

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en

« Management de la chaîne logistique »

L'impact de la performance logistique sur le service client :

Cas de SARL CELIA ALGERIE

Elaboré par :

HAOUARI Zakaria

Encadré par :

Dr. IRATEN Sabrina

Année universitaire 2025/2026

Résumé

Face à une concurrence accrue et à l'évolution des attentes des clients, la performance logistique est devenue un levier stratégique essentiel. Cette étude examine son impact sur le service client chez CELIA Algérie.

L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'influence des dimensions de la performance logistique, à savoir la fiabilité, la réactivité et la flexibilité, sur la satisfaction et la fidélité des clients. Afin de répondre à cette problématique, une méthodologie quantitative a été adoptée à travers un questionnaire administré auprès d'un échantillon de 42 clients, sélectionnés selon une méthode d'échantillonnage non probabiliste de convenance. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS en utilisant les statistiques descriptives, l'analyse factorielle exploratoire, les corrélations de Pearson et les régressions linéaires.

Les résultats montrent que les trois dimensions de la performance logistique influencent positivement et significativement la satisfaction client, la flexibilité étant la dimension la plus influente. L'étude révèle également que la satisfaction client exerce un effet positif important sur la fidélité des clients.

Mots-clés : performance logistique, service client, satisfaction client, fidélité client, fiabilité, réactivité, flexibilité, chaîne logistique.

Abstract

In a context marked by increasing competition and rapidly evolving customer expectations, logistics performance has become a key strategic lever for enhancing customer service. This study examines its impact on customer service within CELIA Algeria.

The main objective of this study is to analyze the influence of the dimensions of logistics performance namely reliability, responsiveness, and flexibility on customer satisfaction and loyalty. To address this issue, a quantitative methodology was adopted through a questionnaire administered to a sample of 42 customers selected using a non-probability convenience sampling method. The data were analyzed using SPSS through descriptive statistics, exploratory factor analysis, Pearson correlation, and linear regression analysis.

The results show that the three dimensions of logistics performance positively and significantly influence customer satisfaction, with flexibility being the most influential dimension. The study also reveals that customer satisfaction has a strong positive effect on customer loyalty.

Keywords: logistics performance, customer service, customer satisfaction, customer loyalty, reliability, responsiveness, flexibility, supply chain.

الملخص

في ظل تزايد حدة المنافسة وتطور توقعات العملاء، أصبح الأداء اللوجستي رافعةً استراتيجية أساسية لتعزيز تنافسية المؤسسات. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الأداء اللوجستي على خدمة العملاء في مؤسسة سيليا الجزائر

وتتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة في تحليل تأثير أبعاد الأداء اللوجستي والمتمثلة في الموثوقية، والاستجابة، والمرونة على رضا العملاء وولائهم. وللإجابة عن هذه الإشكالية، تم اعتماد منهجية كمية من خلال استبيان وُجّه إلى عينة مكونة من 42 عميلاً، تم اختيارهم وفق أسلوب المعاينة غير الاحتمالية بطريقة الملاءمة. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج spss بالاعتماد على الإحصاء الوصفي، والتحليل العاملي الاستكشافي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي.

أظهرت النتائج أن الأبعاد الثلاثة للأداء اللوجستي تؤثر إيجابياً على رضا العملاء، حيث كانت المرونة البعد الأكثر تأثيراً. كما بينت الدراسة أن رضا العملاء يؤثر بشكل إيجابي وقوي على ولاء العملاء.

الكلمات المفتاحية: الأداء اللوجستي، خدمة العملاء، رضا العملاء، ولاء العملاء، الموثوقية، الاستجابة، المرونة، سلسلة التوريد.

REMERCIEMENTS

Avant tout, j'exprime ma profonde gratitude envers ALLAH le Tout-Puissant, qui m'a guidé tout au long de ce parcours académique et m'a accordé la force, la patience et la volonté nécessaires pour mener à bien ce modeste travail.

Je tiens à remercier Dr. IRATEN Sabrina, dont l'encadrement rigoureux, la disponibilité et les conseils avisés ont constitué un appui essentiel tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie également l'ensemble des enseignants de l'ENSM, en particulier ceux de la spécialité « Management de la Chaîne Logistique », pour les savoirs et les expériences précieuses qu'ils ont partagés avec nous dans ce domaine.

Je dois des remerciements éternels à ma famille : spécialement ma mère et mon père, dont l'amour, le soutien et les sacrifices ont été la pierre angulaire de mon succès ; je suis éternellement reconnaissant. Ainsi qu'à mes frères pour leur amour, qui m'a toujours donné la force d'avancer.

Je remercie sincèrement le personnel de l'entreprise où j'ai effectué mon stage, " SARL CELIA ALGERIE ", en particulier Mr. AHMED-SERIR Oussama et toute l'équipe, notamment Mme AGOUDJIL Meriem, ma tutrice de stage, pour son accompagnement et son professionnalisme.

Enfin, je suis reconnaissant pour les efforts consentis tout au long de ce parcours, qui m'ont permis d'aboutir à ce travail, par la grâce d'ALLAH.

Alhamdoulillah.

Table des matières

Résumé.....	I
Abstract.....	II
الملخص	III
REMERCIEMENTS.....	IV
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES FIGURES	X
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE & CADRE CONCEPTUEL.....	8
Introduction	9
Section 01 : Revue de la littérature	9
1.1 La performance logistique.....	9
1.2 Le service client	12
1.3 Études antérieures sur le lien entre performance logistique et service client	15
1.4 Lacunes des études existantes et positionnement de notre recherche.....	18
Section 02 : Généralités sur la performance logistique.....	19
2.1 Définition et concepts de la performance logistique.....	19
2.1.1 Définition de la performance	19
2.1.2 Définition de la performance logistique	21
2.2 Dimensions de la performance logistique.....	24
2.2.1 La réactivité logistique	24
2.2.2 La fiabilité logistique	27
2.2.3 La flexibilité logistique	30
2.2.4 Clarification Conceptuelle (Réactivité, Flexibilité et Fiabilité Logistique)	33
2.3 Mesure de la performance logistique.....	36
2.3.1 Les indicateurs de performance logistique (KPIs)	38
2.3.2 Les caractéristiques d'un bon KPI	40
2.3.3 L'importance de la mesure de la performance logistique.....	40
2.3.4 Les principaux modèles de mesure de la performance logistique	41
3 Section 03 : Généralités sur le service client	44
3.1 Définition du service client	44

3.2	Les dimensions du service client : satisfaction et fidélité	47
3.2.1	La satisfaction client.....	47
3.2.2	La fidélité client	49
3.3	Les éléments du service client (Pré-transactionnels, transactionnels, post-transactionnels) :	51
3.3.1	Les éléments pré-transactionnels	52
3.3.2	Les éléments transactionnels	53
3.3.3	Les éléments post-transactionnels.....	54
4	Section 04 : L'interface Performance Logistique et Service Client.....	55
4.1	La contribution de la performance logistique au service client	55
4.2	Les dimensions logistiques influençant le service client.....	56
4.2.1	L'information sur la commande	56
4.2.2	Le cycle de commande.....	57
4.2.3	Les réclamations et les retours	57
4.2.4	Le respect des engagements logistiques	58
4.3	L'équilibre entre performance logistique, coûts et satisfaction client	58
	Conclusion.....	59
	CHAPITRE II : CONTEXTE PRATIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	60
	Introduction	61
	Section 01 : présentation de l'entreprise SARL CELIA ALGERIE	61
1.1	. Présentation de Groupe LACTALIS	61
1.1.1.	Historique de Lactalis	61
1.1.2	Chiffres clés.....	63
1.1.3	Lactalis en Algérie :.....	64
1.2.	Présentation générale de l'entreprise SARL CELIA ALGERIE.....	64
1.3.	Catégories de Produits	65
1.4	Organisation de l'entreprise.....	67
1.5	CÉLIA Algérie : Valeurs, principes et vision	69
	Section 02 : Cadre méthodologique	70

2.1	Positionnement épistémologique	70
2.2	Paradigme de recherche	71
2.3	Recherche quantitative : L'approche quantitative.....	71
2.4	Raison du choix de L'approche quantitative	71
2.5	Élaboration du Questionnaire	72
2.6	Échelles de Mesure	73
2.7	Population Cible et Méthode d'Échantillonnage	74
2.8	Outils et Méthodologie d'Analyse des Données	75
Conclusion.....		75
CHAPITRE III : RESULTAT ET DISSCUSION.....		76
SECTION 01 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....		77
1.1	L'analyse factorielle exploratoire.....	77
1.1.1	Vérification de l'adéquation des données à l'analyse factorielle.....	78
1.1.2	Analyse des qualités de représentation des variables.....	78
1.1.3	Analyse de la matrice des composantes	80
1.1.4	Interprétation de la matrice après rotation Varimax	80
1.1.5	Discussion scientifique des résultats	83
1.2	Analyse descriptive de l'échantillon.....	85
1.2.1	Profil de l'échantillon	85
1.3	Statistiques descriptives des variables de la performance logistique.....	88
1.3.1	Dimension Fiabilité.....	88
1.3.2	Dimension Réactivité.....	89
1.3.3	Dimension Flexibilité.....	90
1.4	Statistiques descriptives des variables du service client.....	91
1.4.1	Dimension Satisfaction.....	91
1.4.2	Dimension Fidélité.....	91
2	SECTION 02 : DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	92
2.1	Vérification des conditions de validité des tests statistiques.....	92
2.1.1	Test de normalité	92

2.1.2	Vérification de la Condition d'Absence de Multicolinéarité — Régression Multiple (H1)	95
2.1.3	Analyse des corrélations de Pearson	97
2.2	Test des hypothèses par régression linéaire	98
2.2.1	Hypothèse H2 — Impact de la fiabilité logistique sur la satisfaction client	98
2.2.2	Hypothèse H3 — Impact de la réactivité logistique sur la satisfaction client	101
2.2.3	Hypothèse H4 — Impact de la flexibilité logistique sur la satisfaction client	106
2.2.4	Hypothèse H1 — Impact global de la performance logistique sur la satisfaction client (Régression linéaire multiple)	111
2.2.5	Hypothèse H5 — Impact de la satisfaction client sur la fidélité client	116
2.3	Synthèse générale : lecture intégrée des résultats	120
2.3.1	Hierarchie des variables et résultats majeurs	120
2.3.2	Discussion théorique intégrée	122
2.3.3	Limites analytiques et précautions d'interprétation	123
	Conclusion	123
	Conclusion générale	125
	BIBLIOGRAPHIE	130
	ANNEXES	139

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Définitions de la performance	21
Tableau 2 : type de flexibilité.....	32
Tableau 3 : comparaison des dimensions de la performance logistique	33
Tableau 4 : définitions d'indicateur de performance	36
Tableau 5 : Exemple d'indicateurs de performance logistique	39
Tableau 6 : Profil de l'entreprise.....	65
Tableau 7 : L'échelle de Likert de cinq points	73
Tableau 8 : Indice KMO et test de Bartlett	78
Tableau 9 : Statistiques sur la fiabilité	89
Tableau 10 : Statistiques sur la réactivité.....	89
Tableau 11 : Statistiques sur la flexibilité	90
Tableau 12 : Statistiques sur la Satisfaction.....	91
Tableau 13 : Statistiques sur la fidélisation.....	92
Tableau 14 : les résultats de test de normalité.....	93
Tableau 15 : résultats statistiques de colinéarité.....	95
Tableau 16 : les résultats d'analyse des corrélations de Pearson.....	97
Tableau 17 : synthèse et Validation des hypothèses et hiérarchie des effets.....	121

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les différentes façons d’envisager la performance logistique	22
Figure 2 : Relation entre la performance logistique et la performance du Supply Chain Management (SCM).....	23
Figure 3 : Nouveaux critères de la supply chain	27
Figure 4 : Fiabilité logistique	29
Figure 5 : Principaux indicateurs de performance logistique.....	39
Figure 6 : modèles de mesure de la performance logistique	42
Figure 7 : Cycle de fidélité.....	51
Figure 8 : Les éléments du service client	52
Figure 9 : Catalogue gamme de produit Lactalis 2024	66
Figure 10 : Organigramme de L’entreprise Célia Algérie Groupe LACTALIS	67
Figure 11 : Statistiques de fiabilité	74
Figure 12 : Représentation graphique – Le genre des répondant.....	85
Figure 13 : L’analyse descriptive d’Âge	86
Figure 14 : L’analyse descriptive de Niveau d’Études	86
Figure 15 : Représentation graphique –structure d’entreprise	87
Figure 16 : L’analyse descriptive de durée de relation.....	87
Figure 17 : L’analyse descriptive de la fréquence	88

INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement économique marqué par une concurrence accrue et des mutations profondes des comportements d'achat, la logistique est progressivement passée d'une fonction opérationnelle périphérique à un levier stratégique central dans la création de valeur pour le client. L'exigence croissante des clients en matière de délais, de fiabilité et de flexibilité contraint les entreprises à repenser leurs processus logistiques dans une optique résolument orientée service. La chaîne d'approvisionnement ne se limite plus à la gestion des flux physiques ; elle constitue désormais un facteur déterminant de différenciation et de fidélisation dans un marché où la rapidité et la précision de la livraison conditionnent la satisfaction du client final (Christopher, 1999) ; (El Bakkouri, 2021).

Dans ce contexte, la performance logistique appréhendée à travers ses dimensions de fiabilité, de réactivité et de flexibilité s'impose comme un déterminant structurant de la qualité perçue du service client. Si de nombreux travaux ont établi l'existence d'un lien positif entre l'efficacité logistique et la satisfaction client dans les économies développées (Daugherty et al., 1998); (Stank et al., 2001) ; (LHAMIDI et al., 2025) peu d'études empiriques ont examiné cette relation dans le contexte des entreprises de distribution algériennes, caractérisées par des contraintes spécifiques en matière d'infrastructure, de ressources humaines et de pratiques managériales. Cette lacune constitue le point de départ et la raison d'être du présent travail de recherche.

Intérêt de la recherche

L'intérêt scientifique de cette recherche réside dans sa contribution à l'enrichissement d'un corpus académique encore peu développé sur la relation entre performance logistique et service client dans le contexte algérien. Si la littérature internationale a largement démontré que la fiabilité des livraisons, la réactivité aux demandes et la flexibilité face aux aléas constituent des déterminants essentiels de la satisfaction client (Jalal & Nmili, 2020); (Querin & Göbl, 2017), ces apports théoriques n'ont été que rarement soumis à une validation empirique dans des environnements de distribution émergents comme celui de l'Algérie.

Sur le plan managérial, cette étude revêt une importance particulière pour les entreprises distributrices opérant sur le marché algérien. En identifiant précisément les dimensions logistiques les plus déterminantes pour la satisfaction et la fidélité de leurs clients, elle offre aux décideurs un éclairage opérationnel directement mobilisable pour orienter leurs investissements en matière d'amélioration de la performance de service. La satisfaction client

ne relevant plus uniquement de la qualité du produit, mais de l'expérience globale de la relation de service, comprendre les mécanismes par lesquels la logistique y contribue devient un impératif de compétitivité (Eymery, 1997); (Boehr, 2004).

Enfin, sur le plan contextuel, le choix de CELIA ALGERIE comme terrain d'investigation est motivé par la pertinence de son positionnement : entreprise de distribution active sur un marché à forte intensité concurrentielle, elle illustre les défis auxquels font face les acteurs de la distribution nationale pour maintenir un niveau de service client satisfaisant tout en optimisant leurs processus logistiques.

Objectif de la recherche

L'objectif principal de cette étude est d'analyser dans quelle mesure la performance logistique de CELIA ALGERIE influence la qualité perçue du service client, en tenant compte des dimensions opérationnelles (fiabilité, réactivité, flexibilité) et de leurs effets sur la satisfaction et la fidélité de la clientèle.

