par ailleurs, pour la méthodologie de recherche, on s'est basé sur les directives de notre encadreur de l'école et le guide méthodologique de l'ENSM au fur et à mesure, ainsi nous avons utilisé l'ouvrage de Thietart et all 2014 sur la méthodologie de recherche « méthodes de recherche en management ».

En effet, on a rencontré des difficultés durant la conception de la partie théorique sur le volet « performance commerciale », car une minorité d'auteurs qui ont introduit ce concept.

Ainsi, Une documentation interne qui nous a été fourni lors de notre stage au niveau de l'entreprise Fruital Coca-Cola. Ces informations nous ont permis de décrire et présenter l'entreprise, son organisation et ses différentes fonctions.

2.3 L'entretien :

L'entretien constitue le troisième instrument dont on fera usage pour la collecte des données. Pour notre recherche, nous avons opté à utiliser des entretiens semi-dirigés, sur lesquels l'interrogé s'exprime librement et de façon spontanée à nos questions en lui orientant par des axes ou des rubriques avec un ordre précis dans un guide d'entretien préparé par le chercheur à l'avance.

Notre guide d'entretien contient une série de questions choisies et réparties en six axes.

L'élaboration de notre guide est faite d'une manière logique afin d'avoir une synchronisation dans les idées pour ressortir à la fin avec un modèle de causalité qui répond à l'objet de la recherche dans le dernier axe (AXE6)

Nous avons articulé notre guide autour de six thématiques essentielles sont comme suit :

1. La supply chain au sein de Fruital Coca-Cola
2. La planification
3. La logistique
4. Approvisionnement
5. La performance commerciale
6. L'impact de la supply chain sur la performance commerciale

➤ Le déroulement des entretiens :

Les entretiens ont été déroulés de manière individuelle, ainsi ils ont duré entre 45 minutes et 1h30 minutes ou on n'a pas précisé le temps à nos interviewés pour qu'ils s'expriment librement. La plupart des entretiens ont été enregistrés par téléphone et le reste par écrit en utilisant un support papier et un stylo et ceci est en réponse à la demande des interrogés afin de respecter leurs choix.

La retranscription des fichiers audio et la transcription manuelle ont été faites mot par mot afin d'assurer la crédibilité de nos données et sans aucune modification.

Nous avons fait face aux quelques obstacles lors de la réalisation de ces entretiens à cause de la préoccupation des interviewés qui revient à l'importance de leur poste occupé et de leur temps limité.

3. L'échantillon de l'étude :

Dans l'optique de notre recherche et afin de réaliser nos entretiens, le choix de notre étude est ciblé sur 14 managers ; les managers des différents départements au niveau de la direction supply chain de l'entreprise Fruitall Coca-Cola concernés par notre cas : l'équipe planification, l'équipe logistique et l'équipe approvisionnement. Par ailleurs, nous avons réalisé des entretiens avec deux responsables de la direction commerciale dont un des responsables est chargé de la partie quantitative et l'autre responsable chargé de la partie qualitative. Le choix des responsables a été reposé selon l'importance de leurs postes.

Le tableau suivant résume les caractéristiques de notre échantillon :

Tableau N°03 : Les caractéristiques des interviewés

Responsable	Département	Poste occupé	Ancienneté	Date de l'entretien
Mr A.B	Logistique	R. Déploiement R. Centre	10 ans	28/04/2019
Mr N.H	Logistique	Expédition Rouïba	2 ans	28/04/2019
Mr B.M	Planification	Production Planner	2 ans	29/04/2019
Mr R.B	Planification	Demand Planner	9 ans	29/04/2019
Mr R.H	Planification	Planner Manager	3 ans	05/05/2019
Mr S.H	Commercial	Revenue Growth Manager	3 ans	05/05/2019
Mr Y.Y	Commercial	Route To Market	20 ans	08/05/2019
Mr N.F	Logistique	Transport	5 ans	08/05/2019
Mr R.H	Approvisionnement	Procurement and Export	6 ans	08/05/2019
Mr Y.M	Logistique	Service Client de l'indirecte	20 ans	09/05/2019
Mr M.L	Logistique	Distribution	1 an	09/05/2019
Mr S.Y	Logistique	Logistique	4 ans	12/05/2019

Source : Elaboré par nous-même

3.1 L'analyse et le traitement des données :

Les données brutes extraites des interviews semi-dirigées (verbatim) sont analysées par la technique de l'analyse continue constituée des techniques de communications afin de décrire le contenu des messages en utilisant l'objectivité comme rigueur dans l'interprétation des similitudes et les différences entre les répondants (BARDIN, 1977).

Par ailleurs, nous avons utilisé l'analyse causale de Miles et Huberman de manière simple dans l'analyse du dernier axe de notre guide qui résume l'objectif de notre recherche pour en sortir avec un modèle de causalité dans notre étude de cas.

Pour le traitement des données qualitatives, nous avons utilisé le traitement statistique qui constitue un traitement informatique des données en utilisant un logiciel spécifique qui est le « NVivo 12 » pour notre recherche qualitative.

Ce logiciel nous a permis de former un nuage de mots pour les termes les plus utilisés par nos interviewés selon chaque rubrique de notre guide d'entretien (Word-Cloud).

CHAPITRE IV : PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION

Le rôle de la supply chain au sein de Fruital SPA :

Les résultats obtenus des entretiens se confier pour les mêmes points de vues, la supply chain étant une chaîne logistique intégrée qui commence au fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client final est la colonne vertébrale et un acteur principal au sein de l'entreprise Fruital Coca-Cola. Son rôle est de coordonner et relier entre les différentes parties de l'entreprise étant une direction centrale ayant des interfaces avec toutes les directions afin d'assurer la disponibilité de la matière première à la production et le produit fini à la vente au moment opportun et avec la bonne quantité pour satisfaire le client final. Selon le responsable logistique : *« C'est une structure qui doit garantir que nous avons toute la matière première disponible pour pouvoir communiquer avec l'équipe de la production afin d'assurer le produit au niveau des différents dépôts pour le commercialiser au moment opportun ».*

D'un point de vue commercial, d'après le revenue growth manager (responsable commercial) : *« la SC est le noyau de l'entreprise car c'est la seule direction qui travaille avec le reste des directions : les commerciaux, les achats, la production, les finances, ... tout passe par la supply chain de la matière première jusqu'à la livraison au client final donc le produit de son début jusqu'à la fin passe par elle et son rôle principal est d'assurer la disponibilité de produit on time et in full ».*

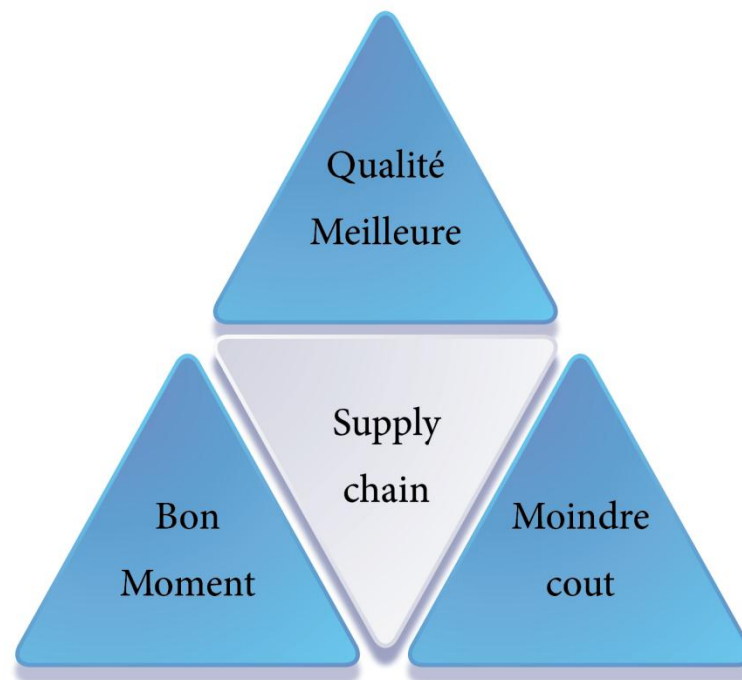
Le manager RTM (Route to market) *« la SC est un acteur et compositeur, si on raconte ça comme un scénario d'un film, la supply chain est l'un des compositeurs de ce film. C'est locomotrice principale dans n'importe quel business »*

Les différents axes supply chain :

Maintenant en ce qui concerne les différents axes pour une excellente organisation supply chain, il existe trois axes principaux qui sont articulés sous la forme d'un triangle constitue le triptyque QCD qui désigne le triple enjeu en terme de qualité, coût, délai et par rapport à cela, en général les managers de Fruital ont convenu sur les mêmes opinions, que pour une performante supply chain et afin d'avoir une bonne qualité de service globale il faut prendre en considération ces trois contraintes ; coût qui veut dire essayer de réduire les coûts afin d'avoir une meilleure compréhension de tous les coûts pour une logistique de

pointe ; le délai ,qui s'agit d'assurer que le produit fini arrive au client au moment demandé , quant au qualité qui veut dire assurer l'arrivé de produit dans la meilleure qualité possible au client , ce qui nous a conduit à effectuer la figure suivante

Figure N°24 : Les différents axes d'une excellente SC



Source : Elaboré par nous-mêmes

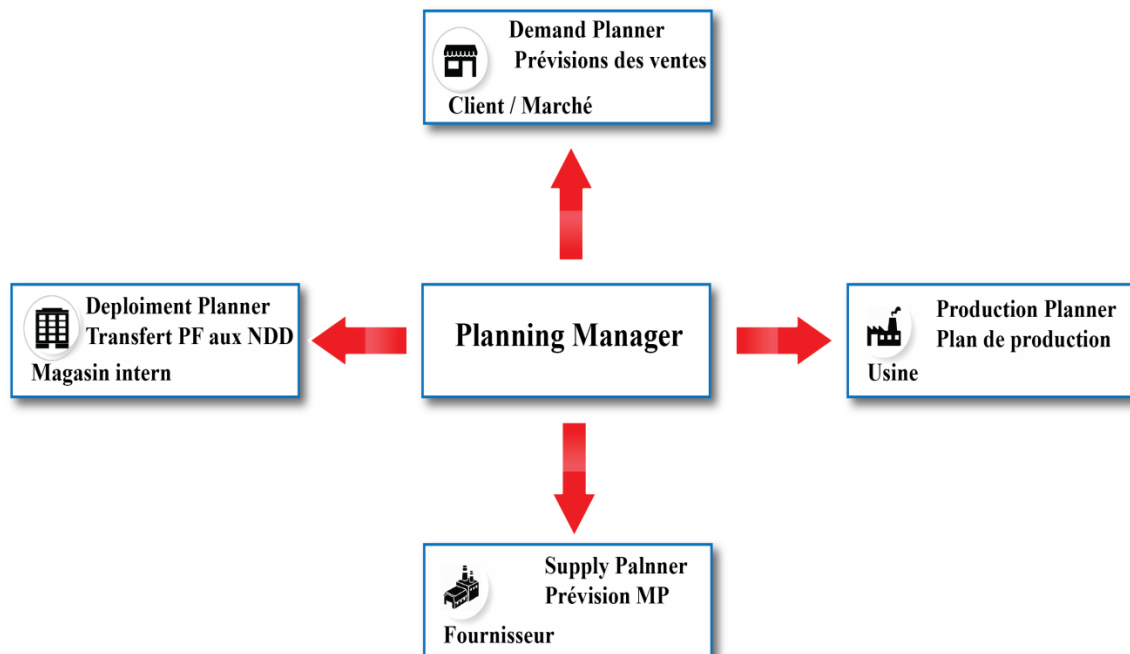
« ...enfaite Maroua, la SC c'est un triangle qualité-coût-délai, et quand tu parles de ce triangle-là tu peux aller partout et ça c'est la 'total quality supply chain'... » Ce sont les propos d'un responsable logistique.

La mesure de la performance supply chain :

En outre, la mesure de la performance supply chain se fait via des différents indicateurs de performance. Les KPIs permettent d'orienter les actions des managers pour la prise de la bonne décision ainsi il existe un ensemble des KPIs spécifiques sur un horizon long, moyen et court terme pour chaque département supply chain.

1.2 La planification :

Figure N°26 : Les différents services de département planification



Source : Elaboré par nous-mêmes

Conformément aux propos de planning manager, il ne faut pas confondre entre les prévisions des ventes et le planning de la demande car cette dernière est une activité stratégique qui s'agit d'une prévision de l'activité de l'entreprise sur un horizon à long terme comme l'identification des nouveaux marchés. Son objectif est l'estimation de la demande future alors que la prévision des ventes a un objectif commercial ainsi elle est considérée comme un input lors de l'élaboration de planning de la demande.

Les prévisions des ventes :

la réalisation des prévisions des ventes est faite à la base d'une historique des ventes de Fruital au cours des 4 dernières années dans le but d'analyser le comportement de cette entreprise durant toute cette période pour avoir une vision sur les volumes réalisés et les contraintes vécus l'année passée afin d'estimer ce que l'entreprise est censée de vendre pour l'année prochaine et s'aligner avec l'objectif de vente de l'année.

Le demand planner « *tout d'abord, il faut avoir une base de donnée fiable et une historique large, au minimum on revient 4 ans en arrière et en détail, sur le canal direct et indirect ainsi il faut prendre en considération le facteur saisonnier... ».*

Selon le planning manager, il existe tout un processus dans la partie forecasting afin d'établir le forecast annuel et mensuel ainsi il y a le forecast accuracy sur trois mois (trimestriel) fca1, fca2 et fca3 pour faire la révision et le suivi du forecast budgétaire (annuel) et qui se fait dans la présence des différents directeurs de l'entreprise.

« *Le forecast accuracy me permet de savoir est ce que je suis bien forecaster »* un manager commercial

❖ **Forecast annuel**

En effet, le forecast annuel ce que l'entreprise est censé de vendre pendant l'année et qui s'est établi le mois de septembre de N-1 pour l'année prochaine N+1 en calculant le budget de toutes les activités qui vont s'opérer : la partie volumétrie, la partie coût, la partie matière première...et mettre en évidence tout ce qui a été prévu pour l'année afin de calculer le forecast. L'alignement des chiffres et la validation de budget se communiquent par le planning manager et les dirigeants commerciaux, financiers, supply chain, et les autres directeurs pour le valider à la fin par la direction. Au cours de la réalisation les managers vont jouer sur les SKU les plus rentables pour l'entreprise, le lancement d'un nouveau produit ou le relancement d'un produit ainsi prendre en compte toutes les activités qui vont avoir un impact sur les objectifs envisagés.

« *La prévision des ventes annuelles (forecast) se réalise selon le processus S&OP qui se fait par le planning manager en collaboration avec le reste des directeurs de l'entreprise afin de sortir avec un forecast agréé par toutes les parties »* les propos de planning manager.

❖ **Forecast mensuel**

Il s'agit de la réaliser un plan prévisionnel des ventes qui se fait au début de chaque mois jusqu'à la fin d'année par le demand planner en comparant avec le budget annuel (forecast annuel) pour savoir s'il répond aux demandes du marché et en collaboration avec les

commerciaux afin de traduire les objectifs de ces derniers en tenant compte toutes les contraintes industrielles qui peuvent survenir sur le terrain opérationnel.

Le demand planner « ... *une fois le forecast est validé avec les différentes parties l'équipe planification et l'équipe commerciale, je le splitte sur les 4 semaines du mois, par SKU et par centre de distribution* »

❖ **Le processus S&OP (Sales & Operations Planning)**

Le cycle S&OP constitue le trait d'union entre tous ce qui est stratégique au niveau de l'entreprise (toutes les pensées stratégiques pour construire un business model de l'entreprise) et tous ce qui est tactique et opérationnel dans le moyen terme. L'objectif de S&OP est de savoir quels sont les prévisions de ventes sur le moyen terme et la capacité de satisfaire les besoins avec les ressources et les matériaux disponibles à l'instantané.

Les réunions de coordination

Le production planner dit « *tout à fait il existe des réunions de coordination entre l'équipe planification et les commerciaux ainsi que les autres responsables supply chain* »

Suite aux informations retenues lors de nos interviews avec les différents managers nous avons pu constater qu'il existe des réunions de coordination entre l'équipe planification et les autres responsables tactique et opérationnel. Nous avons schématisé cela dans la figure suivante :

Une réunion mensuelle

Durant la réunion de cycle S&OP mensuel, il s'écoule trois réunions partielles importantes ; le demand review meeting, supply review, S&OP final meeting. La même démarche de cycle S&OP annuel sauf que durant la réalisation de ce dernier les responsables introduisent un plan d'action annuel et s'aligne sur le forecast budget de l'entreprise alors que dans le S&OP mensuel ils se mettent d'accord sur l'exécution des objectifs commerciaux afin de se rapprocher au but initial ou il y a que l'équipe commerciale et supply chain c'est-à-dire les gens de l'opérationnel ainsi les finances qui chapotent cette réunion pour l'aspect coût.