De manière plus spécifique, cette recherche vise à :

- Évaluer le niveau de performance logistique perçue par les clients de CELIA ALGERIE selon les dimensions de fiabilité, de réactivité et de flexibilité.
- Mesurer le degré de satisfaction et de fidélité des clients à l'égard du service logistique fourni par l'entreprise.
- Analyser les relations causales entre chacune des dimensions de la performance logistique et la satisfaction client.
- Examiner l'influence de la satisfaction client sur la fidélité comportementale des clients de CELIA ALGERIE.
- Formuler des recommandations managériales concrètes permettant à l'entreprise d'améliorer son service client par le levier logistique.

Problématique

Dans un marché de distribution de plus en plus concurrentiel, les entreprises ne peuvent plus se différencier uniquement par le produit. La logistique, en tant qu'interface directe avec le client, devient un facteur clé d'expérience et de fidélisation. Pourtant, la question de la mesure précise de son impact sur le service client et notamment sur la satisfaction et la fidélité reste

largement ouverte dans le contexte des entreprises algériennes de distribution. La problématique centrale de notre recherche peut ainsi être formulée de la manière suivante :

Dans quelle mesure la performance logistique influence-t-elle le service client chez CELIA ALGERIE ?

Cette question principale se décline en quatre interrogations secondaires :

- La fiabilité logistique améliore-t-elle significativement la satisfaction des clients de CELIA ALGERIE ?
- La réactivité logistique exerce-t-elle une influence positive sur la satisfaction client ?
- La flexibilité logistique joue-t-elle un rôle déterminant dans la satisfaction perçue par les clients ?
- La satisfaction client influence-t-elle positivement la fidélité des clients envers CELIA ALGERIE ?

Hypothèses de recherche

Afin d'encadrer notre démarche analytique et d'orienter la collecte et l'interprétation des données, nous avons formulé les hypothèses suivantes, qui constituent le fil conducteur de notre protocole de recherche :

H1 : La performance logistique influence positivement le service client de CELIA ALGERIE. Cette hypothèse postule que l'ensemble des dimensions logistiques, considérées conjointement, exercent un effet positif et significatif sur la qualité perçue du service client.

H2 : La fiabilité logistique influence positivement la satisfaction client. Le respect des délais convenus, la conformité des quantités livrées et l'exactitude des documents de livraison contribuent directement à la satisfaction des clients partenaires.

H3 : La réactivité logistique influence positivement la satisfaction client. La rapidité de traitement des commandes, la communication en temps réel sur leur état et la gestion efficace des litiges sont des déterminants de la satisfaction perçue.

H4 : La flexibilité logistique influence positivement la satisfaction client. La capacité à accepter des modifications de commandes, à proposer des conditions de livraison adaptées et à s'ajuster aux variations de volumes constitue un levier de satisfaction.

H5 : La satisfaction client influence positivement la fidélité. Un client satisfait du service logistique de son fournisseur est davantage enclin à renouveler et à amplifier sa relation commerciale avec ce dernier.

Ces cinq propositions théoriques seront soumises à une vérification empirique à travers les données collectées auprès des clients de CELIA ALGERIE et analysées par des méthodes statistiques rigoureuses.

Méthodologie de recherche

La présente recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive à dominante quantitative, visant à tester empiriquement les relations formulées dans les hypothèses de recherche. Le recours à une approche quantitative se justifie par la nature des variables étudiées toutes mesurables à travers une échelle de Likert à cinq niveaux et par la nécessité d'objectiver les perceptions des répondants afin de dégager des conclusions généralisables (Franck & Btissam, 2010)

L'instrument de collecte de données est un questionnaire structuré, administré auprès d'un échantillon de 35 clients professionnels de CELIA ALGERIE, issus de différentes catégories de structures (distributeurs, grandes et moyennes surfaces, catering), et couvrant une diversité de profils en termes de fonction, de niveau d'instruction et de durée de relation commerciale avec l'entreprise. Ce questionnaire est organisé en six dimensions opérationnelles : les variables sociodémographiques et relationnelles, la fiabilité logistique (3 items), la réactivité logistique (3 items), la flexibilité logistique (3 items), la satisfaction client (3 items) et la fidélité client (3 items).

L'analyse des données collectées mobilise un ensemble de techniques statistiques adaptées aux objectifs de l'étude, réalisées sous le logiciel SPSS. Après une vérification de la fiabilité des échelles de mesure par le coefficient alpha de Cronbach, des analyses descriptives permettent de caractériser les tendances générales de l'échantillon. Des corrélations de Pearson testent ensuite l'existence et la force des liens entre les variables, avant que des

régressions linéaires simples et multiples ne viennent quantifier les effets de chaque dimension logistique sur la satisfaction et la fidélité client, permettant ainsi de confirmer ou d'infirmar chacune des hypothèses formulées.

Terrain de recherche

Le choix de CELIA ALGERIE comme terrain d'investigation repose sur la pertinence stratégique de son positionnement dans le secteur de la distribution en Algérie. Entreprise spécialisée dans la distribution de produits de grande consommation, CELIA ALGERIE entretient des relations commerciales régulières avec un réseau diversifié de clients professionnels distributeurs, grandes surfaces et opérateurs de catering pour lesquels la performance logistique constitue un critère de sélection et d'évaluation permanent du fournisseur.

Ce contexte organisationnel offre un terrain d'étude particulièrement propice pour analyser comment les dimensions opérationnelles de la logistique fiabilité des livraisons, réactivité aux commandes et flexibilité face aux aléas se répercutent sur la satisfaction et la fidélité de la clientèle professionnelle. La diversité des profils de clients partenaires et la variété des niveaux de relation (de moins d'un an à plus de six ans) confèrent à l'échantillon une richesse empirique qui renforce la validité des résultats obtenus.

Structure du mémoire

Afin de répondre à la problématique posée et de tester les hypothèses formulées, ce mémoire s'articule autour de trois chapitres complémentaires :

- Le premier chapitre est consacré à la revue de littérature et au cadre conceptuel. Il examine les fondements théoriques de la performance logistique et du service client, puis analyse les travaux antérieurs portant sur le lien entre ces deux construits, avant de positionner notre recherche par rapport aux lacunes identifiées dans la littérature existante.
- Le deuxième chapitre présente le contexte pratique et le cadre méthodologique de l'étude. Il décrit l'organisme d'accueil CELIA ALGERIE, expose les choix méthodologiques retenus et détaille le protocole de collecte et d'analyse des données.

- Le troisième chapitre est dédié à la présentation, à l'analyse et à la discussion des résultats obtenus. Il confronte les résultats statistiques aux hypothèses de recherche et aux apports de la littérature, avant de formuler des recommandations managériales à l'intention des responsables de CELIA ALGERIE.

L'ensemble de ce travail est encadré par une introduction générale, qui pose le contexte et la problématique, et une conclusion générale, qui synthétise les principaux apports, souligne les limites de la recherche et ouvre des perspectives pour des travaux futurs.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE & CADRE CONCEPTUEL

Introduction

Ce premier chapitre pose les fondements théoriques et conceptuels de la recherche. Face à la transformation de la logistique en levier stratégique de création de valeur, il s'agit d'examiner les apports de la littérature sur la performance logistique et le service client, d'analyser les liens établis entre ces deux construits, et d'identifier les lacunes justifiant la présente étude.

Le chapitre s'articule autour de quatre sections : une revue de la littérature positionnant la recherche, une analyse des dimensions de la performance logistique (fiabilité, réactivité, flexibilité), une présentation du service client et de ses dimensions (satisfaction, fidélité), et enfin un examen de l'interface entre ces deux construits.

Section 01 : Revue de la littérature

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons procédé à une revue de littérature méthodique et exhaustive, visant à cerner les fondements théoriques et pratiques relatifs à La performance logistique et le service client et examiné les liens entre la performance logistique et le service client offrant ainsi un aperçu approfondi de cette relation cruciale. Cette revue a pour objectif d'analyser et de synthétiser les principales contributions scientifiques dans ce domaine, tout en situant notre étude dans la continuité critique des travaux antérieurs, et en mettant en évidence sa valeur ajoutée ainsi que son originalité.

1.1 La performance logistique

Dans le contexte de la chaîne logistique, la performance logistique a été largement étudiée dans la littérature académique et professionnelle, notamment ces dernières années.

La littérature met d'abord en évidence que la performance logistique constitue un déterminant central de la performance globale de l'entreprise. En effet, (El Bakkouri, 2021) souligne qu'une amélioration durable ne peut se limiter à l'optimisation des processus internes : elle requiert une vision globale, couvrant l'ensemble de la chaîne logistique. Cette idée est cohérente avec (Wegelius-Lehtonen, 2001), pour qui l'attention portée à la performance logistique par les chercheurs et les managers s'explique par son rôle révélateur d'une part importante de la performance organisationnelle

Selon (El Bakkouri, 2021), la performance logistique constitue un concept central dans l'analyse de la chaîne logistique, bien que sa définition demeure complexe et évolutive. Initialement, elle était appréhendée à travers une logique d'efficacité et d'efficience, principalement axée sur la réduction des coûts et la dimension financière. Cependant, les recherches récentes convergent vers une conception multidimensionnelle intégrant des dimensions opérationnelles, organisationnelles et orientées client.

Dans cette perspective, plusieurs auteurs soulignent que la performance logistique ne peut plus se réduire à une dimension unique. Elle repose sur un ensemble des dimensions interdépendantes et complémentaires telles que la fiabilité, la flexibilité, la réactivité, l'efficacité, l'efficience, ainsi que la qualité de service qui influencent directement la capacité de l'entreprise à satisfaire ses clients (LHAMIDI et al., 2025) ; (TALKHOKHET & MOUTMIHI, 2020). Cette évolution reflète la transition d'une approche interne axée sur l'optimisation vers une approche externe axée sur la création de valeur pour le client.

Dans une perspective analytique, l'efficacité et l'efficience jouent un rôle crucial dans l'amélioration de la performance. (KABORE & BOURMA, 2019) Développent un cadre conceptuel visant à identifier les sources de la performance logistique. Leur approche s'articule autour de deux principes fondamentaux : le démembrement de l'activité et l'unité des acteurs. S'appuyant sur une revue systématique de la littérature, les auteurs isolent trois dimensions explicatives les technologies de l'information et de la communication (TIC), les pratiques logistiques et les méthodes managériales structurées selon une hiérarchie à quatre niveaux (principes, méthodes, pratiques et outils). Alors que le démembrement est présenté comme un levier de spécialisation et d'efficience opérationnelle, l'unité des acteurs est mobilisée pour favoriser la coordination et l'alignement stratégique autour des exigences clients. Le modèle résultant explicite la relation causale entre ces principes directeurs et l'optimisation des indicateurs de coût, de délai et de qualité. Malgré sa nature conceptuelle, cette étude souligne la nécessité d'une validation empirique ultérieure pour attester de la corrélation entre ces principes et la performance effective.

Dans le même ordre d'idées, La performance organisationnelle est fortement influencée par la réactivité, la fiabilité et l'efficience. (Jalal & Nmili, 2020) Propose d'analyser l'incidence du management de la chaîne logistique sur la performance organisationnelle globale. En s'appuyant sur quatre leviers fondamentaux la réactivité, l'agilité, l'efficience et l'intelligence les auteurs identifient les instruments de pilotage autorisant une amélioration continue des

processus. Leurs conclusions soulignent que la performance logistique ne saurait se réduire à une stricte minimisation des coûts ; elle est, au contraire, le résultat d'une coordination systémique et d'un partage d'informations optimal entre les diverses parties prenantes (fournisseurs, prestataires et clients). In fine, l'étude postule que la performance logistique est comme la résultante de quatre facteurs clés, soient la fiabilité, l'efficacité, la réactivité et le respect de l'environnement, garantissant ainsi la compétitivité et la résilience des entreprises au sein d'un environnement globalisé.

Par ailleurs, (Aćimovića et al., 2022) renforcent l'idée d'une articulation intrinsèque entre gestion de la logistique et gestion de la chaîne logistique. Leur analyse considère que l'objectif commun est de livrer le bon produit au bon endroit, au bon moment et à des coûts raisonnables, en montrant que l'efficacité des flux (matériels, produits et informations) influence la rentabilité et la position concurrentielle.

Toutefois, certains auteurs adoptent une vision plus contextuelle de la performance. Selon (Antje et al., 2005), Cela dépend des configurations organisationnelles et des interactions entre les acteurs, ce qui signifie qu'il n'est pas possible d'évaluer de manière universelle. Cette approche met en évidence le caractère relatif de la performance logistique, fortement lié à l'environnement et aux contraintes spécifiques de chaque organisation.

Dans une perspective plus analytique, (Franck & Btissam, 2010) cherchent à dépasser les limites identifiées dans les travaux antérieurs (absence de consensus sur la définition du Supply Chain Management, fragmentation des pratiques et recours fréquent à une approche de performance trop partielle et financière). Leur contribution consiste à opérationnaliser le SCM à partir de trois pratiques – (1) échange et partage d'informations, (2) gestion partenariale de la relation fournisseur et (3) orientation client – puis à tester empiriquement leurs effets sur plusieurs dimensions de la performance, à partir d'une enquête par questionnaire auprès de 91 entreprises industrielles. L'intérêt de cette étude, pour notre démarche, réside dans le fait qu'elle établit empiriquement que les pratiques logistiques peuvent être reliées à des indicateurs variés de performance.

Enfin, les recherches ne se limitent pas à établir une relation générale entre la logistique et la performance ; elles explorent aussi la façon dont la performance se construit. (KABORE & BOURMA, 2019) Proposent ainsi un cadre fondé sur le démembrement de l'activité et l'unité des acteurs, en insistant sur l'importance conjointe des outils technologiques et des méthodes managériales pour améliorer simultanément des indicateurs de coût, de délai et de qualité. Dans la même logique, (Talkhokhet et al., 2021) associent cette dynamique à l'agilité et à la

résilience de la chaîne, lesquelles sont favorisées par des pratiques collaboratives reposant sur le partage d'informations et la coordination des ressources. De plus, Gourma et (Gourma & Hamri, 2022) montrent que l'intégration inter-organisationnelle (verticale ou horizontale) agit comme levier d'efficacité opérationnelle dans des contextes de chaînes d'exportation, tandis que (Rochdi & Atassi, 2021) soulignent que l'efficacité de cette intégration dépend de facteurs intangibles tels que la transparence et la confiance mutuelle, permettant notamment une réduction des délais et une meilleure allocation des ressources.

1.2 Le service client

Le concept de service client a connu une évolution progressive, passant d'une simple logique transactionnelle à une approche relationnelle et stratégique. (Lucas, 2002) Précise qu'il faut remonter aux XVIIIème et XIXème siècle pour découvrir les prémices du concept de service client, Que ce soit les médecins se déplaçant au chevet des malades dans leurs demeures ou encore les colporteurs vendant des produits domestiques de portes en portes. Cette évolution historique souligne que le service client a toujours été basé sur une logique d'échange et de satisfaction des besoins.

Dans cette perspective, (Coupet, 1990) spécifie que le service à la clientèle est avant tout synonyme d'une relation, une relation humaine de qualité, Il s'agirait d'un pivot autour duquel les entreprises déploient leurs ressources. Cette vision renforcée par (Parasuraman & Grewal, 2000) que mettent en évidence l'importance de considérer la manière dont les organisations peuvent servir efficacement les clients et les consommateurs à l'ère du XXIe siècle en tenant compte de l'ensemble des interactions qui structurent l'expérience. Est Leur approche met en évidence que la qualité du service client ne se limite pas à l'acte d'achat lui-même, mais s'inscrit dans un processus plus global, comprenant notamment les éléments de contact avec le client, les mécanismes permettant de répondre aux attentes et les dimensions qui influencent la satisfaction. Par conséquent, les auteurs proposent une compréhension du service client qui dépasse une vision ponctuelle de la relation client, en l'intégrant à une logique plus large de création de valeur et d'efficacité tout au long du parcours du client.

De ce fait, plusieurs auteurs confirment cette évolution vers la fonction relationnelle du service client (Egan, 2003)) et (Ekiyor et al., 2010) montrent que le service client s'inscrit désormais dans une fonction relationnelle, davantage centrée sur l'appréciation qualitative et la capacité de l'entreprise à s'adapter aux exigences croissantes des consommateurs. Ainsi, la

valeur du service n'est pas uniquement observée au moment de l'achat, mais se construit au travers de l'expérience globale et des interactions successives avec l'organisation.

Sur le plan opérationnel, cette évolution implique que plusieurs dimensions du service influencent directement la perception de la qualité. (Durif et al., 2009) Soulignent, par exemple, que l'accueil, la manière de gérer la demande, la qualité de l'information et le traitement des plaintes sont des facteurs déterminants de la perception de qualité et, par conséquent, du choix du consommateur.

Par ailleurs, (Bourdeau, 1998) insiste sur le fait que le service client ne se limite ni au traitement des plaintes, ni au retour de marchandises. Il constitue un canal de gestion de la relation client-entreprise et participe à la stabilisation d'un niveau de qualité perçu, même lorsque certaines variables externes échappent à l'entreprise. Cette perspective rejoint l'approche processuelle proposée par (Christopher et al., 1991), selon laquelle le service client délivre des utilités de temps, de lieu et de forme via des transactions avant, pendant et après la vente, en reliant aussi l'aval (consommateur final) et l'amont (relations fournisseur jusqu'aux fournisseurs des fournisseurs). cette approche est complète par (Peel, 1990) que spécifie qu'un bon service à la clientèle débute même avant que la transaction ait lieu, et comprend le climat qui entoure l'étude de marché, le processus d'achat et de commande, la période d'attente jusqu'à la livraison s'il y a lieu, l'emballage et la présentation du produit, le transport et la logistique, la gestion des plaintes, le paiement et les mécanismes de récupération des comptes en souffrance et tout l'ensemble des services après-vente.

En outre, la satisfaction et la fidélisation sont fortement influencées par le service client. L'étude empirique de (Jahanshahi et al., 2011) démontre que le service client influence directement la manière dont les clients perçoivent la satisfaction et, par extension, leur fidélité. Dans cette perspective, les services fournis tels que les activités d'information, de formation, de maintenance et de réparation, ainsi que la mise en relation après achat sont présentés comme des composantes structurantes de la relation client tout au long du cycle d'achat. Ainsi, la recherche met en évidence que, dans le contexte étudié (les propriétaires de Tata Indica à Pune), la qualité du service client et la qualité du produit sont toutes deux associées positivement à la satisfaction et à la loyauté des clients, ce qui confirme l'importance stratégique de la gestion du service client dans les entreprises.

Dans ce contexte, la finalité du service client est double : satisfaire et fidéliser les clients. Selon (Boehr, 2004) le service client est de prendre en charge le client, de satisfaire ses

besoins, ses attentes et de faire en sorte, soit qu'il ne sorte pas les mains vides, soit qu'il revienne, soit qu'il développe, par la bouche à oreille, l'image de marque ainsi que la renommée de l'entreprise. Car la finalité d'un service à la clientèle, c'est, d'une part, de satisfaire le client et, d'autre part, d'attirer de nouveaux prospects et, finalement, de les fidéliser. Dans la même logique, d'après (Bill, 1995), il est essentiel de considérer le service client. Comme une stratégie de compétitivité, en répondant mieux que les concurrents aux attentes des clients, l'entreprise crée de la valeur et renforce la satisfaction, ce qui encourage la fidélité et la loyauté. L'auteur montre également que, dans l'industrie manufacturière, les entreprises qui s'engagent le plus dans des démarches orientées service obtiennent de meilleures performances, ce qui confirme que le service ne relève pas seulement d'une activité opérationnelle, mais participe à la construction d'un avantage concurrentiel durable. Ainsi, la finalité du service client est de retenir la clientèle existante et de soutenir la réussite de l'entreprise, notamment via la différenciation et la recherche d'un avantage concurrentiel.

Enfin, les travaux expérimentaux confirment l'existence de plusieurs dimensions du service client, influencées par différents facteurs organisationnels et logistiques. Tels que L'étude menée par (Carol et al., 2007) analyse la relation entre les dimensions du service client et la satisfaction des clients dans le secteur du commerce de gros en Lettonie, Lituanie et Estonie. À partir d'un questionnaire postal adressé à 184 clients d'une entreprise grossiste (réponse globale de 37 %), les auteurs mesurent six dimensions du service—qualité des processus, qualité des produits, qualité de la livraison, communication, disponibilité et support produit—puis les relient à la satisfaction client via une régression OLS après validation par analyse factorielle. Les résultats montrent que, dans l'ensemble, le service client contribue bien à la satisfaction : cinq dimensions sont significatives (qualité des processus, qualité des produits, qualité de la livraison, disponibilité et communication), tandis que la dimension support produit ne l'est pas. Cela correspond à ce qu'il exprime par (Christopher et al., 1991) La signification du service client varie considérablement d'une entreprise à l'autre. Les perspectives contextuelles vont de la logistique marketing requise pour accepter, traiter, livrer et élaborer les commandes des clients à la « convivialité » du personnel lors de la rencontre avec le service (Christopher et al., 1991). Le service client est en relation avec de nombreux départements au sein de l'entreprise : marketing (gestion de la tarification), commercial (suivi des volumes de vente), logistique (gestion des commandes à livrer, du stock disponible, des délais de livraison, prise en compte des instructions de livraison, suivi du statut des livraisons), finance (gestion des limites de crédit et des

conditions de paiement, traitement des factures impayées) ou encore production (allocation des ressources de production, gestion du plan directeur de production).

Toutefois, la littérature mobilise principalement des approches centrées sur la définition et les effets du service client (satisfaction, loyauté), sans toujours formaliser un modèle explicatif structuré reliant, de manière testable, les dimensions du service à des facteurs opérationnels précis. Dès lors, le service client constitue un cadre conceptuel pertinent pour analyser l'impact de déterminants logistiques sur la satisfaction et la fidélité.

1.3 Études antérieures sur le lien entre performance logistique et service client

Selon les différentes études, il y a une relation entre la performance logistique et le service client. En effet, les dimensions de la performance logistique sont importantes pour garantir la satisfaction et la fidélité client. Nous avons sélectionné les recherches les plus importantes.

Au cours des dernières décennies, la relation entre la performance logistique et le service client devient un enjeu stratégique majeur. (Christopher, 1999) Souligne que Le monde d'hier s'est caractérisé par des produits standards, des produits de masse pour une demande généralement prévisible du marché. Aujourd'hui, les clients exigent des solutions sur mesure, en petites quantités et avec un degré d'incertitude plus élevé. Cela correspond à ce qu'il a mentionné (Xiao & Hao, 2009) Avec le développement de la concurrence sur le marché, le client continue d'augmenter ses exigences en matière de produits, de sorte que le fabricant doit non seulement fournir des produits moins chers et de meilleure qualité, mais aussi livrer les produits au client plus rapidement et en temps opportun, ce qui contraint les entreprises à se concurrencer en améliorant la gestion de la chaîne logistique et en élevant le niveau de service, en plus des méthodes traditionnelles telles que la réduction des prix, l'amélioration de la qualité des produits, etc.

Plusieurs recherches confirment l'existence d'un lien direct entre la performance logistique et le service client, (Emerson & Grimm, 1998) suggèrent que sans le lien réussi entre la logistique et les services marketing à la clientèle, l'entreprise pourrait être incapable de répondre aux attentes des clients, ce qui entraînerait un client insatisfait ou une vente perdue. De leur cote (Ellinger et al., 1997) montrent qu'Il exister une relation étroite entre la logistique intégrée et la capacité des entreprises à répondre aux demandes des clients, La

logistique intégrée fournit le cadre pour gérer efficacement les comptes clients et, plus important encore, permet aux entreprises d'être plus réactives aux demandes des clients.

Dans un contexte de concurrence accrue, (Christopher, 1999) indique que Les organisations qui se sont par le passé senties protégées de la concurrence étrangère à bas prix constatent maintenant qu'elles, aussi, doivent non seulement créer de la valeur pour leurs clients, mais à un prix inférieur. Ainsi, l'avantage concurrentiel dépend de la capacité de l'organisation à répondre aux besoins clients de manière précise et réactive. Cette logique justifie le développement d'approches où la logistique « fonctionne avec » le client, (Eymery, 1997) souligne que Les clients sont la première préoccupation de toute entreprise qui cherche à être compétitive. Désormais et de plus en plus, la logistique fondée sur le fonctionnement avec les clients fait partie intégrante de leurs attentes et de l'image qu'ils se font de la performance de l'entreprise.

De façon opérationnelle, (Fassio, 2006) identifie Le défi logistique majeur : consiste à mettre à disposition le produit sollicité par le client à la date contractuelle négociée lors de la prise de commande. A partir de là, (El Bakkouri, 2021) précise qu'une logistique est dite performante, si et seulement si l'entreprise est capable d'assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits/ services de bonne qualité, en quantité requises, au bon moment, au bon endroit et en consommant moins de ressources, Ainsi, et pour y arriver, il est indispensable de maîtriser toutes les fonctions opérationnelles existantes entre les différents acteurs de la chaîne logistique de l'approvisionnement à la livraison en passant par la production, l'acheminement, l'entreposage et le conditionnement.

Sur le plan conceptuel, la littérature fait converger la performance logistique vers ses résultats du côté client, (LHAMIDI et al., 2025) rappellent que La satisfaction client et la qualité de service représentent les résultats finaux de la performance du point de vue du client et sont associées à fournir des produits ou des services qui répondent, voire dépassent, les attentes des clients en termes de qualité, de délais de livraison, de personnalisation et de fiabilité, Les indicateurs couramment utilisés incluent les notes de retour client, le taux d'exactitude des commandes et la réactivité du service.

D'un côté, de coordination des flux, (Christopher, 1999) montre que Le service client prend appui sur la logistique, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à coordonner les flux de matières et d'information, de l'acquisition des matières premières jusqu'au service après-vente, Il faut ainsi enrichir l'évaluation du service client par l'analyse de la performance du

Back Office. Cette notion peut être définie comme la science permettant de lier les différentes sources de création de valeur, Elle vise la satisfaction du client par la coordination du flux des matières et d'information, de l'acquisition des matières premières jusqu'à la distribution du produit final. Cette perspective explique pourquoi (Jalal & Nmili, 2020) relie l'adéquation du service à la disponibilité des produits au moment et au lieu requis, conditionnée par l'ensemble de la chaîne de transport et de transformation.

Par ailleurs, la littérature met en évidence que certaines dimensions logistiques jouent un rôle central dans la perception du service client (Daugherty et al., 1998), Ont conclu que les éléments opérationnels logistiques liés à la disponibilité des produits, à l'état des produits, à la fiabilité de la livraison et à la vitesse de livraison, ainsi que des éléments relationnels tels que les communications et la réactivité, ont été jugés comme ayant une influence positive sur la satisfaction des clients et les habitudes d'achat, ce qui contribue à la croissance de la part de marché. D'après leurs recherches, la fidélité ne prédit l'écart de part de marché que lorsqu'elle fonctionne avec satisfaction. Les auteurs notent que les recherches futures devraient tenter de mieux saisir les interrelations qui existent entre le service logistique, la satisfaction du client, la fidélité.

Cependant, certaines études offrent une perspective plus nuancée, (Stank et al., 2001) Il est prouvé que la performance relationnelle (qualité des relations avec les clients) est essentielle pour la performance opérationnelle. Cela implique que la logistique seule ne suffit pas elle doit être complétée par une orientation client forte pour produire un effet significatif sur la satisfaction

Enfin, Les travaux de (Querin & Göbl, 2017) apportent une lecture plus analytique du lien entre logistique et service client, ils montrent que l'effet de la performance logistique sur le client se matérialise à travers des politiques et mécanismes observables dans le parcours d'achat en ligne. Plus précisément, les auteurs étudient comment la disponibilité des informations, les délais de livraison, les politiques de retour et les canaux de contact en temps réel influencent la perception de valeur et, en conséquence, la fidélité.

Sur le plan conceptuel, leur cadre articule ces effets logistiques avec la gestion de la relation client (CRM) et des notions d'équité et de valeur client. Ainsi, la performance logistique n'est pas traitée uniquement comme un indicateur d'efficacité opérationnelle, mais comme un levier qui façonne l'expérience et participe à la construction de la fidélité du client.

Les résultats indiquent que les dimensions logistiques agissent collectivement sur la satisfaction et la fidélité : la réactivité, la fiabilité, les politiques de retour et la rapidité de réponse du service client constituent un ensemble de facteurs explicatifs. En outre, ces effets peuvent varier selon des caractéristiques de client et selon le contexte culturel, ce qui renforce l'idée d'un lien logistique-service client conditionnel au contexte.

D'après diverses recherches, il se dégage un consensus croissant quant au rôle déterminant de la performance logistique dans l'amélioration du service client. Celle-ci contribue à garantir la satisfaction et la fidélité des clients grâce à plusieurs dimensions clés, notamment l'efficacité, l'efficience, la flexibilité, la réactivité et la fiabilité.

1.4 Lacunes des études existantes et positionnement de notre recherche

Bien que de nombreuses études aient montré que la performance logistique influence le service client les apports significatifs de l'intelligence artificielle dans l'optimisation des chaînes logistiques, plusieurs limites méthodologiques et thématiques subsistent, restreignant la portée généralisable des résultats obtenus.

- **Des résultats dépendants du contexte :** la littérature montre que l'impact peut varier selon des caractéristiques des clients et le contexte culturel , La majorité des recherches recensées se concentrent sur des contextes géographiques spécifiques, notamment les économies développées, Ce biais régional crée un manque notable d'études empiriques portant sur les économies émergentes, et notamment sur le contexte nord-africain et algérien, où les enjeux infrastructurelles, organisationnelles et technologiques, susceptibles d'influencer différemment la relation entre la performance logistique et le service client.
- **Une approche majoritairement descriptive :** plusieurs recherches mettent en avant la relation positive entre la performance logistique et le service client sans toujours formaliser un modèle explicatif clair et testable. Ainsi, Les relations causales entre les variables ne sont pas formalisées de manière claire, et il y a peu de validation empirique basée sur des méthodes quantitatives rigoureuses.
- **Des liens parfois présents comme collectifs mais non isolés :** une partie substantielle de la littérature indique que des dimensions logistiques (la flexibilité, la réactivité et la fiabilité) agissent collectivement sur la satisfaction et la fidélité. Toutefois, cela laisse ouverte la question de la contribution spécifique de chaque

dimension au service client, ce qui justifie une modélisation plus analytique et mesurable.

En réponse aux lacunes identifiées dans la littérature, la présente recherche ambitionne de mobiliser une approche méthodologique quantitative. Dans un contexte spécifique, afin d'analyser l'impact de la performance logistique sur le service client, elle repose sur un modèle conceptuel structuré qui distingue :

Variable indépendante : Performance logistique

Variables intermédiaires : fiabilité, réactivité, flexibilité

Variable dépendante : Service client (satisfaction, fidélité)

Section 02 : Généralités sur la performance logistique

Le but de cet article est d'examiner la définition et la mesure de la performance dans la recherche logistique. Nous commençons par une revue de la littérature qui comprend un examen des différentes façons dont la « performance » a été définie. Les méthodes de collecte des données, les sources et les mesures qui ont été utilisées sont également identifiées. Ensuite, les sources potentielles de données sur la performance sont identifiées et discutées. Les recommandations issues de l'examen complètent l'article.

2.1 Définition et concepts de la performance logistique

Avant d'aborder la définition de la performance logistique, il est nécessaire de revenir d'abord sur le concept général de performance. Cela permet de mieux comprendre les fondements théoriques sur lesquels repose la performance logistique.

2.1.1 Définition de la performance

Au fil du temps, le concept de performance a été interprété de différentes manières, chacune offrant un point de vue particulier sur le sujet. La notion de performance occupe une place centrale dans les sciences de gestion. Toutefois, elle demeure un concept polysémique, complexe et multidimensionnel, dont les interprétations varient selon les auteurs et les contextes d'analyse (NABAOUI, 2023).