Une réunion hebdomadaire (les réunions S&OE)

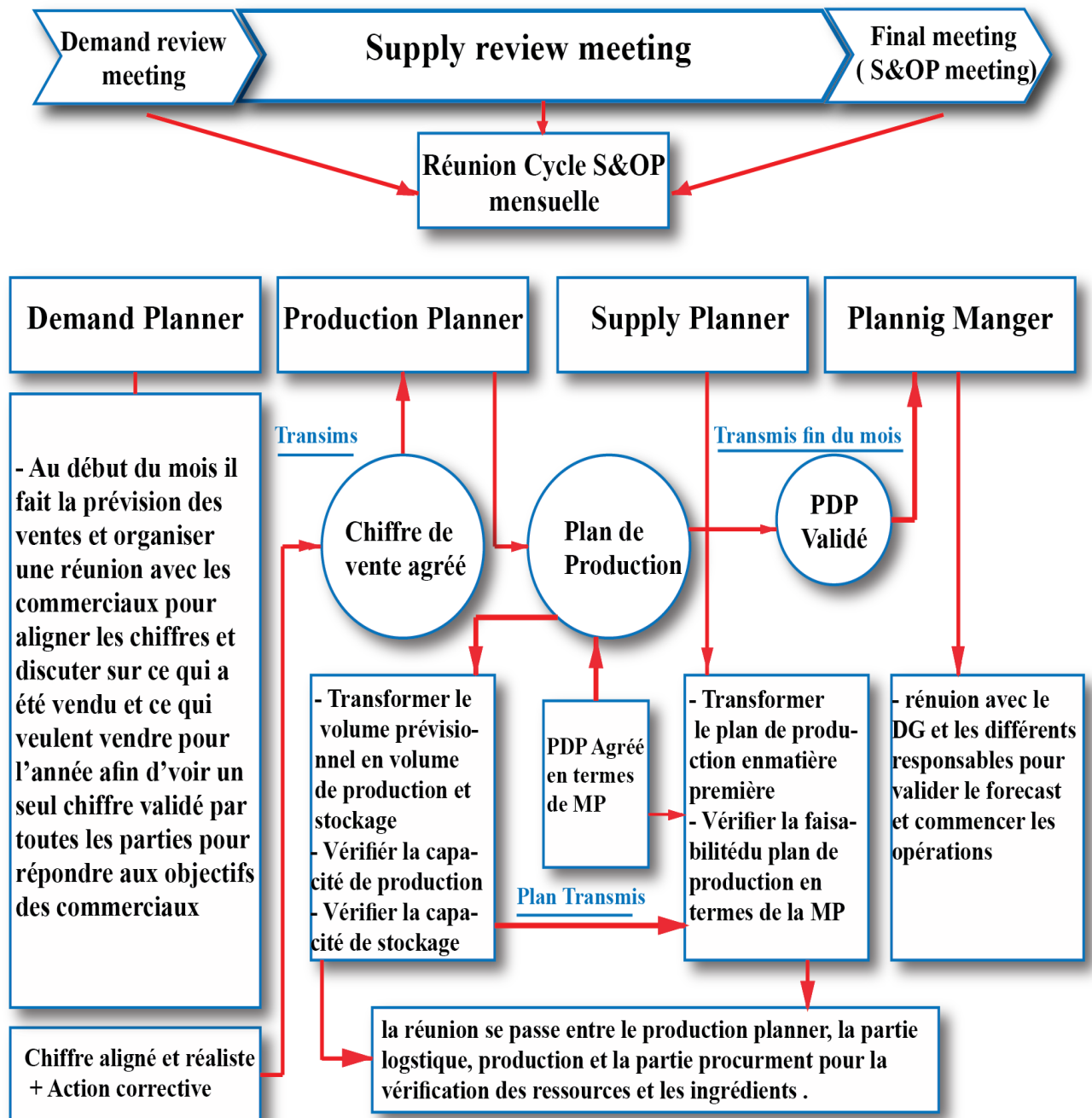
Elle s'opère chaque semaine entre l'équipe supply chain et l'équipe commerciale (conduite par l'équipe planification pour faire le point sur ce qui a été réalisé comme volume et ce qui a été raté au cours de la semaine passée ainsi ce qu'ils pourront vendre pour la semaine prochaine.

Une réunion quotidienne

Une réunion de suivi qui est faite par le responsable déploiement avec la partie DI customer service, le production et le demand planner pour savoir s'il n'y a pas des gaps ou bien des déviations lors des opérations de transfert de produit fini aux différents centres de distribution afin d'éviter les ruptures de produit fini

Suite à nos entretiens avec les managers de l'équipe planning en particulier et les autres managers nous avons schématisé la démarche de la réunion S&OP mensuelle comme suit :

Figure N°27 : Réunion S&OP mensuelle



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des propos des managers

1.3 La logistique :

Le traitement des questions 6, 7, 8, 9, 10, 11 posées dans cette axe nous ont permis d'avoir le résultat suivant :

Figure N°28 : Nuage de mots pour les termes fréquents en axe logistique



Source : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel NVivo 12

D’après ce Word –Cloud, les termes les plus utilisés par nos interrogés : « système SAP », « gestion », « stock », « transport », « distribution », « livraison », « directe », « indirecte », « qualité de service », « stratégie d’externalisation », « coûts fixes », « performance commerciale », « client », « commandes » ...

Les systèmes d’informations :

L’entreprise Fruital a investi dans le système d’information SAP qui intègre tous les métiers de l’entreprise afin d’avoir une centralisation de ses datas sur la même base de données pour assurer une circulation rapide de ses flux d’informations entre les différentes directions de l’entreprise ainsi leurs services (SC, finance, achat, RH...)

La gestion des stocks :

Au niveau de département logistique, le système SAP est utilisé pour la gestion des stocks, il permet d’avoir une vision claire sur l’état des stocks au niveau des différents dépôts par exemple il aide le responsable déploiement lors de faire le transfert des produits fini de l’usine aux différents centres de distributions de l’entreprise.

Ainsi selon le responsable de déploiement il y a le système WMS qui est utilisé au niveau de l’usine et le dépôt de Reghaia, il permet d’avoir une gestion optimum et une traçabilité

sur les stocks aux responsables concernés au niveau de warehouse (entrepôt) en termes de respect de FIFO et la détection des emplacements d'entrepôts vides afin de l'exploiter.

le responsable de distribution mentionne qu'au niveau de Fruital la gestion des stocks s'est faite sur deux volets : un volet théorique il est géré par l'équipe planification qui détermine le niveau de stock désiré en matière de la capacité de stockage, le deuxième est sur le terrain, il est géré par la logistique

Le responsable logistique *«on a le système SAP qui nous permet d'avoir une gestion nickel à n'importe quel moment et n'importe où je suis pour avoir une meilleure vision sur l'état de nos stocks »*

Les opérations de transport :

Selon le responsable chargé de transport primaire (il se fait en interne ; toutes les opérations de transport chargé de faire le transfert du produit fini de l'usine vers les opérateurs logistiques NDD et le transport de la distribution indirecte) l'entreprise Fruital fait la sous-traitance de toutes les opérations de transport primaire ainsi que le secondaire(il se fait en externe ; il s'agit du transport utilisé lors de la distribution directe à distance qui sort des NDD vers les points de ventes avec les petits camions), elle fait appel à des prestataires afin d'assurer une meilleure qualité de service et l'optimisation de la prestation de transport à moindre coût. Par ailleurs, une partie de la gestion des opérations de transport se fait par le système SAP comme la création de transport et la création de livraison de PF pour la vente et pour le transfert.

La stratégie d'externalisation :

La majorité des responsables sont alignés sur un seul point de vue à-propos de l'adoption d'une stratégie d'externalisation au sein de Fruital celui de réduire les coûts fixes et les transformer aux coûts variables, selon le RGM *« on est une boîte de production et de commercialisation et non pas de transport donc le transport ne fait pas partie de notre métier »*. Selon ce manager le but de cette stratégie est de se concentrer sur le cœur de métier de l'entreprise qui est la fabrication des boissons gazeuses pour gagner de temps en termes de gestion de flotte.

En outre, la stratégie 'externalisation logistique à un impact sur la performance commerciale en matière de la flexibilité à répondre aux demandes des clients dans les meilleurs délais de livraison et assurer la bonne qualité de service vis-à-vis des clients

« Je fais appel à des prestataires, je négocie le prix pour avoir le moindre coût et je double ma capacité de livraison, et je gagne du temps pour assurer la meilleure qualité de service à mon client afin de lui satisfaire » le responsable transport

Les typologies de canaux de distribution de Fruital SPA :

Fruital contient deux grand canaux de distribution celui de la distribution directe et l'autre pour l'indirecte.

➤ La distribution directe :

Après avoir effectué le transfert de produit fini aux différents NDD, le service commercial ramène des commandes des clients via des revendeurs pour livrer à la fin aux points de ventes (PDV), ce canal contient une section de distribution spécifique pour les clients prestigieux comme les grandes surfaces, l'armée et les hôtels. *« ... qui dit la DD, c'est que je suis en train de contrôler mon PDV qui est visité au minimum trois (03) fois par semaine par mon revendeur, après le PDV est visité par un consommateur pour acheter mon produit »* le manager commercial.