Selon (Talkhokhet et al., 2021), le terme performance renvoie à la fois à l'action réalisée et au résultat obtenu. Une organisation est donc considérée comme performante lorsque les processus mis en œuvre permettent d'atteindre efficacement les objectifs fixés. Dans cette

perspective, la performance peut être appréhendée différemment selon les acteurs concernés : pour un dirigeant, elle peut correspondre à la rentabilité ou à la compétitivité ; pour un employé, elle peut se traduire par un bon climat social ; tandis que pour un client, elle renvoie principalement à la qualité du service rendu.

La littérature en sciences de gestion associe généralement la performance à trois notions fondamentales : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité (NABAOU, 2023).

- L'efficacité désigne le degré d'atteinte des objectifs fixés.
- L'efficience correspond au rapport entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées.
- L'effectivité renvoie au niveau de satisfaction généré par les résultats obtenus.

Dans cette logique, (Billaudot, 1995) considère que l'efficience mesure la relation entre les outputs obtenus et les ressources engagées, tandis que l'efficacité compare les résultats réalisés aux objectifs attendus.

Par ailleurs, l'évolution de l'environnement économique et concurrentiel a conduit les entreprises à adopter une conception plus globale de la performance. Celle-ci ne se limite plus uniquement aux indicateurs financiers, mais intègre également des dimensions organisationnelles, sociales, technologiques et relationnelles. Une entreprise performante est désormais une organisation capable de créer durablement de la valeur, de satisfaire les exigences du marché et de maintenir sa compétitivité dans un environnement en constante évolution (NABAOU, 2023).

Dans cette perspective, plusieurs facteurs contribuent à la performance globale de l'entreprise, notamment :

- La qualité des produits et des services ;
- La maîtrise des coûts ;
- La réactivité face aux besoins des clients ;
- L'innovation ;
- La flexibilité organisationnelle ;
- La satisfaction et la fidélisation des clients.

Ainsi, la performance apparaît aujourd’hui comme un concept multidimensionnel qui dépasse la simple recherche de rentabilité pour intégrer la création de valeur et la satisfaction des différentes parties prenantes.

À la suite de ce qui précède, nous présentons ci-dessous un résumé des travaux traitant des définitions de la performance dans le tableau suivant :

Tableau 1: Définitions de la performance

Auteur	Définition
Albanes, 1978	« La performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de « La performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité ».
Berrah, 2015	« Une entreprise performante est une entreprise qui atteint les objectifs qu'elle annonce ».
Pichot, 2006	« La performance est l’efficience et l’efficacité d’une organisation à réaliser ses objectifs ».
Notat, 2007	« Un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine ».
Armstrong, 2009	« C’est un processus systématique qui vise à améliorer la performance organisationnelle en développant la performance des individus et des équipes ».
Wissler et al., 2012	« Le résultat d’une action ».

Source : (El Bakkouri, 2021).

À partir des définitions mentionnées ci-dessus, la performance peut être définie comme la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs fixés de manière efficace et efficiente, tout en optimisant les ressources mobilisées et en créant de la valeur durable. Elle représente ainsi le niveau de réalisation des résultats attendus dans un contexte donné.

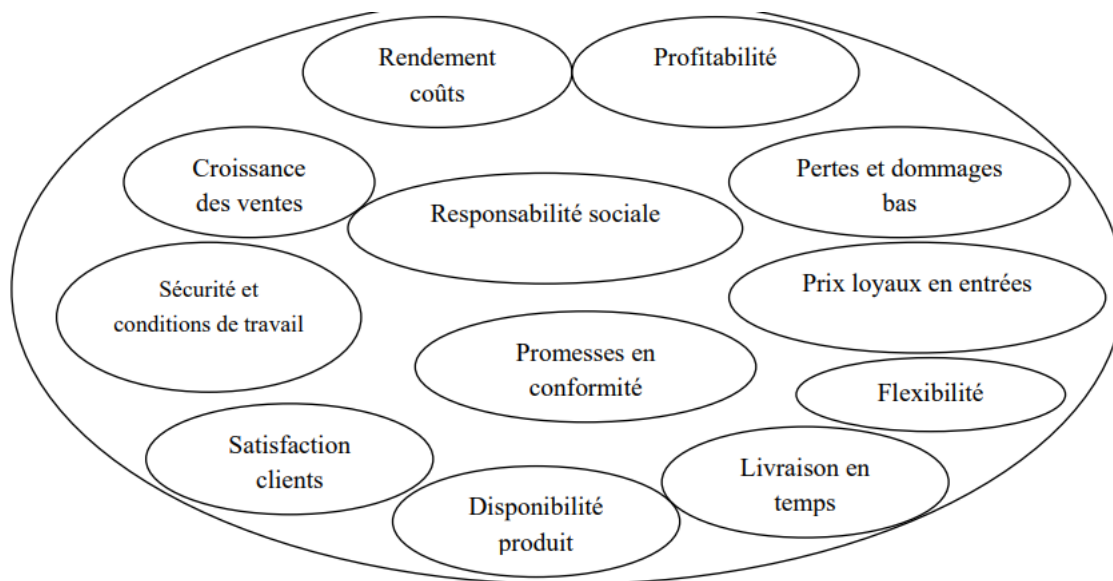
2.1.2 Définition de la performance logistique

La notion de performance logistique est en constante évolution pour refléter l’évolution des défis et des attentes du monde des affaires. Au cœur de cette évolution, il y a des différences interprétations du concept, chacune offrant une perspective unique. Ce qui suit explore les

différentes dimensions de la performance logistique, de sa définition traditionnelle à sa vision globale et intégrée.

La performance logistique constitue une dimension essentielle de la performance globale de l'entreprise. Selon (Garland et al., 1994), elle peut être considérée comme un sous-ensemble de la performance organisationnelle, dans la mesure où les activités logistiques influencent directement l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des clients.

Figure 1 : Les différentes façons d'envisager la performance logistique



Source : (Garland et al., 1994)

Dans le contexte actuel marqué par la mondialisation, l'intensification de la concurrence et l'évolution des attentes des consommateurs, la logistique ne se limite plus à une fonction opérationnelle liée au transport ou au stockage. Face à cette réalité, le concept de la performance logistique est devenu complexe et à multiples facettes et qui doit être appréhendée de façon transversale et globale sur toute la chaîne logistique (El Bakkouri, 2021).

Dans cette perspective, (Jalal & Nmili, 2020) définissent la performance logistique comme l'association de l'efficacité et de l'efficience appliquées aux activités logistiques. Elle repose sur la capacité de l'entreprise à coordonner efficacement les flux afin de satisfaire les besoins des clients tout en optimisant les ressources mobilisées.

Selon (Fassio, 2006), une logistique performante suppose notamment :

- Le respect des délais de livraison ;

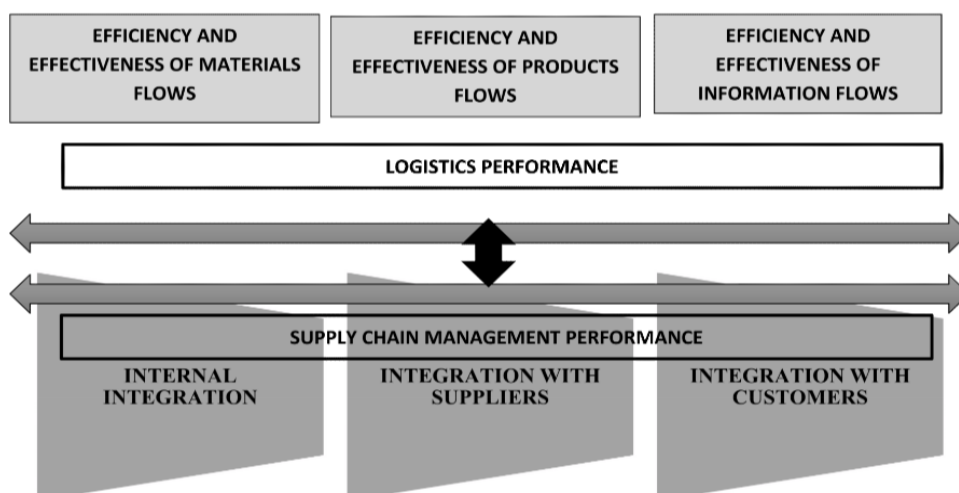
- La conformité des quantités livrées ;
- La qualité des produits livrés ;
- Le respect des conditions de conditionnement ;
- La disponibilité des informations nécessaires au client ;
- La conformité des documents accompagnant les livraisons.

Cette approche met en évidence le lien étroit entre la performance logistique et la qualité du service rendu au client.

Par ailleurs, plusieurs travaux montrent que la performance logistique influence significativement la performance organisationnelle globale. Selon (Aćimovića et al., 2022), la performance logistique représente un déterminant statistiquement significatif des performances organisationnelles des entreprises manufacturières. Ainsi, l'amélioration des activités logistiques contribue directement à l'amélioration de la compétitivité et de la satisfaction client.

L'évolution du Supply Chain Management (SCM) a également transformé la manière d'appréhender la performance logistique. La démarche du Supply Chain Management (SCM) devient l'archétype de la performance logistique, mettant l'accent sur la nécessaire gestion dynamique des interfaces, et sur son rôle de création de valeur (Antje et al., 2005).

Figure 2 : Relation entre la performance logistique et la performance du Supply Chain Management (SCM)



Source : (Aćimovića et al., 2022)

Ainsi, la littérature converge vers l'idée que la performance logistique constitue un concept multidimensionnel fondé sur plusieurs dimensions essentielles, notamment :

- La fiabilité ;
- La réactivité ;
- La flexibilité ;
- L'efficacité opérationnelle ;
- La qualité du service ;

Ces dimensions représentent aujourd'hui des indicateurs clés permettant d'évaluer la capacité des entreprises à répondre efficacement aux exigences du marché et à renforcer durablement leur avantage concurrentiel.

2.2 Dimensions de la performance logistique

La performance logistique repose sur plusieurs dimensions complémentaires permettant d'évaluer l'efficacité globale de la chaîne logistique. Ces dimensions de performance constituent un cadre complet pour comprendre et mesurer l'efficacité des SC « supply chain ». (LHAMIDI et al., 2025)

Par ailleurs, (Fugate et al., 2010) soulignent que les différentes dimensions de la performance logistique se renforcent mutuellement et ne doivent pas être considérées comme contradictoires. Ainsi, les entreprises peuvent poursuivre simultanément plusieurs objectifs de performance, tels que l'efficacité, la réactivité, la flexibilité et la fiabilité, afin d'améliorer durablement la qualité du service rendu au client.

Dans le cadre de cette étude, l'analyse de la performance logistique s'appuie principalement sur trois dimensions essentielles : la réactivité, la flexibilité et la fiabilité, en raison de leur rôle déterminant dans l'amélioration du service client et de la satisfaction.

2.2.1 La réactivité logistique

La réactivité constitue l'une des dimensions fondamentales de la performance logistique. Dans un environnement caractérisé par l'incertitude, l'intensification de la concurrence et l'évolution rapide des besoins des clients, les entreprises doivent être capables de répondre rapidement aux changements afin de maintenir leur compétitivité et d'assurer un niveau élevé de service client.

Selon (Antje et al., 2005), la réactivité correspond à la vitesse avec laquelle le système logistique répond aux perturbations et s'adapte aux évolutions de l'environnement. Les auteurs associent également cette notion à l'agilité, définie comme la capacité du système à adapter rapidement sa structure de coûts et ses processus face aux changements.

Dans cette perspective, la réactivité peut être définie comme la faculté de maintenir une adéquation entre les performances de l'entreprise et l'évolution des besoins des clients. Trois critères font partie de ce domaine : (Antje et al., 2005)

- **La veille** est la capacité à rester attentif aux besoins changeants des clients.
- **L'adaptabilité** permet de diminuer les temps de réponse aux demandes exceptionnelles des clients.
- **La flexibilité** met en évidence la capacité à s'adapter aux circonstances inattendues.

De leur côté, (LHAMIDI et al., 2025) considèrent la réactivité comme la capacité de la Supply Chain à répondre rapidement aux changements des demandes des clients ou des conditions du marché. Cette dimension est généralement évaluée à travers plusieurs indicateurs tels que :

- la réduction des délais ;
- la rapidité de traitement des commandes ;
- la flexibilité des volumes de production ;
- la rapidité d'exécution des opérations logistiques.

Selon (El Bakkouri, 2021), la réactivité logistique désigne la capacité d'adaptation rapide aux fluctuations de la demande, Elle peut être mesurée à travers différents indicateurs de performance, notamment :

- La rotation des stocks ;
- Le *time-to-market* ;
- La vitesse d'écoulement des produits ;
- le cycle *order-to-cash* ;
- le cycle *cash-to-cash* ;
- Les temps de cycle, de transit et d'attente.

Par ailleurs, plusieurs auteurs soulignent le lien étroit entre la réactivité et l'agilité logistique. Étroitement lié à la réactivité, le concept d'agilité est défini comme la capacité de la SC à ajuster rapidement ses opérations en réponse à des changements imprévus ou imprévisibles. Les indicateurs d'agilité incluent la rapidité et la facilité avec lesquelles les SC« supply chain » peuvent adapter leur structure, leurs processus ou leurs ressources aux perturbations, qu'elles soient internes (par exemple, pannes de machines, pénuries de main-d'œuvre) ou externes (par exemple, fluctuations économiques, tensions géopolitiques, pandémies (LHAMIDI et al., 2025)

Dans le même sens, (Christopher, 1999) affirme que l'agilité implique une réactivité globale d'une extrémité à l'autre de la chaîne logistique, en se focalisant sur l'élimination des obstacles organisationnels et techniques susceptibles de ralentir les flux logistiques.

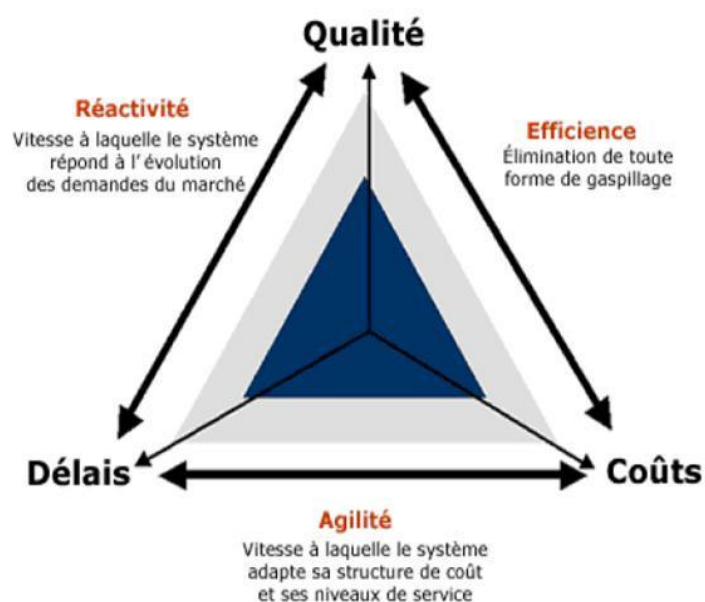
Selon (Xavier & Hans-Christian, 2000), la réactivité correspond principalement à la vitesse de satisfaction des demandes imprévues, tandis que l'agilité renvoie à la capacité de l'entreprise à reconfigurer rapidement son système logistique et à redéployer efficacement ses ressources disponibles.

Face à un environnement économique de plus en plus complexe et turbulent, la littérature considère désormais la réactivité comme un facteur clé de performance. En effet, (Jalal & Nmili, 2020) soulignent que l'efficacité d'une chaîne logistique se mesure aujourd'hui à sa capacité de réaction rapide, de reconfiguration des processus et d'élimination des gaspillages.

De même, (Naciri et al., 2012) considèrent la réactivité comme une propriété essentielle pour les entreprises évoluant dans des marchés fortement variables, puisqu'elle permet de proposer rapidement des réponses adaptées aux perturbations internes et externes affectant les performances industrielles.

Enfin, la réactivité logistique ne se limite pas uniquement à la rapidité d'exécution. Elle implique également une capacité d'apprentissage, d'anticipation et d'utilisation intelligente des informations disponibles. Selon (Xavier & Hans-Christian, 2000), les schémas logistiques modernes doivent être conçus de manière à exploiter efficacement les informations relatives aux besoins des clients, à la disponibilité des ressources et aux flux de produits afin d'améliorer simultanément la réactivité, l'agilité et l'efficacité de la chaîne logistique. (Figure2).

Figure 3 : Nouveaux critères de la supply chain



Source : (Xavier & Hans-Christian, 2000)

Ainsi, la réactivité apparaît aujourd'hui comme une dimension stratégique de la performance logistique, permettant aux entreprises d'améliorer leur capacité d'adaptation, leur qualité de service et leur satisfaction client dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

2.2.2 La fiabilité logistique

La fiabilité logistique est une notion centrale dans l'évaluation de la performance. Dans sa conception la plus générale, Une organisation est dite fiable lorsque la probabilité de remplir sa mission sur une durée donnée correspond à celle spécifiée dans le contrat ou le cahier des charges (Naciri et al., 2012). Appliquée au domaine logistique, cette définition se précise : La fiabilité logistique correspond à la capacité de l'entreprise à répondre à la demande du client conformément au niveau de service fixé, traduisant ainsi la régularité et la précision des livraisons (KOHLI & BATRICH, 2026).

Par ailleurs, (Chopra & Meindl, 2021) enrichissent cette définition en lui conférant une dimension systémique et temporelle. Ils inscrivent la fiabilité logistique au cœur de leur cadre analytique de la performance des chaînes logistiques, la définissant comme : « la capacité de la chaîne logistique à accomplir sa fonction de manière constante dans le temps malgré les variations de l'offre et de la demande » (Chopra & Meindl, 2021)

Ainsi, la fiabilité ne se limite pas à une performance ponctuelle : elle exige une constance dans le temps et une robustesse face aux perturbations, qu'elles soient liées à la demande ou à l'offre. Pour (Chopra & Meindl, 2021) la fiabilité n'est pas une propriété accidentelle, mais le résultat d'un alignement stratégique délibéré entre la structure de la chaîne logistique et les exigences du marché servi.

(Christopher et al., 2016) Prolongent cette vision en définissant la fiabilité comme la capacité d'un système logistique à fonctionner de manière constante, cohérente et efficace, sans interruption ni défaillance, afin de fournir des résultats cohérents et prévisibles.

La littérature distingue plusieurs dimensions constitutives de la fiabilité logistique. (Naciri et al., 2012) En proposent une formulation opérationnelle précise, en définissant la fiabilité comme la capacité de délivrer :

- Le **bon produit**,
- À la **bonne place**,
- En **temps voulu**,
- Dans les **conditions d'emballage requises**,
- En **bonne quantité**,
- Avec la **bonne documentation**,
- Au **bon client**.

Cette conception, communément appelée la règle des « 7 bons », constitue le référentiel opérationnel de la commande parfaite (*perfect order*). Elle est complétée par (Jouenne, 2010) qui précise que la fiabilité logistique recouvre les notions de respect des engagements de moyen et de résultat par rapport aux spécifications et aux objectifs prédéfinis. Elle nécessite des ressources, des compétences et des informations fiables tout au long de la chaîne logistique. En outre, l'information doit être symétrique aux produits : les fiches-produits doivent correspondre aux produits réels, et les stocks informatiques doivent refléter fidèlement les inventaires physiques.

Un point de consensus fort dans la littérature est que la fiabilité logistique est une propriété systémique. Si la réponse au client doit être fiable, tous les maillons de la supply chain doivent être fiables, La satisfaction du client final n'est possible que si chaque maillon

respecte ses engagements de service (Jalal & Nmili, 2020). Cette dimension collective est également soulignée par (Chopra & Meindl, 2021) qui, dans leur cadre des cinq leviers de performance (*stocks, transport, installations, information, sourcing*), montrent que la fiabilité résulte d'un arbitrage et d'une coordination optimale entre l'ensemble de ces leviers.

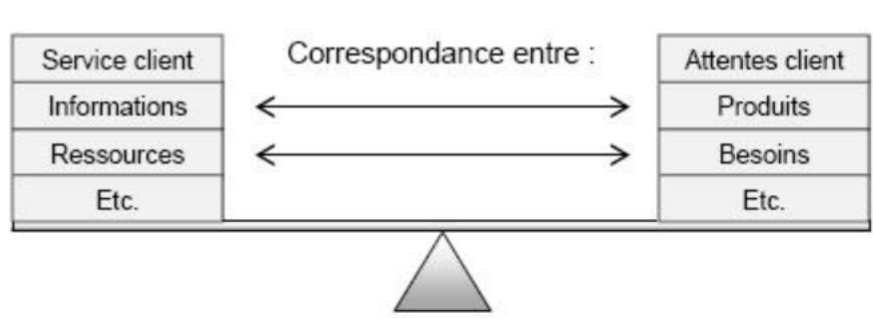
La fiabilité logistique s'évalue à travers un ensemble d'indicateurs de performance (KPIs) couvrant les différents maillons de la chaîne logistique. (El Bakkouri, 2021) identifie les principaux indicateurs suivants :

- **Taux de service fournisseurs** : conformité et ponctualité des livraisons entrantes ;
- **Taux de service client** : respect des délais et des quantités promises ;
- **Taux de fiabilité des prévisions** : exactitude des anticipations de la demande ;
- **Taux de service transport** : performance des flux physiques aval ;
- **Taux de réclamations** : proportion de commandes ayant généré un litige ;
- **Taux d'absentéisme du personnel** : indicateur de la fiabilité des ressources humaines.

(Naciri et al., 2012) Complètent cette liste par des indicateurs plus opérationnels tels que le pourcentage de marchandises en rayon, l'exactitude du réapprovisionnement, la performance de livraison à la date d'échéance et le taux d'exécution parfaite des commandes.

La fiabilité logistique repose également sur la disponibilité d'informations fiables et transparentes. Une visibilité accrue permet aux entreprises de surveiller l'intégralité du flux de marchandises, des matières premières aux utilisateurs finaux, offrant ainsi des capacités de suivi et de traçabilité en temps réel, Les indicateurs de performance de la visibilité incluent généralement la disponibilité des données en temps réel, la précision de la traçabilité et la capacité à identifier et à corriger proactivement les problèmes. (LHAMIDI et al., 2025)

Figure 4 : Fiabilité logistique



Source : (Jouenne, 2010)

En définitive, la fiabilité logistique est une notion multidimensionnelle qui articule une exigence de résultat — livrer correctement, au bon moment, en bonne quantité — avec une exigence de régularité — maintenir ce niveau de service dans le temps et face aux aléas. Elle constitue le socle de la confiance entre les partenaires de la chaîne logistique et représente un avantage concurrentiel durable lorsqu'elle est maîtrisée à l'échelle de l'ensemble du système.

2.2.3 La flexibilité logistique

Dans un environnement économique marqué par l'incertitude, l'évolution rapide des marchés et la diversification des attentes des clients, la flexibilité logistique constitue une dimension essentielle de la performance logistique. Dans sa conception la plus générale, elle désigne la capacité de la chaîne logistique à répondre aux divers changements environnementaux (Naciri et al., 2012). Cette définition générique englobe à la fois la réactivité aux sollicitations externes imprévisibles et la capacité proactive d'adaptation aux évolutions structurelles du marché.

Selon (Winkler, 2009), la flexibilité logistique désigne la capacité d'un système logistique à adapter, de manière proactive et réactive, sa configuration afin de faire face aux fluctuations du marché. Cette définition met en évidence la double dimension de la flexibilité :

- Une flexibilité proactive, qui consiste à anticiper les changements avant leur apparition ;
- Une flexibilité réactive, qui permet de répondre rapidement aux perturbations après leur survenue.

Dans le même sens, (Zhou & Wu, 2010) définissent la flexibilité comme la capacité d'une entreprise à personnaliser le produit ou le service selon les exigences du client, ainsi qu'à s'adapter aux situations inattendues. Cette définition met en évidence la dimension client au cœur de la flexibilité logistique : être flexible, c'est avant tout être capable de répondre aux besoins des clients d'une manière rapide et efficace (Ouslimane et al., 2021)

La flexibilité logistique est désormais reconnue comme une source d'avantage concurrentiel majeure pour les organisations. En effet, dans une philosophie de time-based management, la faculté d'adaptation aux besoins du client devient primordiale, et justifie la mise en œuvre de nouveaux investissements matériels et immatériels (Jalal & Nmili, 2020).

De leur côté, Pour (Naim et al., 2010) la flexibilité correspond à la capacité des prestataires de services logistiques (PSL) à répondre efficacement aux fluctuations du marché et aux exigences des clients. Elle peut se rapporter aussi bien à la capacité de la chaîne logistique à s'adapter aux exigences de service des clients, qu'à la capacité des PSL à livrer le produit aux meilleurs coûts (Ouslimane et al., 2021).

En somme, la flexibilité de la chaîne logistique se résume en la capacité de s'adapter aux différents types de changements qui surviennent sur le marché, permettant aux PSL de faire face aux circonstances inattendues et de maintenir leur compétitivité dans un environnement incertain (Ouslimane et al., 2021).

De manière plus approfondie (Nathalie, 2007) distingue deux formes principales de flexibilité :

- **La flexibilité statique**, qui correspond à la capacité intrinsèque de la chaîne logistique à répondre aux variations de volume et de nature de la demande ;
- **La flexibilité dynamique**, qui renvoie à la capacité de transformer rapidement la chaîne logistique afin de l'adapter continuellement aux évolutions de l'environnement.

L'auteur précise également que cette flexibilité peut être :

- **Réactive**, lorsqu'elle intervient après un changement ;
- **Proactive**, lorsqu'elle anticipe les évolutions futures.

Dans le même cadre, (MANSOURI et al., 2025) identifient trois types de flexibilité opérationnelle que les entreprises mobilisent pour maintenir la continuité de leurs opérations, même en cas de perturbations majeures :

Tableau 2 : type de flexibilité

Type de flexibilité	Définition	Exemple concret
Flexibilité des stocks	Ajustement des niveaux de stock en fonction de la demande	Zara optimise ses entrepôts selon les tendances de consommation
Flexibilité des fournisseurs	Capacité à changer de fournisseurs en cas de rupture d'approvisionnement	Toyota et sa gestion <i>multi-sourcing</i>
Flexibilité du transport	Recours à des modes de transport alternatifs pour éviter les retards	Passage du fret aérien au maritime en période de crise

Source : (MANSOURI et al., 2025)

Par ailleurs, (Naciri et al., 2012) soulignent que la flexibilité peut être mesurée à travers des indicateurs opérationnels tels que le temps de cycle de développement d'un produit et les temps de réglage des machines ou outils, qui témoignent de la capacité réelle du système à se reconfigurer rapidement.

La flexibilité logistique requiert une flexibilité des opérations à travers la reconfiguration des opérations et des actifs, dans l'objectif de réagir aux nouvelles exigences des clients (Ouslimane et al., 2021) . Cela implique la capacité à mobiliser et réallouer rapidement des ressources, à exploiter facilement les capacités disponibles, à gérer les stocks de manière dynamique, mais aussi à transformer rapidement l'offre de produits et de services (MANSOURI et al., 2025).

La flexibilité logistique ne peut s'exercer sans un partage d'information structuré entre les différents acteurs de la chaîne. La collaboration et le partage d'information entre les parties prenantes conduisent à l'amélioration de la flexibilité logistique et au maintien à long terme de la performance logistique (Ouslimane et al., 2021). Une chaîne logistique cloisonnée, dans laquelle l'information circule mal, sera structurellement incapable d'atteindre un niveau de flexibilité satisfaisant, quelle que soit la qualité de ses équipements ou de ses processus.

En définitive, la flexibilité logistique est une notion pluridimensionnelle et systémique qui articule la capacité de réponse rapide aux fluctuations du marché, la personnalisation des services, la reconfiguration des ressources et la collaboration entre partenaires. Elle constitue

à la fois une exigence opérationnelle - répondre efficacement aux demandes individuelles des clients - et un impératif stratégique - maintenir un avantage concurrentiel durable dans un environnement en constante mutation.

2.2.4 Clarification Conceptuelle (Réactivité, Flexibilité et Fiabilité Logistique)

La réactivité, la flexibilité et la fiabilité constituent trois piliers fondamentaux de la performance logistique. Bien qu'ils soient fréquemment employés ensemble dans la littérature, voire utilisés de manière interchangeable dans le langage managérial courant, ces trois concepts renvoient à des réalités conceptuelles distinctes, des logiques temporelles différentes et des mécanismes opérationnels spécifiques. Une clarification rigoureuse s'impose donc pour éviter toute confusion théorique et pratique.

Tableau 3 : comparaison des dimensions de la performance logistique

Critère	Fiabilité logistique	Flexibilité logistique	Réactivité logistique
Question centrale	Fait-on toujours ce qu'on a promis ?	Peut-on reconfigurer face à une situation nouvelle ?	À quelle vitesse répond-on à un imprévu ?
Définition synthétique	Aptitude à accomplir de façon constante et prévisible la fonction requise	Aptitude à adapter la configuration du système aux changements	Aptitude à ajuster délibérément et rapidement les opérations aux changements de demande
Horizon temporel	Long terme régularité dans la durée	Moyen terme reconfiguration planifiable	Court terme réponse immédiate
Nature de la réponse	Reproductible & stable	Adaptable & reconfigurable	Rapide & ajustée
Type d'incertitude	Variabilité interne (défaillances,	Changements structurels anticipés	Ruptures imprévues, pics de

géré	erreurs, écarts (qualité)	du marché ou de la demande	demande, urgences non planifiées
Mode d'action	Préventif maintien de la conformité	Proactif et réactif reconfiguration dans les limites du système	Réactif ajustement rapide post-perturbation
Indicateurs clés	Taux de service, OTD, OTIF, taux de commande parfaite	Temps de reconfiguration, diversité du mix produit, délai de changement de série (SMED)	Délai de réponse, temps de traitement des urgences, taux d'adaptation de capacité
Condition de réussite	Standardisation des processus, maîtrise de la variabilité	Modularité des ressources, partage d'information entre partenaires	Réduction des délais, agilité organisationnelle, systèmes d'information en temps réel
Risque si absente	Ruptures de confiance, litiges clients, perte de fidélité	Rigidité structurelle, inadaptation aux évolutions du marché	Saturation, ruptures, perte de commandes en période de turbulence

Fiabilité vs Flexibilité

La distinction entre fiabilité et flexibilité est fondamentale. La recherche de flexibilité suppose de pouvoir mobiliser rapidement des ressources, exploiter facilement des capacités disponibles et gérer les stocks de manière dynamique. Les entreprises redécouvrent au passage les vertus de la redondance et de la substituabilité pour améliorer la robustesse et la fiabilité des dispositifs logistiques, tout en réduisant certains coûts. La flexibilité est donc un moyen d'atteindre et de maintenir la fiabilité face aux aléas, mais les deux concepts restent

distincts : la fiabilité mesure la conformité aux engagements, tandis que la flexibilité mesure la capacité de reconfiguration.

Flexibilité vs Réactivité

La flexibilité et la réactivité sont souvent confondues, mais leurs définitions les distinguent clairement. Les définitions de la flexibilité suggèrent une capacité à réagir aux changements, mais uniquement dans le cadre de la structure existante de la chaîne logistique (Christopher & Holweg, 2011). La réactivité, quant à elle, est couplée à un ajustement réactif mais aussi à un positionnement proactif pour les ajustements futurs, dépassant les frontières structurelles actuelles.

Réactivité vs Fiabilité

La réactivité est définie comme « la capacité à réagir délibérément et dans un délai approprié à la demande des clients ou aux changements du marché » (Holweg et al., 2005). Elle se distingue de la fiabilité en ce qu'elle ne porte pas sur la régularité d'une performance établie, mais sur la vitesse et la pertinence de l'adaptation face à des situations nouvelles ou imprévues.