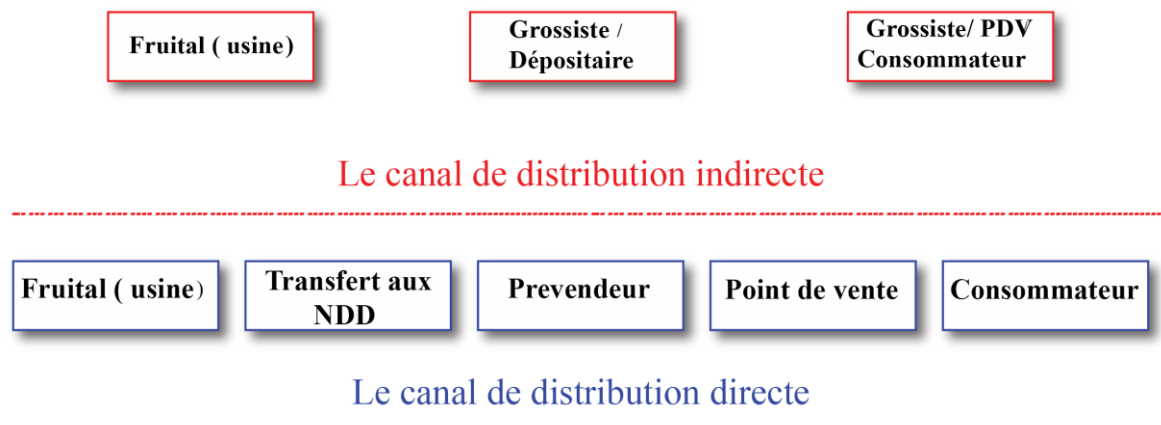
➤ La distribution indirecte :

C'est la livraison en masse de l'usine aux grossistes et les dépositaires (les distributeurs de l'entreprise).

« En fait c'est un très grand chantier et ma mission ici s'arrête juste de livrer à un distributeur mais après ce distributeur lui-même peut livrer à d'autres PDV ou bien un autre grossiste et là j'en ai aucun contrôle et aucune visibilité sur mon produit fini, le seul contrôle que j'aie c'est que je gère mon distributeur » responsable logistique

La figure suivante est faite selon les propos de nos interviewés :

Figure N°29 : Les canaux de distribution de Fruital Coca-Cola



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des propos des managers

La gestion des relations clients :

En vue d'une bonne gestion des relations clients il y a le customer service sur la partie indirecte rattaché au département logistique et sur la partie directe il y a le prevendeur qui fait partie de l'équipe commerciale. D'après le customer service manager, la gestion de la demande des clients se fait sur le système SAP, il reçoit les commandes le jour J-1 afin de préparer la quantité demandée pour la livrer au jour J ainsi il prend en considération les réclamations des clients et être toujours à leur écoute pour assurer la satisfaction de ces derniers « *On reçoit des appels de nos clients de manière quotidienne pour prendre en charge leurs commandes, après il y a une liste figée des clients entre 17 et 20 grossistes* » le customer service manager

Quant à la partie directe, c'est le service commercial qui la prend en charge à travers des prevendeurs ainsi la gestion des relations clients est faite sur le système SAP.

En effet, chaque prevendeur a son portefeuille client pour le couvrir dite « route », après chaque route contient un nombre de PDV et la visite de ces derniers se diffère d'un client à autre selon la demande « *...on a une base de données de 30000 clients, chaque prevendeur à son portefeuille clients* » le revenue growth manager

1.3 Approvisionnement :

Le traitement la question 12 de notre guide d'entretien nous a permis d'avoir le résultat suivant :

Figure N°30 : Nuage de mots pour les termes fréquents en axe approvisionnement



Source : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel NVivo 12

D'après ce Word Cloud, l'ensemble des termes qui ressortent souvent au cours des interviews dédiés à cet axe sont : « matière première », « plan approvisionnement », « lead time », « fournisseurs », « commandes », « besoin », « plan de production », « importer », « locale », « rupture »..

Le plan d'approvisionnement :

Les approvisionnements quant à eux répondent aux besoins de l'entreprise en créant la disponibilité de la matière première afin de satisfaire les demandes de la partie production pour la fabrication des produits finis.

Selon le manager approvisionnement, l'élaboration de plan d'approvisionnement se fait toujours sur la base de l'identification des besoins par la partie planning au niveau de la planification des matériaux , c'est la planification qui détermine la quantité désirable en termes de matière selon le besoin avec des dates de livraisons et des quantités précises après avoir traduire et transformer le plan de production en matière première , une fois

cette étape est validée , l'équipe appros contacte leurs fournisseurs locaux et internationaux pour en discuter sur les quantités voulues, les contraintes et la démarche de réception qui est faite sur un lead time pour chaque fournisseur afin de commander à l'avance pour éviter les ruptures des stocks. En outre, le lead time c'est le temps total consommé depuis la création de bon de commande jusqu'à son arrivage à l'usine (livraison de la marchandise).

Le manager approvisionnement «... si je commande la MP aujourd'hui je suis censé de l'avoir quand ... après il y a toute une démarche »

1.5 La performance commerciale :

Le traitement des questions posées dans cet axe qui comprend les questions 13 et 14 de notre guide d'entretien nous ont permis d'avoir le résultat suivant :

Figure N°31 : Nuage de mots des termes fréquents en axe performance commerciale



Source : Elaborée par nous-mêmes avec le logiciel NVivo 12

Selon le nuage de mots obtenu, l'ensemble des termes qui s'emploient souvent par les dirigeants au cours des interviews consacrés à cette axe sont : « la performance commerciale », « indicateurs », « qualitatifs », « quantitatifs », «satisfaction client », « volume », « objectifs commerciaux », « parts de marché », « l'image de l'entreprise »...

La performance commerciale au sein de Fruital Coca-Cola :

La performance commerciale en sein de Fruital s'évalue selon l'atteinte des objectifs commerciaux établis en chaque début de mois (discuté lors de la réunion S&OP mensuelle) ainsi sur le niveau de satisfaction client qui représente un baromètre crucial et le pourcentage des volumes réalisés pour une profitabilité marquante.

D'un point de vue supply chain, chacun des managers a proposé une définition pour en donner à la performance commerciale à sa façon et l'angle dont lequel il la regarde. Et pour cela on a rassemblé tous les opinions qu'on a eu et nous l'avons défini comme étant la réalisation des objectifs commerciaux mensuels et les traduisant en volume de vente sur le marché de la manière la plus efficace en termes de qualité et quantité afin de satisfaire les attentes clientèles d'une part et gagner des parts de marché.

Le planning manager *« une performance commerciale...(Silence) : réaliser des volumes pour être profitable »*

Le manager appros : *« avoir des parts de marché et la représentation de l'image de l'entreprise».*

Le manager logistique : *« pour moi, le plus simple de toute la chaine de l'équipe commerciale il arrive à atteindre ses résultats mensuels de la manière la plus efficace et la plus correcte et là où il y a moins de stress »*

Par ailleurs, sur la partie commerciale et selon les paroles de revenu growth manager, la performance commerciale constitue le degré de satisfaction client dans un premier lieu car c'est l'un des indicateurs les plus essentiels dans sa mesure ainsi gagner les parts de marché *« ... aujourd'hui si notre client n'est pas satisfait, on va perdre. Pourquoi ? Parce qu'il va valoriser d'autres players »* le RGM

Afin de mesurer cette performance, les commerciaux réalisent leur évaluation en prenant l'usage des indicateurs de performance spécifiques divisés en deux catégories ; des KPIs quantitatifs comme le chiffre d'affaire, part de marché, les volumes etc...et des KPIs qualitatifs comme la satisfaction client et l'image de l'entreprise.

Les indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs :

Ce sont des indicateurs qui donnent une mesure objective et subjective sur l'état actuel de la performance commerciale de l'entreprise. Nous abordons les KPIs les plus connus en termes de valeur et de connaissance.

Les indicateurs quantitatifs :

Ils donnent une vision sur les réalisations faites via des valeurs chiffrées.

- **Le chiffre d'affaire et les volumes :**

Le volume de ventes constitue l'écart entre l'ensemble des réalisations des ventes que l'entreprise Fruital a atteint et les prévisions des ventes dans une période donnée.

Par ailleurs, le chiffre d'affaire de Fruital SPA représente la somme des quantités vendues par un prix unitaire dans une période précise pour tous les produits finis réalisés.