En définitive, ces trois concepts forment un triptyque stratégique de la performance logistique :

- La fiabilité est le socle : elle garantit que les engagements sont tenus de façon constante. Sans fiabilité, il n'y a pas de confiance, et sans confiance, pas de relation commerciale durable.
- La flexibilité est le levier d'adaptation : elle permet à la chaîne logistique de se reconfigurer face aux évolutions structurelles du marché, dans les limites de son architecture existante.
- La réactivité est le mécanisme d'urgence : elle assure la vitesse de réponse face aux événements non anticipés, en dépassant si nécessaire les configurations standards.

La satisfaction des attentes clients repose sur la flexibilité de l'organisation et la fiabilité des délais et la réactivité, qui conditionnent conjointement la satisfaction et la fidélisation. Ces leviers ne peuvent être dissociés d'une stratégie de performance logistique intégrée.

2.3 Mesure de la performance logistique

Dans un environnement économique caractérisé par une forte concurrence et une complexité croissante des chaînes logistiques, la mesure de la performance logistique constitue un élément essentiel pour assurer l'efficacité des opérations et améliorer la compétitivité des entreprises. La performance logistique ne peut être maîtrisée sans outils de mesure permettant d'évaluer les résultats obtenus et d'identifier les axes d'amélioration.

Selon (El Bakkouri, 2021), les chercheurs en logistique ont développé plusieurs indicateurs de performance (KPIs) permettant de mesurer la performance logistique des entreprises. Ces indicateurs peuvent être appliqués à chaque fonction ou maillon de la chaîne logistique. Ainsi, la performance logistique peut être évaluée à travers plusieurs critères tels que :

- la fiabilité des livraisons ;
- la réduction des coûts logistiques ;
- la réduction des délais ;
- la conformité aux exigences des clients ;
- l'amélioration des processus ;
- ou encore le time to market.

Dans le même sens, (Chantal & Alain, 2001) définit un indicateur de performance comme une information destinée à aider une organisation ou un acteur à piloter une action vers l'atteinte d'un objectif ou à évaluer les résultats obtenus.

Plusieurs chercheurs ont tenté de définir précisément ce qu'est un KPI et ce qui le distingue d'un simple indicateur de performance, Le tableau suivant présente quelques définitions majeures issues de la littérature scientifique : (MANSOURI et al., 2025)

Tableau 4 : définitions d'indicateur de performance

Auteurs	Définitions des KPIs	Source
Kaplan & Norton (1992)	Les KPIs sont des métriques permettant d'aligner les activités opérationnelles avec la stratégie globale de l'entreprise via le Balanced	Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review.

	Scorecard.	
Gunasekaran et al. (2001)	Ils constituent des instruments de mesure utilisés pour évaluer la performance des chaînes d'approvisionnement selon des critères de coût, qualité, temps et flexibilité.	Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , 21(1), 71-87.
Parmenter (2019)	Les KPIs sont des mesures critiques influençant directement la performance organisationnelle et doivent être limitées à un nombre restreint pour rester pertinentes.	Parmenter, D. (2019). <i>Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs</i> . Wiley.
Neely et al. (2002)	Les KPIs doivent être dynamiques, alignés avec les changements stratégiques de l'entreprise, et évolutifs en fonction des transformations organisationnelles.	Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2002). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , 25(12), 1228-1263.
Bititci et al. (2012)	Un KPI efficace repose sur une structure de gouvernance des données fiable et une communication efficace au sein de l'organisation.	Bititci, U. S., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: Challenges for tomorrow. <i>International Journal of Management</i>

		Reviews, 14(3), 305-327.
--	--	--------------------------

Source : (MANSOURI et al., 2025)

Les différentes définitions ci-dessus mettent en lumière les dimensions essentielles des KPIs dans la performance logistique, notamment l'alignement stratégique, l'évaluation des processus opérationnels, la mesure de l'efficacité organisationnelle ainsi que l'amélioration continue des chaînes d'approvisionnement. Elles soulignent également l'importance des critères de coût, qualité, délai, flexibilité et gouvernance des données dans le pilotage de la performance logistique.

2.3.1 Les indicateurs de performance logistique (KPIs)

Les KPIs (Key Performance Indicators) jouent un rôle central dans l'évaluation et l'amélioration des performances logistiques. Ils permettent de mesurer différents aspects liés aux opérations logistiques tels que :

- la ponctualité des livraisons ;
- l'optimisation des coûts ;
- la gestion des stocks ;
- la qualité du service ;
- ou encore la satisfaction client.

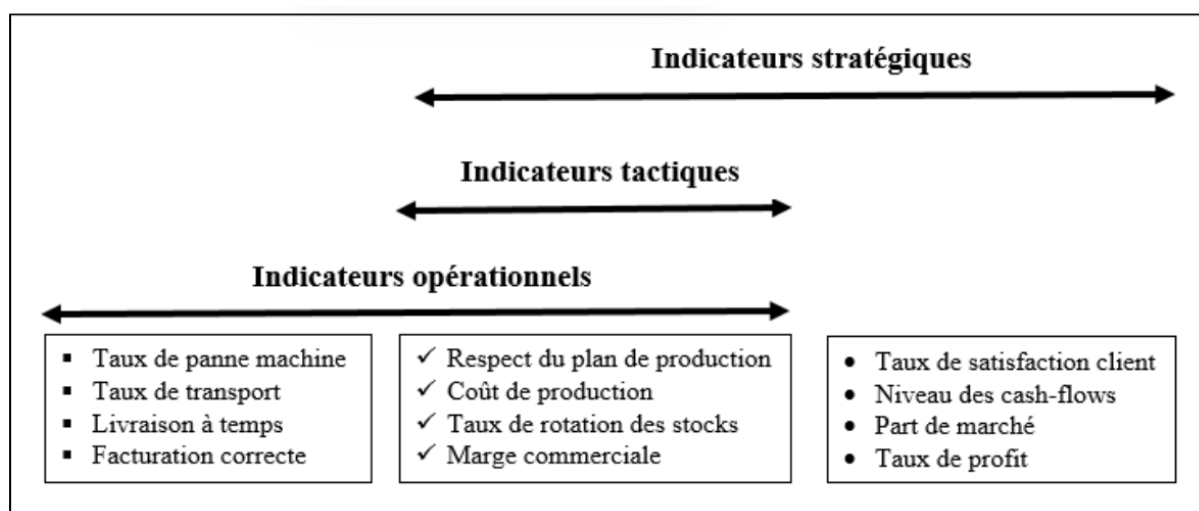
Selon (MANSOURI et al., 2025), les KPIs ne servent pas uniquement à mesurer l'efficacité opérationnelle, mais également à aligner les activités logistiques avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ces indicateurs doivent être adaptés au secteur d'activité et régulièrement réévalués afin de rester pertinents face aux évolutions du marché.

Par ailleurs, (El Bakkouri, 2021) distingue trois niveaux d'indicateurs de performance dans la chaîne logistique :

- Le niveau stratégique : il regroupe des indicateurs transversaux couvrant l'ensemble de la chaîne logistique ;
- Le niveau tactique : il concerne l'évaluation des processus intermédiaires ;
- Le niveau opérationnel : il porte sur le suivi quotidien des activités logistiques.

On peut faire une différence entre les indicateurs stratégiques, tactiques et opérationnels (Chantal & Alain, 2001) selon la figure suivante :

Figure 5 : Principaux indicateurs de performance logistique



Source : (Chantal & Alain, 2001)

(Chantal & Alain, 2001) Les chercheurs en logistique ont essayé de rassembler les KPI susceptibles de mesurer la performance logistique d'une entreprise. En effet, chaque KPI est appliqué à chaque maillon ou à chaque fonction d'une chaîne logistique, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : Exemple d'indicateurs de performance logistique

Fonction dans l'entreprise	Exemple d'indicateur de performance
La fonction Achat et Approvisionnement	Taux d'achat par famille de produits, taux de retards, de litige, etc.
La fonction Production	La capacité de production utilisée, le coût d'arrêt des équipements, la durée moyenne du cycle de production, etc.
La fonction Transport	Taux de remplissage des véhicules, Taux de consommation du carburant, Traçabilité des véhicules, etc.
La fonction Stockage et Gestion des stocks	Taux de rotation des stocks, Taux de détention des stocks, Taux de rupture des stocks, etc.
La fonction Vente et Distribution	Taux de fiabilité des prévisions de ventes,

	Taux de satisfaction des clients, etc.
Le service fourni au Client	Taux du service client, Taux de réclamations client, etc.

Source : (El Bakkouri, 2021)

2.3.2 Les caractéristiques d'un bon KPI

La pertinence des KPIs dépend de la qualité des indicateurs sélectionnés. Selon (MANSOURI et al., 2025), un bon indicateur de performance doit répondre à plusieurs critères essentiels :

- **La spécificité :** les indicateurs doivent être précis et clairement définis afin d'éviter des résultats trop généraux. Par exemple, le « taux de livraison à temps » constitue un indicateur plus pertinent qu'un indicateur global de performance.
- **La mesurabilité :** les KPIs doivent reposer sur des données fiables et précises. Une mauvaise gestion des données peut entraîner des décisions stratégiques erronées.
- **L'alignement stratégique :** les indicateurs doivent être cohérents avec les objectifs de l'entreprise. Une focalisation excessive sur la réduction des coûts peut, par exemple, nuire à la qualité du service client.

Les auteurs soulignent également l'importance d'utiliser l'approche SMART afin de sélectionner des indicateurs :

- Spécifiques ;
- Mesurables ;
- Atteignables ;
- Réalistes ;
- Temporellement définis.

2.3.3 L'importance de la mesure de la performance logistique

La mesure de la performance logistique représente une composante fondamentale du processus global de gestion de l'entreprise. Selon (OUBAOUZINE, 2019), elle permet notamment de fournir :

- Des informations relatives aux coûts des opérations logistiques ;
- Des données sur les ressources mobilisées ;
- Des informations sur les retours sur investissement ;
- des éléments facilitant la prise de décision stratégique.

Dans cette perspective, plusieurs interrogations ont conduit les chercheurs et praticiens à développer des systèmes de mesure adaptés aux chaînes logistiques modernes. Ces questions concernent notamment :

- A. L'optimisation de la gestion des stocks ;
- B. L'amélioration des moyens de transport ;
- C. La réduction des coûts logistiques ;
- D. La synchronisation des maillons de la chaîne logistique ;
- E. La gestion des flux physiques, informationnels et financiers ;
- F. La réactivité face à la concurrence ;
- G. Le niveau de service offert aux clients ;
- H. Les processus contribuant à la satisfaction client.

2.3.4 Les principaux modèles de mesure de la performance logistique

Toutefois et tenant compte de la complexité des chaînes logistiques au niveau mondial, on peut se demander quels outils ou quels modèles à mettre en place afin d'arriver à mesurer efficacement la performance d'une chaîne logistique bien donnée. C'est dans ce sens que plusieurs modèles de mesure de la performance logistique ont été élaborés par les auteurs (OUBAOUZINE, 2019). Le tableau suivant nous résume ces différents modèles :

Figure 6 : modèles de mesure de la performance logistique

Encadré : Quelques méthodologies en sciences de gestion pour évaluer la performance logistique

World Class Logistics (Estampe et al., 2000)

Élaboré par la Michigan State University

Questionnaire de 68 questions

Évalue le degré d'intégration des acteurs de la chaîne logistique

Évalue la maîtrise des concepts caractérisant la chaîne logistique

Benchmarking externe par rapport aux 20 entreprises mondiales les plus performantes en gestion de la chaîne logistique

ASLOG (association française pour la logistique) (Pimor, 1998)

Questionnaire référentiel sous forme de scorecard

Benchmarking interne mais pas externe

Évalue les procédures logistiques

Analyse des points forts et des points faibles de ces procédures

SCOR (Supply Chain Operations Reference model) (PRTM, 2002)

Évalue les processus clés de la gestion de la chaîne logistique

Evaluations tant stratégiques que opérationnelles

Benchmarking externe par rapport aux meilleures pratiques

Identifie les améliorations souhaitables

Tableau de Bord Prospectif (Morana et Paché, 2000)

Indicateurs permettant de cibler l'amélioration de la performance

Plutôt de niveau stratégique

Permet d'identifier les déterminants de l'amélioration de la performance à long terme

Évalue tant les résultats financiers que les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel

Strategic Profit Model (Stapleton et al, 2002)

Permet une investigation visant à relier la performance aux variations de la valeur des actions

Analyses par ratios

Fait le lien entre les niveaux stratégiques et opérationnels par le biais des ratios financiers

Benchmarking externe par le biais des ratios financiers

Basé sur la décomposition des mesures de retour sur les actifs et de retour sur la valeur nette

Source : (Antje et al., 2005)

Le tableau ci-dessus présente quelques modèles et méthodologies utilisés en sciences de gestion pour évaluer la performance logistique des entreprises et des chaînes logistiques. Ces modèles permettent de mesurer l'efficacité des processus logistiques, d'identifier les points forts et les faiblesses, ainsi que de proposer des actions d'amélioration continue.

➤ **Le modèle World Class Logistics (WCL):**

Le modèle World Class Logistics, développé par (ESTAMPE, 2015), met l'accent sur l'intégration des acteurs de la chaîne logistique et l'évaluation des pratiques logistiques à travers une démarche de benchmarking international.

Selon (Antje et al., 2005), ce modèle repose principalement sur quatre dimensions :

- le positionnement stratégique ;

- l'intégration logistique ;
- la réactivité ;
- la performance.

➤ **Le référentiel ASLOG :**

Le référentiel ASLOG constitue un outil d'évaluation interne basé sur des procédures logistiques et un système de scorecard permettant d'identifier les dysfonctionnements et les axes d'amélioration.

Selon (Antje et al., 2005), ce référentiel s'articule autour de dix thématiques principales :

- Management, stratégie et planification ;
- Conception et projets ;
- Approvisionnement ;
- Production ;
- Déplacement ;
- Stockage ;
- Vente ;
- Retour et service après-vente ;
- Indicateurs de pilotage ;
- Amélioration continue.

➤ **Le modèle SCOR :**

Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference) développé par (PRTM, 2002) est l'un des modèles les plus utilisés pour évaluer les chaînes logistiques.

Il permet d'analyser les principaux processus logistiques tout en comparant les performances de l'entreprise aux meilleures pratiques du secteur.

Selon (Antje et al., 2005), le modèle SCOR distingue cinq processus fondamentaux :

- Planification (Plan) ;
- Approvisionnement (Source) ;
- Production (Make) ;
- Livraison (Deliver) ;
- Gestion des retours (Return).

➤ **Le Tableau de Bord Prospectif :**

Le Tableau de Bord Prospectif adopte une approche multidimensionnelle de la performance globale. Il intègre plusieurs dimensions telles que :

- Les résultats financiers ;
- La satisfaction des clients ;
- Les processus internes ;
- L'apprentissage organisationnel.

Selon (Antje et al., 2005), cet outil vise à assurer un équilibre entre les objectifs stratégiques à long terme et les activités opérationnelles quotidiennes.

➤ **Le Strategic Profit Model :**

Le Strategic Profit Model relie la performance logistique aux résultats financiers de l'entreprise à travers l'analyse des ratios financiers et des indicateurs de rentabilité.

Ce modèle permet d'évaluer l'impact des décisions logistiques sur la création de valeur et la performance financière globale.

Enfin, selon (ESTAMPE, 2015), les modèles de mesure de la performance logistique constituent de véritables outils stratégiques permettant aux entreprises d'analyser leurs performances sous différents angles : financier, opérationnel, stratégique et organisationnel. Ils facilitent ainsi l'amélioration continue et le pilotage efficace de la chaîne logistique.