Pour mener à une enquête fiable nous avons eu ces KPIs par le département commercial depuis 2014 jusqu'à 2018 pour l'évolution des volumes ainsi de chiffre d'affaire de l'entreprise qu'on va les illustrer dans le tableau ci-dessous et la figure suivante : (les volumes et les chiffres d'affaires sont par million unité)

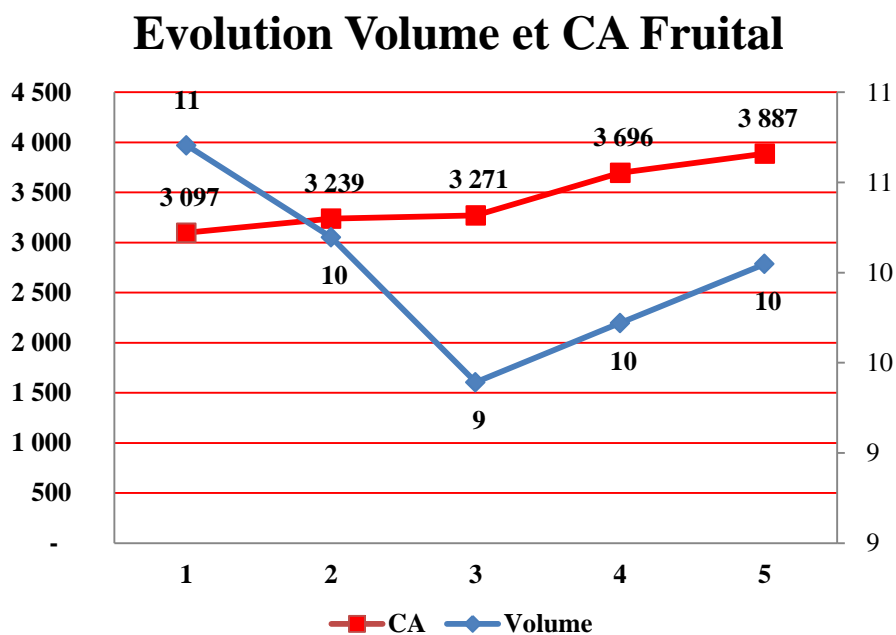
Tableau N°04 : Le CA et les volumes de Fruital SPA 2014-2018

KPI	2014	2015	2016	2017	2018
Volume	11	10	9	10	10
CA	3 097	3239	3 271	3 696	3 887

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents remis au niveau de département commercial

Une stabilité en matière de volume durant les deux dernières années suite à la chute remarquable survenue au cours de l'année 2016 mais qui n'a pas freiné la croissance de chiffre d'affaire.

Figure N°32 : Evolution de volume et chiffre d'affaire de Fruital Coca-Cola



Source : Elaborée par nous-mêmes à partir des documents remis au niveau de département commercial

D'après le graphe nous nous remarquons que le chiffre d'affaire ait connu une croissance au long des cinq dernières années malgré la régression des volumes qui a commencé en 2014 jusqu'à 2016 et cela revient à une l'augmentation de prix unitaire effectuée sur les produits de Fruital lors de l'année 2016. Une évolution marquante dans les quantités vendue après l'année 2016 jusqu'à 2018 ce qui nous conduit à dire que l'entreprise Fruital Coca-Cola a connu une croissance durable au niveau de son chiffre d'affaire et elle a revenu avec une force de vente après la chute de ses volumes en 2016.

- **La part de marché :**

Chez Fruital cet indicateur constitue une clé de performance et même pour le reste des entreprises car il permet aux institutions à se repérer selon les variations du marché concurrentiel et connaître leur position par rapport aux concurrents.

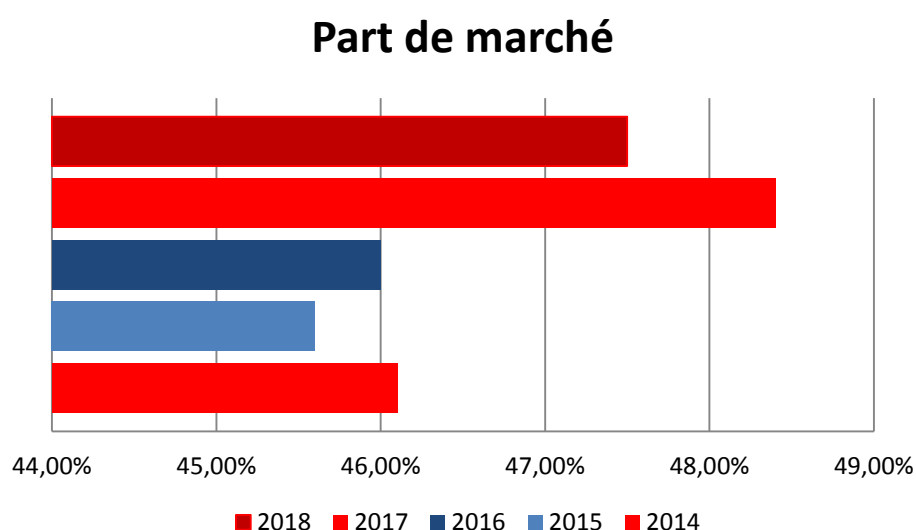
Le tableau ci-dessous représente la part de marché de l'entreprise Fruital durant les cinq dernières années.

Tableau N°05 : Part de marché Fruital SPA 2014-2018

KPI	2014	2015	2016	2017	2018
Part de marché	46,10%	45,60%	46,00%	48,40%	47,50%

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents remis au niveau de département commercial

Ce qui ressort du tableau indique que Fruital est arrivée au sommet en 2017 avec une part de marché de 48.40% au cours des cinq dernières années.

Figure N°33 : Part de marché Fruital 2014-2018

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents remis au niveau de l'entreprise

D'après le revenu growth manager, l'entreprise Fruital a resté toujours le leader de marché Algérien dans le secteur des boissons non alcoolisées ce qui reflète sa performance commerciale selon la dernière enquête Nielsen.

➤ **Les indicateurs qualitatifs :**

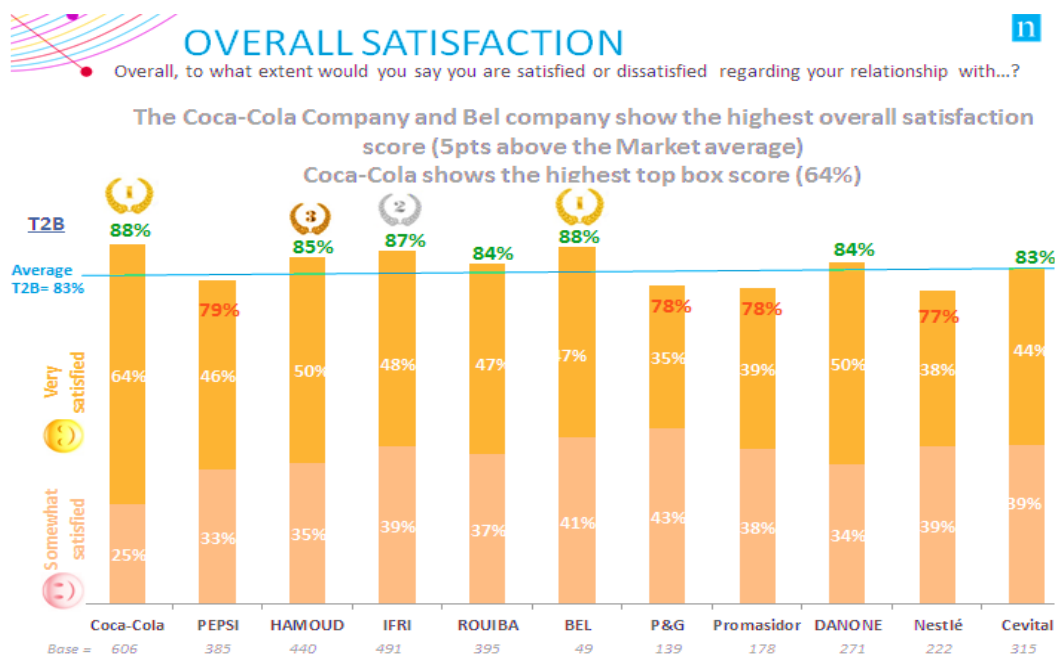
- **L'image de l'entreprise**

le manager RTM, l'image de Fruital sur le marché revient en premier sur les efforts déployés par les employés ceux qui ont un contact direct avec les clients comme les vendeurs de l'équipe commerciale chargée de la vente directe et le customer service de la partie indirecte.

- **Satisfaction client :**

Selon la dernière enquête Nielsen qui a été faite sur la satisfaction client en tenant usage d'un ensemble d'indicateurs afin d'avoir le taux de satisfaction pour la majorité des entreprises de secteur d'industriel agroalimentaire y compris l'entreprise Fruital Coca-Cola qui est classée la première parmi plusieurs entreprises agroalimentaires notamment ses concurrents en ce qui concerne le taux de satisfaction client. La figure suivante confirme les dires des managers

Figure N°34 : Satisfaction client enquête Nielsen 2017



Source : Département logistique

En suivant cette enquête, Fruital est classée au premier rang devant les grandes boites de secteur agro-alimentaire en général et ses concurrents de marché des boissons non alcoolisées en particulier avec un taux de satisfaction client de 64 % pour le level very satisfied et cela est calculé sur la base de plusieurs critères y compris la partie logistics and supply en premier lieu. D'après les dires du manager commercial et le fichier Nielsen enquête la supply chain occupe d'un bon volet de l'étude de satisfaction client et ceci est dû aux prestations qu'elle fournit tenant compte la qualité de service qui englobe la conformité de la qualité de produit jusqu'à sa livraison au moment opportun et avec la quantité demandée.

Le revenue growth manager annonce « ... et c'est l'un des causes que les gens ne faites pas une différence entre le commercial et la supply chain, pour eux c'est toute une relation client »

1.6 L'impact de la supply chain sur la performance commerciale :

Le traitement des questions posées dans cet axe qui comprend les questions 15 et 16 de notre guide d'entretien nous ont permis d'avoir le résultat suivant :

Figure N°35 : Nuage de mots des termes fréquents sur l'impact de la SC sur la performance commerciale au sein de Fruital Coca-Cola



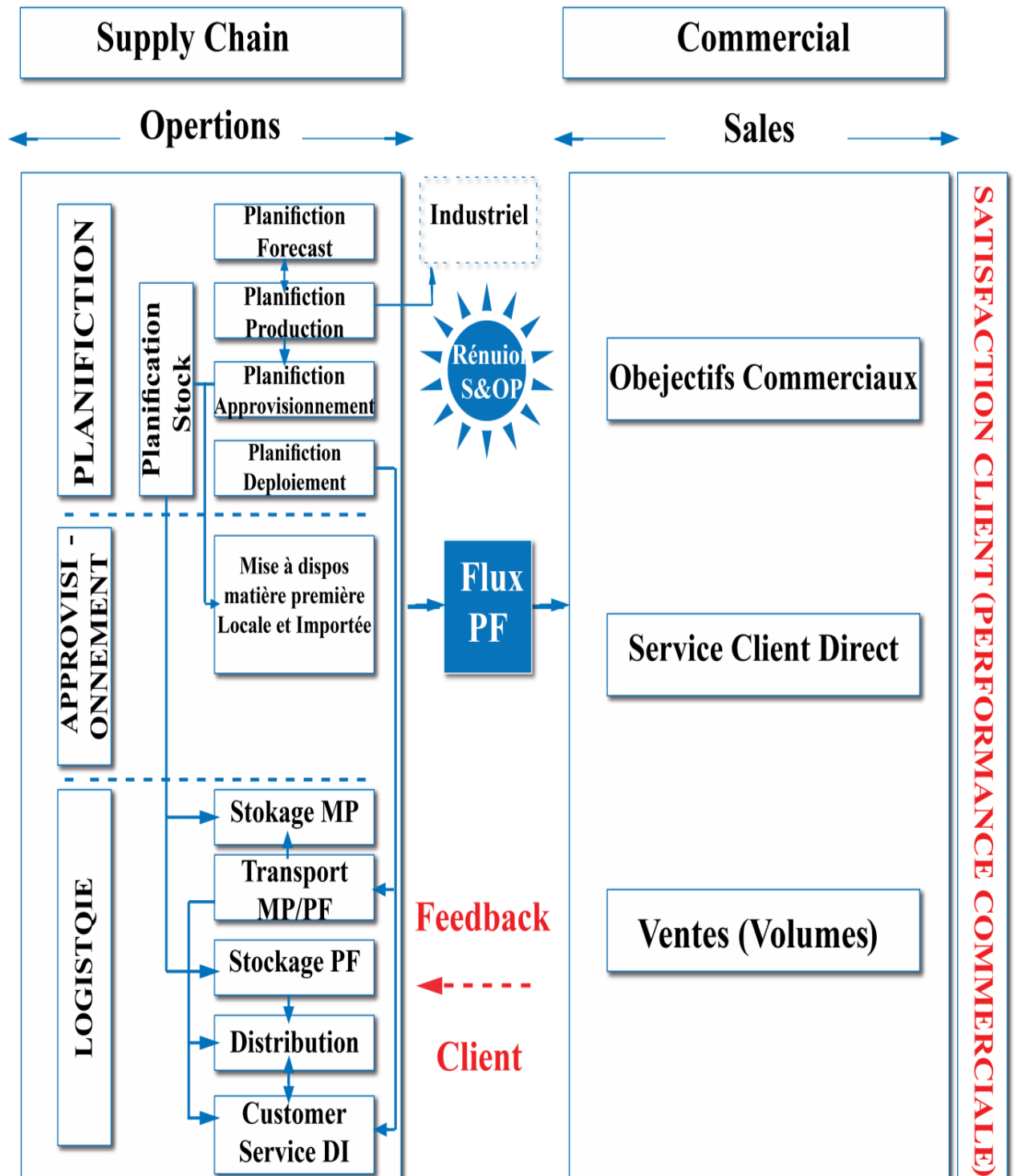
Source : Elaboré par nous-mêmes avec le logiciel NVivo 12

D'après ce nuage, les termes les plus utilisés lors des interviews et qui en reviennent souvent sont : « performance commerciale », « supply chain », « planification », « logistique », « approvisionnement », « impact », « quantité », « moment », « full », « time », « KPIs »...

La relation entre la supply chain et la performance commerciale est une relation de cause à effet ou chaque maillon de la chaîne logistique a un effet direct et indirect sur l'aspect commercial.

En effet, afin de connaître et concevoir les liens de causalités entre chaque maillon de cette chaîne et le volet commerciale, nous avons construit un modèle de causalité expliquant les interactions entre les différents composants de la supply chain Fruitful Coca-Cola qui ont un apport à la performance commerciale sur la base des propos retenus des managers lors des interviews et le terrain afin de faciliter la compréhension et de donner une image claire avant de commencer l'interprétation . Le modèle de causalité est exposé dans la figure suivant :

Figure N°36 : Modèle de causalité entre la SC et le commercial de l'entreprise Fruital Coca-Cola



Source : Elaboré par nous-mêmes

Il existe plusieurs interactions entre les différents macro-processus de la supply chain qui ont des effets sur la performance commerciale ainsi que chaque composant a un impact disant direct ou bien indirect sur cette dernière et cela revient à la nature de son activité et sa position dans la chaîne. Ces interactions représentent les différentes réunions qui s'opèrent sur les différents horizons de temps entre l'équipe supply chain et l'équipe commerciale afin de comprendre les exigences de chacun d'eux envers l'autre pour répondre aux besoins du marché

Le point de corrélation entre la supply chain et les commerciaux c'est bien la fourniture des produits finis avec la bonne quantité au bon moment pour satisfaire les objectifs commerciaux en les traduisant en force de vente afin de marquer une meilleure performance commerciale et c'est pour cela les managers trouvent que l'impact de la supply chain sur la performance commerciale est un impact de volume. En outre, l'impact se mesure via des KPIs supply chain, ces derniers montrent une visibilité de ce qui se passe afin de prendre les bonnes décisions et de passer à l'action

Le manager commercial dit « *la supply chain a un impact de 90% sur la force de vente et les 10 % qui reste revient aux commerciaux* »

En fait, afin de comprendre le degré d'impact de chaque maillon de la chaîne sur la PC nous sommes parvenus à souligner ce qui suit.

La planification :

Nous remarquons à travers le schéma ci-dessus que l'apport de la planification est intensif à la performance commerciale et le reste des composants SC et cela revient à son activité comme étant le composant corrélateur entre toutes les parties. Selon les avis des dirigeants la planification est considérée comme un guide et un levier de croissance qui assure une visibilité que ce soit aux commerciaux et mêmes aux opérations pour satisfaire les objectifs commerciaux afin d'avoir une performance commerciale. De plus, il y a les indicateurs de performance qui se font au niveau du planning qui résument l'impact direct de la SC sur la performance commerciale « on time and in full » c'est-à-dire. assurer l'arrivée du PF au bon moment et avec la bonne quantité. Il s'agit de deux KPIs qui sont « Order Fill Rate

(OFR) » et « Case Fill Rate (CFR) » plus le forecast accuracy FCA (la précision des prévisions) qui s'opère chaque trimestre.

Tableau N°06 : Les KPIs planning

KPIs	Objectif
Order Fill Rate OFR	CFR + la livraison à temps souhaité { In Time }
Case Fill Rate CFR	La bonne quantité de la bonne livraison
Forecast Accuracy FCA	Fournir une mesure pour l'évaluation de la qualité des prévisions

Source : Elaboré par nous-mêmes partir des documents remis au niveau de l'entreprise

« Cet impact se mesure via des KPIs supply chain qui s'effectuent par le demand planner au niveau de planning : on time et in full qui sont OFR et le CFR plus le Forecast Accuracy » les propos de manager route to market.