3 Section 03 : Généralités sur le service client

3.1 Définition du service client

Le service client est un concept dont la conception a profondément évolué au fil du temps. Autrefois appréhendé de manière restrictive, le service client se basait traditionnellement sur l'interaction en face à face entre le personnel de l'entreprise et les clients, se limitant essentiellement à la fonction transactionnelle. Ce concept a progressivement évolué pour faire place au marketing relationnel et à l'expérience client, intégrant désormais des dimensions stratégiques et relationnelles bien plus larges (Hetzl, 2004). Cette évolution conceptuelle reflète la transformation profonde des attentes des clients et des pratiques commerciales, dans un contexte où la qualité du service est devenue un facteur de différenciation concurrentiel majeur pour les organisations.

Selon (La Londe et al., 1998), le service client peut être défini comme un processus se déroulant entre un acheteur, un vendeur et parfois un tiers. Ce processus génère une valeur

ajoutée au produit ou au service échangé. Cette valeur peut être créée à court terme dans le cadre d'une transaction ponctuelle, ou à long terme dans le cadre d'une relation contractuelle durable. Les auteurs précisent ainsi que le service client constitue un processus permettant d'apporter des avantages significatifs à la chaîne logistique de manière rentable.

Dans la même perspective, (Samii, 2004) enrichit la définition précédente en proposant une conception du service client structurée selon trois niveaux complémentaires, reflétant la diversité des pratiques managériales :

A. Comme une activité : le service client recouvre des actes opérationnels concrets tels que la passation de commandes, la gestion des contentieux ou la facturation.

B. Comme une mesure de performance : le service client est alors appréhendé comme la capacité à atteindre des objectifs quantifiés, par exemple la livraison de 95 % des commandes dans les 48 heures.

C. Comme un élément de philosophie et de stratégie : au-delà d'une activité ou d'un indicateur, le service client devient une orientation stratégique globale de l'entreprise, guidant l'ensemble de ses décisions et de ses processus.

Par ailleurs, (Samii, 2004) retient une définition synthétique du service, le qualifiant de :

« Un processus qui prend place entre l'acheteur, le vendeur et les tiers, ce processus aboutit à une valeur ajoutée pour le produit ou le service échangé, cette valeur ajoutée peut se présenter à court terme dans une simple transaction ou à long terme comme un contrat de partenariat. »

Il conclut que le service client est le processus par lequel des avantages significatifs sont atteints dans la chaîne de valeur, de manière efficace.

De même, (Samii, 2004) précise que le service clientèle peut généralement être considéré comme le moyen utilisé par le système logistique pour créer l'utilité de temps et d'espace d'un produit, soulignant ainsi le lien organique entre service client et performance logistique.

Dans une approche orientée supply chain, (Christopher, 2005) place le service client au centre de sa conception de la chaîne logistique performante. Pour lui, la logistique est avant tout un mécanisme de création de valeur pour le client, et le service client en est l'expression concrète et mesurable. Il définit ainsi le service client logistique comme:

"Logistics customer service is concerned with making the product available to the customer. Availability itself is a complex concept encompassing a range of factors which together constitute service." (Christopher, 2005)

Selon cette approche, le service client logistique constitue l'une des dimensions essentielles de la satisfaction des clients des prestataires de services logistiques (PSL), aux côtés d'autres facteurs tels que la qualité, les délais, la logistique inverse et la réactivité. Les PSL doivent ainsi être capables d'offrir à leurs clients un service de qualité, aux moindres coûts et au moment opportun.

De leur côté, (Harrison & Van Hoek, 2008) proposent une définition résolument globale et relationnelle du service client, le décrivant comme un concept large et difficile à circonscrire, qui inclut tous les points de contact entre le fournisseur et l'acheteur, ainsi que les éléments matériels et immatériels de la relation commerciale. Cette définition est particulièrement éclairante car elle met en évidence le caractère multidimensionnel du service client, qui dépasse la seule dimension opérationnelle pour inclure une dimension relationnelle et perceptuelle. Le service client n'est donc plus seulement ce que l'entreprise livre, mais également la manière dont elle le livre et la qualité de la relation qu'elle entretient avec ses clients tout au long du processus.

Par ailleurs, La question du rattachement du service client au sein des organisations fait l'objet d'une diversité de pratiques. Plusieurs entreprises placent le service client au sein de la fonction logistique, tandis que d'autres maintiennent ce service dans le domaine marketing (Querin & Göbl, 2017). Ce positionnement variable témoigne du caractère transversal du service client, à l'interface de la logistique, du commercial et du marketing.

(Querin & Göbl, 2017) Identifient deux concepts interconnectés qui permettent de comprendre l'importance stratégique globale du service client : les attentes des clients et la satisfaction des clients, Leur interaction dynamique produit l'effet le plus recherché par les organisations : la fidélisation des clients, Ce triptyque — attentes, satisfaction, fidélisation — constitue le cadre conceptuel fondamental pour mesurer et améliorer le service client dans une perspective de long terme.

À partir des définitions précédentes, Le service client est un processus stratégique, opérationnel et relationnel, prenant place entre un acheteur, un vendeur et des tiers, qui génère une valeur ajoutée partagée à travers la mise à disposition du bon produit, au bon moment et au bon endroit. Appréhendé à la fois comme une activité, une mesure de performance et une

philosophie d'entreprise, il constitue le principal mécanisme par lequel le système logistique crée de l'utilité de temps et d'espace, satisfait les attentes des clients et génère leur fidélisation sur le long terme.

3.2 Les dimensions du service client : satisfaction et fidélité

Le service client constitue aujourd'hui un élément stratégique permettant aux entreprises d'améliorer la satisfaction des clients et de renforcer leur fidélité. Dans un environnement concurrentiel caractérisé par une multiplication des offres et des alternatives, la qualité du service client influence fortement les perceptions, les comportements d'achat et la continuité de la relation entre l'entreprise et ses clients.

La littérature distingue principalement deux dimensions fondamentales du service client : la satisfaction et la fidélité. Ces deux notions sont étroitement liées, bien qu'elles ne soient pas systématiquement synonymes. Selon (Jahanshahi et al., 2011), un client peut être fidèle sans être totalement satisfait, notamment lorsqu'il existe peu d'alternatives sur le marché. À l'inverse, un client peut être très satisfait sans pour autant être fidèle, particulièrement dans des marchés fortement concurrentiels où les possibilités de substitution sont nombreuses.

3.2.1 La satisfaction client

La satisfaction client représente l'une des dimensions les plus étudiées dans la littérature du marketing et de la logistique. Elle traduit l'évaluation globale réalisée par le client après l'expérience d'achat ou de consommation.

Selon (Jahanshahi et al., 2011) la satisfaction du consommateur repose sur trois composantes principales :

- Une réponse émotionnelle ou cognitive ;
- Une réponse liée à un élément spécifique (produit, service, expérience, attentes, etc.) ;
- Une réponse apparaissant à un moment précis de l'expérience de consommation.

Dans le même sens, (Bastos & Gallego, 2008) définissent la satisfaction comme un jugement évaluatif post-achat portant sur une transaction ou une expérience spécifique. Les auteurs considèrent également que la satisfaction constitue une réponse affective globale orientée vers les différents aspects de l'acquisition ou de la consommation du produit.

Par ailleurs, plusieurs recherches se sont intéressées aux déterminants de la satisfaction. Selon (Anderson & Sullivan, 1993), la satisfaction dépend principalement de la qualité perçue et du

niveau de confirmation des attentes initiales. Les auteurs montrent que la qualité perçue exerce une influence significative sur la satisfaction ainsi que sur les intentions de rachat.

Dans cette perspective, (Querin & Göbl, 2017) soulignent que les attentes des clients jouent un rôle fondamental dans l'évaluation de l'expérience globale d'achat. Le facteur de satisfaction le plus influent demeure la confirmation ou non des attentes initiales du client. Les auteurs précisent également que la satisfaction correspond généralement à la perception globale de la qualité du service offert.

Toutefois, la satisfaction client demeure difficile à mesurer en raison de son caractère subjectif et de la diversité des variables susceptibles d'influencer l'expérience du consommateur (Querin & Göbl, 2017). Des facteurs externes peuvent également affecter la perception globale du service, même lorsque les attentes fondamentales sont satisfaites.

Dans une approche logistique, plusieurs auteurs mettent en évidence l'importance de la performance logistique dans la satisfaction des clients. Selon (Querin & Göbl, 2017), des éléments tels que :

- La disponibilité des produits ;
- Les délais de livraison ;
- Les politiques de retour ;
- Les conditions de garantie ;
- Constituent des aspects essentiels du service client influençant directement la satisfaction globale des achats.

De même, (Bowersox et al., 2008) considèrent que la gestion des stocks, la rapidité des livraisons et la réduction des retours permettent d'améliorer significativement la satisfaction des clients d'un point de vue logistique.

Enfin, plusieurs entreprises cherchent continuellement à accroître la satisfaction de leurs clients à travers l'amélioration de l'information fournie, de l'expérience d'achat et de la qualité de service. Toutefois, comme le soulignent (Querin & Göbl, 2017) certaines pratiques autrefois perçues comme exceptionnelles sont progressivement devenues des attentes normales chez les consommateurs.

3.2.2 La fidélité client

La fidélité client constitue une dimension stratégique essentielle pour les entreprises souhaitant assurer leur pérennité et renforcer leur avantage concurrentiel. Elle traduit la volonté du client de maintenir une relation durable avec l'entreprise à travers des achats répétés et des comportements favorables.

Selon (Bastos & Gallego, 2008), la fidélité exprime un comportement intentionnel envers un produit, une marque ou un fournisseur de services. Elle inclut notamment :

- La probabilité de renouvellement des achats ;
- La poursuite de la relation commerciale ;
- La recommandation de l'entreprise ;
- Ou au contraire, la possibilité de changement vers un concurrent.

Les auteurs soulignent également que la fidélité peut résulter soit :

- De la satisfaction du client ;
- Soit de barrières techniques, économiques ou psychologiques rendant le changement de fournisseur difficile.

Cependant, dans un environnement concurrentiel, la satisfaction demeure la stratégie la plus durable pour maintenir la fidélité des clients.

Plusieurs chercheurs distinguent deux formes principales de fidélité (Jahanshahi et al., 2011) :

1. La fidélité comportementale

Elle correspond aux comportements observables du client tels que :

- les achats répétés ;
- les intentions de rachat ;
- les recommandations ;
- le bouche-à-oreille positif.

Selon (Liu-Thompkins, 2013), la fidélité comportementale traduit une attitude favorable suffisamment forte et stable pour générer des comportements répétés envers une marque ou une entreprise.

2. La fidélité attitudinale

Cette forme de fidélité repose davantage sur l'attachement émotionnel et psychologique du client envers l'entreprise ou la marque.

Selon (Jahanshahi et al., 2011) la fidélité durable repose principalement sur trois éléments :

- la confiance envers le fournisseur ;
- la perception d'une valeur supérieure à celle des concurrents ;
- le développement d'un attachement émotionnel positif.

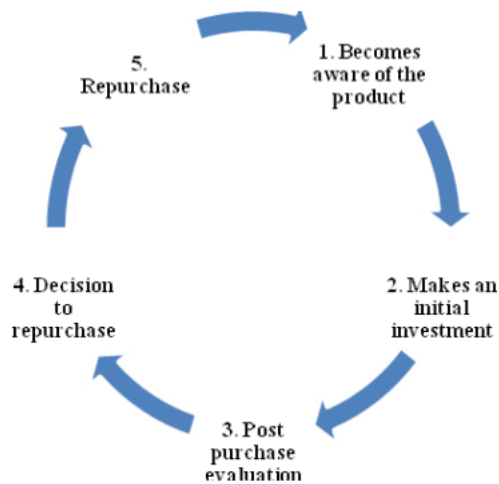
Dans le même cadre, (Bill, 1995) souligne que la fidélité ne peut pas être imposée ; elle doit être gagnée à travers une stratégie orientée satisfaction et qualité du service client. L'auteur considère que le service client représente un ensemble d'initiatives managériales visant à augmenter la satisfaction, encourager les achats répétés et renforcer la fidélité des clients.

Par ailleurs, plusieurs études ont confirmé l'existence d'une relation positive entre satisfaction et fidélité. Selon (Fornell, 1992), un niveau élevé de satisfaction favorise généralement une plus grande fidélité des clients. Cependant, cette relation peut varier selon les caractéristiques des produits, des services ou du contexte concurrentiel.

Enfin, la fidélité génère également des bénéfices indirects importants pour l'entreprise. Comme le soulignent (Bastos & Gallego, 2008), une clientèle satisfaite et fidèle favorise le développement d'un bouche-à-oreille positif, contribuant ainsi à l'amélioration de l'image de l'entreprise et à l'acquisition de nouveaux clients.

À partir des différentes contributions théoriques, la satisfaction et la fidélité apparaissent comme deux dimensions complémentaires du service client. La satisfaction constitue souvent une condition préalable à la fidélité, tandis que la fidélité représente l'aboutissement d'une relation durable fondée sur la qualité du service, la confiance et la création de valeur pour le client.

Figure 7 : Cycle de fidélité



Source : (Jahanshahi et al., 2011)

3.3 Les éléments du service client (Pré-transactionnels, transactionnels, post-transactionnels) :

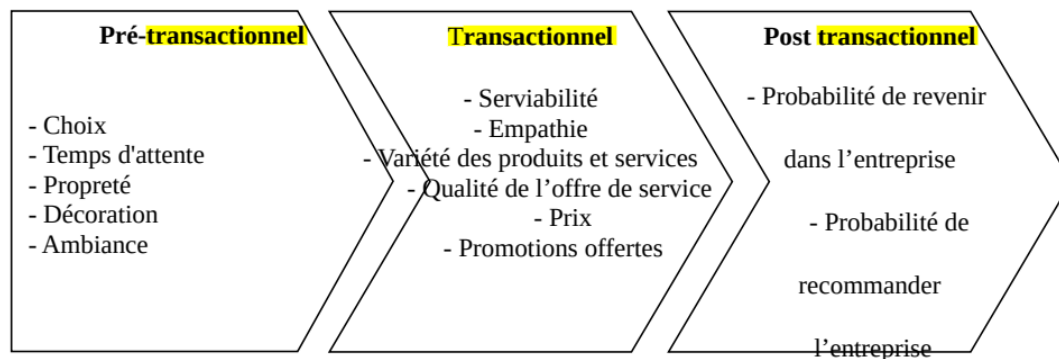
Le service client est généralement structuré autour de trois grandes phases complémentaires : les éléments pré-transactionnels, transactionnels et post-transactionnels. Cette classification met en évidence le caractère global et continu du service client, depuis la préparation de la relation commerciale jusqu'au suivi après-vente. Plusieurs auteurs, notamment (Christopher et al., 2016) et (Lambert & Stock, 2001), considèrent que ces éléments constituent les principales composantes du service client logistique.

Selon (Christopher et al., 2016), le service client comprend :

- les éléments de pré-transaction, liés à la politique de service et à l'organisation ;
- les éléments transactionnels, liés au traitement physique des commandes ;
- les éléments post-transactionnels, liés au soutien et au suivi après la vente.

Dans le même sens, (Naoui, 2011) souligne que ces trois dimensions permettent d'assurer la continuité de la relation client et influencent directement la perception de la qualité du service ainsi que la satisfaction du client.

Figure 8 : Les éléments du service client



Source : (MENVILLE, 2006)

3.3.1 Les éléments pré-transactionnels

Les éléments pré-transactionnels regroupent l'ensemble des dispositifs, politiques et structures mis en place avant la réalisation de la transaction commerciale. Ils permettent de préparer la relation avec le client et de créer un cadre organisationnel favorable à la prestation de service.

Selon (MENVILLE, 2006), l'étape pré-transactionnelle correspond à l'approche initiale du consommateur envers l'entreprise. Avant toute relation d'achat, le client cherche à évaluer la valeur qu'il pourra retirer de cette relation à travers différents éléments tangibles. Des aspects tels que l'ambiance, la présentation, la communication ou encore l'image de l'entreprise influencent ainsi la perception de la qualité future du service.

Dans une perspective logistique, (Naoui, 2011) explique que les éléments pré-transactionnels concernent les moyens organisationnels que l'entreprise mobilise afin d'assurer efficacement le service client. Le client n'a pas toujours conscience de ces mécanismes internes, mais leur qualité influence directement la performance des étapes transactionnelles et post-transactionnelles.