On a résumé tout impact engendré par la planification sur la performance commerciale comme suit :

- Une planification rigide ne répond pas aux demandes des commerciaux ce qui implique une perte de volume des ventes dans un marché exigeant.
- L'indispensabilité des ressources en termes de capacité de production et de stockage résultent un obstacle dans l'élaboration d'un plan de production et par conséquent un manque en quantité envisagée du produit fini
- Une médiocre planification d'approvisionnement concernant la disponibilité de la matière première influe sur la mise en œuvre de la fabrication des produits finis
- Le mauvais transfert des produits finis aux différents centres de distribution aboutit à des ruptures de stocks et des déviations de ventes.
- L'absence de la planification de stockage influe négativement sur la couverture de la demande et engendre les ruptures aux niveaux des stocks.

Donc une bonne planification assure un niveau de performance commerciale efficace.

La logistique

Les opérations logistiques ont un impact directe sur la satisfaction clients qui constitue un baromètre crucial dans la performance commerciale et la réalisation des volumes, cet impact portant sur la bonne prestation de service de livraison en termes de qualité des produits ç à d la conformité de ces derniers et les délais de livraison parallèlement à la bonne gestion des stocks sur l'opérationnel qui conduit à la disponibilité de la quantité voulu des produits finis pour la vente et celle de la matière première pour la production.

Par ailleurs, on est arrivée à faire un résumé sur la relation causale entre la logistique et la performance commerciale :

- L'absence de la communication entre la planification et l'exécution dans la gestion des stocks des produits finis se reflète sur le reste des opérations tel que la distribution indirecte et le déploiement.
- Une mauvaise gestion des opérations de transport fini par une perturbation atroce de la livraison des produits finis aux clients de l'indirect et le transfert des PF aux différents centres de distribution (NDD).
- Un dysfonctionnement entre la planification et l'exécution dans la gestion des stocks MP génère une rupture en termes de matière première ce qui implique un impact sur la productivité visée.
- Une qualité de service médiocre impacte négativement sur la satisfaction client et engendre une perte dans les volumes.
- manque de la bonne gestion des demandes par le service client chargé de la vente indirecte conduit à l'insatisfaction de la clientèle.

Enfin, le responsable logistique indique que l'équipe logistique doit avoir la bonne réflexion pour apporter une meilleure qualité de service afin de satisfaire les clients.

Approvisionnement

L'activité principale des approvisionnements est d'assurer la disponibilité de la matière première pour qu'elle soit prête à l'exploitation et à la réponse à tout moment aux exigences de la production pour la fabrication des produits finis pour la vente. Malgré le fait que l'impact des approvisionnements sur la performance commerciale n'est pas direct

mais il constitue l'un des facteurs contributeurs à l'atteinte de cette performance. Pour cela, les approvisionnements ont des relations de causes à effets sur les opérations qui ont un contact direct avec la performance commerciale, nous citons à titre d'exemple :

- L'indisponibilité de la matière première mène à des ruptures de stocks et cela va bloquer le fonctionnement de la production se qui produit ainsi une rupture PF
- Un long lead time à l'international conduit parfois à ne pas avoir la matière première en temps opportun.
- une mauvaise gestion de relation avec les fournisseurs locaux ou internationaux peut causer d'éventuelles ruptures de matière première.
- L'inadaptation des approvisionnements face aux déviations survenues lors des changements des prévisions de ventes amène à ne pas exploiter les opportunités du marché.

Malgré que les approvisionnements n'ont pas un impact direct sur la performance commerciale mais ils agissent sur l'activité des autres opérations qui ont une relation directe avec ladite performance commerciale.

L'impact de la supply chain sur la performance commerciale

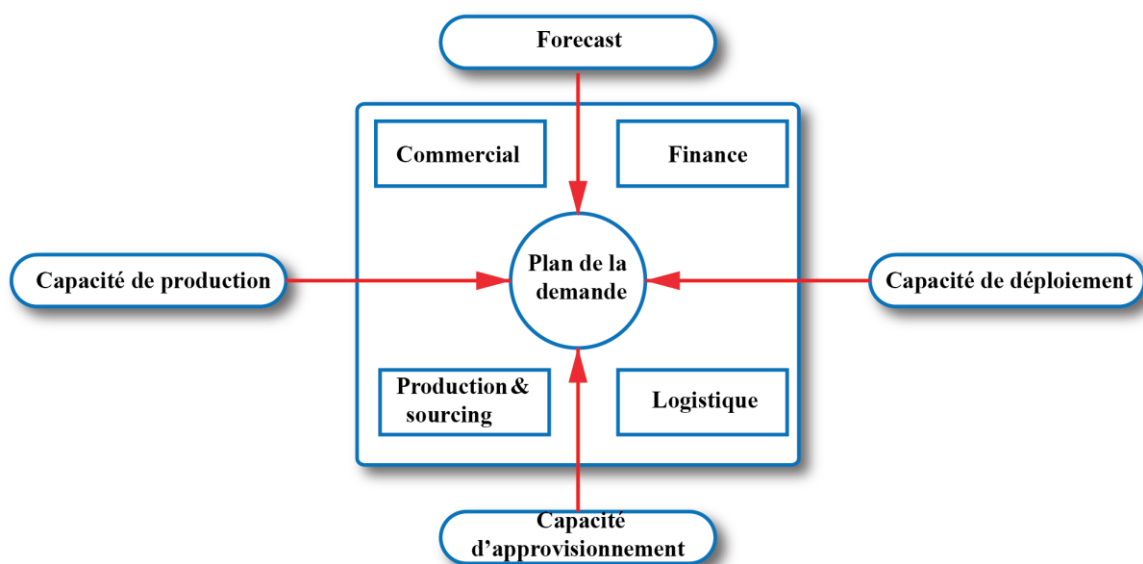
La supply chain a un impact direct sur la performance commerciale et cela revient au point commun existant entre les deux qui réside dans ce qu'on appelle la volumétrie. Tout passe par la supply chain, de la mise à disponibilité de la matière première pour la fabrication jusqu'à la livraison des produit finis. C'est ainsi, toute déviation au niveau de la supply chain aura un impact direct et/ou indirect sur la performance commerciale.

Les différentes interfaces de la supply chain leur a permis d'être le nerf de toutes les fonctions de l'entreprise Fruitall y compris la partie commerciale en vue d'assurer la disponibilité du produit fini pour qu'il soit prêt à la vente afin d'optimiser la performance commerciale :

- ❖ Une interface avec les achats pour assurer l’approvisionnement de la matière première.
- ❖ Une interface avec la production en planifiant ce qui doit être fabriqué comme produit fini.
- ❖ Une interface avec la partie finance en particulier les coûts de la logistique qui représentent une partie importante dans la SC.
- ❖ Une interface avec la partie commerciale en ce qui concerne la prévision des ventes, la qualité de service, la distribution, la vente indirecte, le déploiement PF...

Nous illustrons nos propos dans la figure suivante :

Figure N°37 : Les différentes interfaces de la supply chain



Source : Elaborée par nous-même

Selon les propos des managers commerciaux l’impact de la supply chain sur la performance commerciale est toujours positif. De plus, il est évalué à travers les études de satisfaction client et les KPIs « OFR et CFR » qui se font au niveau planning.

« Pour couvrir plus de 30000 PDV ce n’est pas facile et avec toutes les contraintes et les obstacles, notre supply chain arrive à nous impacter positivement » ces paroles reviennent au Revenu Growth Manager.

Le manger route to market annonce « *si le produit est livré à temps avec la bonne quantité et la bonne qualité, cela va impacter positivement la performance commerciale, et c'est le cas de notre SC* » « *Nous sommes une seule équipe, il n'y a pas de commercial sans supply chain et une supply chain sans commerciale... nous sommes un seule corps et une seule main* ».

D'un point de vue supply chain, les responsables sont alignés sur une expression « *le métier supply chain est un métier ingrat* ».

CONCLUSION

Le concept supply chain ou bien la chaîne logistique intégrée chez les francophones constitue la clé de succès et un avantage concurrentiel dans le secteur industriel et pour cela les entreprises ont consacré beaucoup d'efforts afin d'avoir une supply chain performante pour répondre aux exigences des clients et d'avoir une meilleure performance commerciale dans un marché pleins de défis et de perspectives.

Quant à la performance commerciale, elle constitue l'objectif majeur à atteindre par toutes les fonctions de l'entreprise d'une part pour la réalisation des volumes de ventes et la satisfaction client mais aussi pour rester compétitif.

Une relation entre la supply chain et performance commerciale est très étroite car il s'agit d'une relation de cause à effet ou la supply chain représente une fonction support qui mène à la réalisation des objectifs commerciaux en terme de ventes et satisfaction du client. Cette relation n'est qu'un fruit d'un ensemble d'interactions entre les différents maillons de la chaîne ou chacun d'eux a un impact direct et/ou indirect sur la performance commerciale.

La présente recherche a pour objet de découvrir le monde de la supply chain, sa fonctionnalité sur le terrain opérationnel et connaître ses relations avec la performance commerciale plus particulièrement au sein de l'entreprise Fruital Coca-Cola.

En effet, pour bien mener notre recherche, nous avons jugé utile de s'appuyer sur une méthodologie de recherche spécifique afin de décrire et d'explorer l'impact de la supply chain sur la performance commerciale pour ressortir à la fin avec un modèle de causalité rassemblant nos deux variables qui constituent le principe de notre objet de recherche. De plus, nous nous sommes basés sur un ensemble d'instruments et outils de recherche pour parvenir à des résultats plus fiables.

Par le biais de ce travail, nous avons contribué à l'avancement de la recherche théorique dans le domaine de la gestion où nous avons abordé le concept de la supply chain, ses outils, ses typologies, ses objectifs et ses enjeux ainsi pour le volet de la performance commerciale, nous avons abordé ses outils d'évaluation, ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs et aussi son interface avec la supply chain et la relation qui existe entre les deux.

À partir de cette recherche réalisée, nous avons donné une vue d'ensemble sur l'opérationnel aux nouveaux chercheurs et managers qui veulent travailler sur cette problématique à travers notre étude de cas. Malgré toutes ces contributions mais notre recherche s'est retrouvée limitée par des facteurs tels que le facteur temps et l'aspect méthodologique. À ce propos, il nous paraît intéressant que notre sujet puisse être poursuivi par d'autres chercheurs dans l'avenir afin de s'approfondir dans le sujet tout en travaillant et agissant sur les limites identifiées.

Contributions et limites de la recherche :

La recherche présente couvre l'étude de deux aspects importants celui de la supply chain et l'autre de la performance commerciale ainsi la relation de causalité qui les rassemble dans le secteur d'industrie. les résultats de cette recherche ont pu contribuer au progrès de la recherche en vue de perspective dans le domaine de management des organisations et l'orientation des nouveaux chercheurs à enrichir leur savoir non seulement sur le volet théorique mais aussi ce qui se passe sur le terrain opérationnel.

Étant donné que les résultats de cette recherche ont apporté des nouveautés dans le domaine de la recherche, elle relève aussi des limites.

Tout d'abord, cette recherche est limitée par un aspect méthodologique chapeauté par la recherche qualitative qui constitue la description et l'explication de la problématique posée. Dans notre cas il nous fallait de s'approfondir dans la recherche en utilisant une autre méthode de recherche support afin de donner une quantification à notre étude par rapport à l'impact de la supply chain sur la performance commerciale et afin d'étendre l'échantillon étudié pour la confirmation des résultats obtenus.

De plus, notre recherche a connu une limite par le facteur temps qui nous n'a pas permis de couvrir tout le domaine opérationnel dans un intervalle d'une courte durée.

Cette recherche donne des appuis aux prochaines recherches à connaître le monde de la supply chain, son rôle et aussi ses relations de corrélations causales liées à la performance commerciale agissant sur la compétitivité des entreprises dans un marché concurrentiel ambitieux.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ben Aissa, Hazem (2015) : Ecole des Mines de paris. QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIEE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION?, Paris.

BOUKELMOUNE Aida (2017) : Essai d'analyse du Supply Chain Management et son impact sur la performance commerciale d'une entreprise agroalimentaire. Étude de cas : S.A.R.L LES MOULINS AMOR BENAMOR, mémoire de master en science commerciale (option management), EHEC.

Christophe Fournier (2016) : Management de la force de vente , édition Dunod, Paris.

Dornier P, Fender M (2001) :« LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAIN MANAGEMENT : Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique global », Dunod, Paris.

Doriol D, Sauvage TH (2018) : « MANAGEMENT DE LA SUPPLY CHAIN ET DES ACHATS : Théories, évolutions et pratiques », 3eme édition, Magnard-Vuibert, Paris.

FENDER M, PIMOR Y (2016): Logistique & Supply chain,édition DUNOD, 7eme édition, Paris.

Kherraz W, Stambouli A (2016) :L'impact de la logistique de distribution sur laperformance commerciale Cas de : Candia, mémoire de master en science commerciale (option Logistique & Distribution), UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

Le Moigne Rémy (2017) : « SUPPLY CHAIN MANAGEMENT : Achat, production, logistique, transport, vente », 2eme édition, Dunod, Paris.

Martin M, Goulvestre L (2007) : « Du management au leadership : Manager la performance commerciale », le Génie éditeur, France.

Melchior, Thomas M (2017) : » « La supply chain : 60 outils pour améliorer ses pratique, Editeur », Vuibert, Paris.

Morana Joëlle (2003) : « DE LA LOGISTIQUE D'ENTREPRISE AU SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM) : vers une intégration des processus », édition e-theque, Jean Jaurès.

NAKHLA MICHEL (2016) : « L'ESSENTIEL DU MANAGEMENT INDUSTRIEL : Maîtriser les systèmes :Production•Logistique• Qualité• Supply chain », Dunod, Paris.

Pierre M, Anne G (2008) : « LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAIN MANAGEMENT : Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale », Dunod, Paris.

REZKI M (2017) : La contribution de l'externalisation logistique sur le triptyque coût-qualité-délai Etude de cas : Fruital Coca-Cola, mémoire de master en science commerciale (option Supply chain management et distribution), EHEC.

Sunil C, Peter M (2013): « SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: STRATEGY, PLANNING AND OPERATION », Fifth Edition, PEARSON, USA and other countries.

Thietart, Raymond-Alain (2014) : Méthodes de recherche en management Ed. 4, Dunod, Paris.

Winand Pierre-Olivier et al (2014) : Management et évaluation de la performance, De Boeck , 2014, 1er édition.

Article:

MENTZER, DEWITT, KEEBLER et al, DEFINING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS, Vol.22, No. 2, 2001

Keely L et al: "The Demand Management Process", The international Journal of Logistics Management, Volume 13, Number 2, 2002.

Site Web :

<http://tpecoca-cola.e-monsite.com/pages/coca-cola-toute-une-histoire.html> (Page Consultée le 4 Mai 2019, 17 :05)

https://www.fragolaweb.org/wp-content/uploads/2017/07/triangle_log.jpg (Page consultée le 09/03/2019 à 23 :23)

ANNEXE A

Ecole Nationale Supérieure De Management
Option: Management Des Organisations

Guide d'entretien

Bonjour,

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de master en Management des Organisations à l'Ecole Nationale Supérieure De Management. Ayant pour thème « l'impact de la supply chain sur la performance commerciale d'une entreprise agroalimentaire », nous souhaitons solliciter votre contribution pour apporter des réponses à nos questions ainsi de bien vouloir nous donner quelques minutes de votre temps si précieux. L'entretien sera entièrement enregistré après votre accord bien sûr.

Nous vous remercions d'avance pour votre aimable collaboration.

Nous tenons à vous remercier d'avance pour votre aimable coopération.

Coordonnées Personnelles Des Interviewees

Nom :

Département :

Poste occupé :

Ancienneté dans l'entreprise :

Formation de base :

Date de l'entretien :

AXE 1 : LA SUPPLY CHAIN AU SEIN DE FRUITAL COCA-COLA

1. Quel est le rôle de la direction supply chain dans votre entreprise ?
2. Quels sont les différents axes pour une excellente organisation supply chain?
3. Comment mesurez-vous la performance supply chain ?

AXE 2 : LA PLANIFICATION

1. Comment déterminez-vous vos prévisions de vente ?
2. Organisez-vous des réunions de coordination avec les autres directions de l'entreprise ?

AXE 3 : LA LOGISTIQUE

1. Utilisez-vous des systèmes d'informations dans la gestion des opérations logistiques ?
2. Comment gérez-vous vos stocks ?
3. Comment gérez-vous les opérations de transport au sein de votre entreprise ?
4. Pourquoi Fruitful Coca-Cola adopte-elle une stratégie d'externalisation logistique ? et comment cela impacte la performance commerciale ?
5. Quelles sont les typologies des canaux de distribution dont Fruitful dépend dans sa stratégie de commercialisation ?
6. Comment arrivez-vous à gérer les différentes relations avec votre portefeuille clients ?

AXE 4 : IMPORT/EXPORT :

1. Sur quelle base établissez-vous vos plans d'approvisionnement ?

AXE 5 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

1. Selon vous, en quoi consiste la performance commerciale au sein de votre entreprise ?
2. Quels sont les indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui vous servent à mesurer la performance commerciale au sein de votre entreprise ?

AXE 6 : L'IMPACT DE LA SUPPLY CHAIN SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE

1. Quel est l'apport de chaque maillon de la supply chain à la performance commerciale de votre entreprise ?
2. Quelles sont les interactions entre les différents processus de la direction supply chain qui impactent la performance commerciale ?

Mot de remerciement