De leur côté, (Lambert & Stock, 2001) considèrent que les éléments pré-transactionnels permettent d'établir le climat de la relation commerciale. Ils incluent notamment :

- Les politiques de retour ;
- Les délais de livraison prévus ;
- Les procédures de traitement des commandes ;
- Les plans d'urgence en cas de perturbation ;

- Les politiques générales de service client.

Ces éléments contribuent à définir clairement le niveau de service attendu par le client avant même l'expédition des marchandises.

3.3.2 Les éléments transactionnels

Les éléments transactionnels représentent les activités directement liées à l'exécution physique de la commande et à l'échange entre l'entreprise et le client. Ils constituent généralement la partie du service client la plus visible et la plus directement associée à la performance logistique.

Selon (MENVILLE, 2006), cette étape correspond au moment où se déroule l'échange entre les deux parties. Le consommateur évalue alors différents éléments tangibles et intangibles du service, en s'appuyant également sur ses expériences passées et son niveau d'exigence. Les dimensions évaluées à ce niveau sont souvent subjectives et influencent fortement la perception globale du service.

Dans le même cadre, (Lambert & Stock, 2001) soulignent que les éléments transactionnels sont fondamentaux dans la mesure où l'entreprise doit être capable de :

- livrer le bon produit ;
- au bon endroit ;
- dans les délais convenus ;
- et dans de bonnes conditions.

Ces éléments incluent notamment :

- la disponibilité des produits ;
- le traitement des commandes ;
- la précision des livraisons ;
- la rapidité d'expédition ;
- la qualité de l'emballage ;
- la communication des informations logistiques.

Ainsi, la qualité des éléments transactionnels influence directement la satisfaction du client et la perception de la fiabilité du service logistique.

3.3.3 Les éléments post-transactionnels

Les éléments post-transactionnels concernent l'ensemble des services fournis après la réception du produit par le client. Cette phase vise principalement à assurer le suivi de la relation client, à résoudre les éventuels problèmes et à renforcer la fidélisation.

Selon (MENVILLE, 2006), l'étape post-transactionnelle permet au client d'évaluer globalement son expérience avec l'entreprise et de déterminer son intention de revenir ou non vers le prestataire. Plus le client est satisfait de l'expérience vécue, plus il développera une relation durable avec l'entreprise.

Dans une approche logistique, (Naoui, 2011) considère que les éléments post-transactionnels traduisent la capacité de l'entreprise à accompagner le client après l'achat du produit. Ils comprennent notamment :

- la gestion des réclamations ;
- le service après-vente ;
- les garanties ;
- les retours de produits ;
- l'assistance technique ;
- le suivi de la satisfaction client.

Selon (Lambert & Stock, 2001), ces activités doivent être anticipées dès les phases pré-transactionnelles et transactionnelles afin d'assurer une continuité de service efficace.

Les recherches de (Gizaw, 2021) montrent d'ailleurs que les trois éléments du service client exercent un impact positif et significatif sur la satisfaction des clients. Les résultats indiquent cependant que les éléments post-transactionnels ont l'effet le plus important sur la satisfaction, suivis des éléments transactionnels puis pré-transactionnels, ce qui souligne l'importance stratégique du suivi après-vente dans la fidélisation des clients.

Enfin, (Kułyk, 2017) ajoutent que le service client logistique doit permettre de répondre efficacement aux attentes des clients en matière :

- de délai de livraison ;
- de ponctualité ;
- de flexibilité ;
- de disponibilité des produits ;

- de qualité de communication ;
- de compétence du personnel ;
- et de services après-vente.

À partir des différentes contributions théoriques, les éléments pré-transactionnels, transactionnels et post-transactionnels apparaissent comme des composantes complémentaires du service client, contribuant conjointement à l'amélioration de la satisfaction et à la fidélisation durable des clients.

4 Section 04 : L'interface Performance Logistique et Service Client

4.1 La contribution de la performance logistique au service client

L'évolution rapide des technologies de l'information et de la communication a profondément transformé les pratiques logistiques ainsi que les relations entre les entreprises et leurs clients. Le développement des outils numériques, des systèmes d'information intégrés et des technologies de suivi en temps réel a permis d'accélérer les flux physiques et informationnels, tout en réduisant les coûts commerciaux et les délais de traitement. Cette transformation a également contribué à l'apparition de nouveaux comportements chez les consommateurs, devenus plus exigeants en matière de rapidité, de disponibilité des produits et de qualité du service (Querin & Göbl, 2017)

Dans ce contexte, la logistique ne se limite plus à une fonction opérationnelle centrée sur le transport ou le stockage des marchandises. Elle représente désormais un levier stratégique permettant de créer de la valeur pour le client et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise. La performance logistique influence directement la qualité du service offert au client à travers plusieurs éléments tels que la disponibilité des produits, le respect des délais de livraison, la rapidité du traitement des commandes et la gestion efficace des retours et des réclamations.

Être capable de fournir des informations avant l'achat, d'accompagner le client dans son choix et d'assurer une assistance après la vente devient aujourd'hui un facteur essentiel de satisfaction et de fidélisation des consommateurs (Querin & Göbl, 2017) Dans cette perspective, le service client apparaît comme un élément stratégique permettant à l'entreprise de construire une relation durable avec sa clientèle.

Selon (Mentzer et al., 1999), la disponibilité d'un produit et sa livraison dépendent directement de la gestion logistique. Ainsi, les services logistiques contribuent fortement à la satisfaction globale des achats, notamment à travers la disponibilité des produits, les délais de

livraison, les conditions de retour et les garanties proposées aux clients (Querin & Göbl, 2017).

(Naoui, 2011) souligne également que la qualité du service offert au client est le résultat de la qualité de service de tous les acteurs intervenant dans la chaîne logistique. La performance du service client dépend donc de la coordination et de l'efficacité de l'ensemble des maillons de la supply chain. Dans cette logique, les politiques logistiques et le service client sont étroitement liés et acquièrent un rôle dynamique et essentiel dans la stratégie globale de l'entreprise.

Par ailleurs, (Fugate et al., 2010) considèrent que la création de valeur pour le client provient notamment de la disponibilité des produits, de la ponctualité des livraisons, de la cohérence du service et de la facilité de passation des commandes. Une entreprise qui parvient à maîtriser ces dimensions peut se différencier durablement de ses concurrents et renforcer sa position sur le marché.

Enfin, (Stank et al., 2001) rappellent que l'objectif principal de la gestion de la chaîne logistique est de créer ou d'améliorer la valeur fournie au client final. Pour cela, l'entreprise doit chercher à satisfaire les commandes des clients en livrant les bonnes quantités, au bon moment, sans erreur ni dommage, tout en maintenant un niveau de rentabilité acceptable.

4.2 Les dimensions logistiques influençant le service client

Plusieurs activités logistiques influencent directement la qualité du service client et la perception de la performance de l'entreprise. Ces dimensions permettent d'évaluer la capacité de la chaîne logistique à répondre efficacement aux attentes des clients.

4.2.1 L'information sur la commande

L'information logistique constitue un élément essentiel de la relation client. Dans un environnement fortement concurrentiel, les clients exigent des informations précises et rapides concernant la disponibilité des produits, l'état d'avancement des commandes, les dates prévues d'expédition et de livraison ainsi que les éventuels retards.

Selon (Samii, 2004), l'entreprise doit être capable de communiquer rapidement et précisément les niveaux de stock, les délais de livraison et les informations relatives au suivi des commandes. La gestion des commandes en retard ainsi que le temps total nécessaire pour clôturer une commande représentent des indicateurs importants de la performance logistique.

L'accès à une information fiable permet de renforcer la confiance des clients envers l'entreprise et d'améliorer leur satisfaction. À l'inverse, un manque d'information ou des informations inexactes peuvent générer des réclamations et détériorer la qualité perçue du service client.

4.2.2 Le cycle de commande

Le cycle de commande représente le temps total séparant l'émission de la commande et la livraison finale chez le client. Ce cycle comprend plusieurs étapes, notamment la réception de la commande, son traitement administratif, la préparation, la manutention, l'emballage, l'expédition et la circulation des informations (Samii, 2004).

La réduction du cycle de commande constitue un facteur déterminant de satisfaction client. Dans les marchés actuels, les consommateurs recherchent des délais de livraison courts et fiables. Une entreprise capable de réduire ses délais de traitement et de livraison améliore ainsi son niveau de service et renforce sa compétitivité.

De plus, la maîtrise du cycle de commande permet de limiter les ruptures de stock, de réduire les coûts logistiques et d'améliorer la coordination entre les différents acteurs de la chaîne logistique.

4.2.3 Les réclamations et les retours

Les réclamations, plaintes et retours représentent également des dimensions importantes du service client. Même si les systèmes logistiques sont généralement conçus comme des flux allant de l'entreprise vers le client, toute organisation peut être confrontée à des retours de marchandises ou à des réclamations liées à la qualité du produit ou du service.

Selon (Samii, 2004), l'absence de procédures efficaces pour gérer les retours et les réclamations peut engendrer des coûts importants et détériorer la relation avec les clients. Les entreprises doivent donc mettre en place des politiques claires permettant de traiter rapidement les plaintes, les produits retournés et les demandes de remboursement ou de remplacement.

Les informations obtenues à partir des réclamations et des retours constituent également une source importante d'amélioration continue. Elles permettent à l'entreprise d'identifier les insuffisances de ses produits ou de ses processus logistiques et d'apporter des actions correctives adaptées.

4.2.4 Le respect des engagements logistiques

Le respect des engagements logistiques constitue un élément fondamental de la qualité du service client. Dans plusieurs secteurs industriels, notamment l'automobile, l'aéronautique et la construction navale, le respect des délais de livraison est devenu une exigence essentielle de performance logistique (Fassio, 2006).

Les entreprises industrielles cherchent à éviter les ruptures d'approvisionnement susceptibles d'empêcher leurs clients de respecter leurs propres engagements contractuels. Ainsi, la capacité à livrer les commandes au lieu et à la date prévus concrétise directement la performance logistique de l'entreprise (Fassio, 2006).

Selon (Bilola, 2024) une supply chain est considérée comme efficace et efficiente lorsque l'entreprise est capable de satisfaire le client en livrant des produits de bonne qualité, en quantité suffisante, au bon moment et au bon endroit, tout en consommant un minimum de ressources.

Le respect des engagements logistiques contribue donc à renforcer la confiance des clients et à améliorer leur fidélité envers l'entreprise.

4.3 L'équilibre entre performance logistique, coûts et satisfaction client

La finalité principale de la chaîne logistique est de répondre à la demande du client au moindre coût tout en minimisant l'impact environnemental (Jalal & Nmili, 2020). Dans cette perspective, la performance logistique repose sur un équilibre entre efficacité et efficience.

Selon (Richey et al., 2010), l'efficacité correspond à la capacité de satisfaire les exigences des clients, tandis que l'efficience renvoie à l'optimisation des ressources utilisées pour atteindre ce niveau de satisfaction. Une logistique performante vise donc à améliorer le rapport valeur/coût grâce à la réduction des délais, l'amélioration de la flexibilité et l'optimisation des coûts logistiques (El Bakkouri, 2021).

Cependant, l'amélioration du niveau de service client entraîne généralement une augmentation des coûts logistiques. Dans une approche opérationnelle, une hausse du service client peut se traduire par une augmentation des dépenses liées au transport, au stockage, à la gestion des stocks ou encore à la distribution (Samii, 2004).

La somme des dépenses consacrées aux activités logistiques peut ainsi être considérée comme le coût du service client. Pour un niveau de service donné, l'entreprise doit donc chercher à

minimiser ses coûts logistiques tout en maintenant un niveau satisfaisant de qualité de service (Samii, 2004).

Les entreprises doivent également adapter leurs niveaux de service selon différents segments de clientèle, zones géographiques ou catégories de produits. Les gestionnaires doivent définir des objectifs précis de service client et mettre en place des indicateurs de suivi afin d'évaluer régulièrement les performances réalisées.

Par ailleurs, la satisfaction du client dépend principalement de la confirmation de ses attentes initiales liées à l'expérience d'achat (Querin & Göbl, 2017). Lorsque la qualité du service perçue correspond ou dépasse les attentes du client, celui-ci développe un niveau plus élevé de satisfaction et de fidélité.

(Barbara et al., 1990) distingue ainsi trois catégories de facteurs influençant la satisfaction :

- les facteurs d'hygiène, dont l'absence provoque une insatisfaction ;
- les facteurs d'amélioration, qui augmentent la satisfaction lorsqu'ils sont présents ;
- les facteurs de seuil, dont la performance au-delà d'un certain niveau améliore fortement la perception du service.

Ainsi, les services logistiques jouent un rôle majeur dans la fidélisation des clients grâce à la disponibilité des produits, à la rapidité des livraisons, à la qualité du traitement des retours et à la fiabilité globale du service offert. Une entreprise capable d'assurer un niveau élevé de performance logistique peut donc améliorer durablement la satisfaction et la fidélité de ses clients tout en renforçant son avantage concurrentiel.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'établir que la performance logistique constitue un déterminant majeur de la qualité du service client, à travers ses trois dimensions fondamentales : la fiabilité, la réactivité et la flexibilité. Le service client, appréhendé par la satisfaction et la fidélité, représente quant à lui l'expression concrète de la valeur créée par la logistique.

Si la littérature internationale confirme largement ce lien, elle le fait principalement dans des contextes occidentaux, laissant subsister un déficit empirique notable pour les économies émergentes comme l'Algérie. C'est cette lacune que la présente recherche se propose de combler.

CHAPITRE II : CONTEXTE PRATIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Introduction

Le chapitre suivant présente le contexte organisationnel de l'entreprise SARL CELIA ALGERIE, en se basant sur des données tirées de divers documents et des informations recueillies directement auprès de l'entreprise elle-même. Il inclut également un cadre méthodologique englobant des études quantitatives, ainsi que des détails sur les procédures de recherche et une approche épistémologique.

Section 01 : présentation de l'entreprise SARL CELIA ALGERIE

Dans cette section, nous présenterons la SARL Célia Algérie et le groupe Lactalis, retracerons leur historique et leur évolution, et décrirons leur gamme de produits, en expliquant la structure organisationnelle de cette dernière ainsi que son organigramme et de sa présentation générale dans la partie qui suit.

1.1. Présentation de Groupe LACTALIS

1.1.1. Historique de Lactalis

ANNÉES 1930 « PREMIERES COLLECTES DE LAIT ET PREMIERS CAMEMBERTS » : Le 19 octobre 1933, André Besnier produit ses 17 premiers camemberts sous la marque « Le Petit Lavallois », utilisant 35 litres de lait collectés autour de Laval. La première page de l'histoire de l'entreprise est ainsi écrite avec la création de la société personnelle André Besnier. Rapidement, il rassemble une équipe de collaborateurs pour l'accompagner dans cette aventure fromagère. L'étiquette emblématique du Laval médiéval devient vite synonyme de qualité.

ANNÉES 1940 « UNE CROISSANCE CONTINUE DES PRODUCTEURS DE LAIT MAYENNAIS » : L'entreprise connaît une croissance rapide. En 1948, elle franchit le cap des 10 000 litres de lait collectés. Renommée « SARL Société Laitière de Laval A. Besnier & Cie », elle continue de se développer en recrutant de nombreux agriculteurs. Ce succès est dû à la politique commerciale dynamique et inventive d'André Besnier, désormais entouré de 25 salariés. La passion du lait, l'exigence de qualité, le sens du commerce et la capacité à s'entourer des meilleurs permettent aux camemberts de la Maison Besnier de séduire toujours plus de consommateurs.

ANNÉES 1950 « LE DEBUT DE LA DIVERSIFICATION » : Face à une concurrence croissante dans le secteur laitier, André Besnier élargit son offre en commercialisant du lait, du beurre et de la crème fraîche. À l'instar du camembert vendu sous la marque « Le Voyageur », tous les autres produits bénéficient des mêmes exigences de qualité, avec pour objectif la perfection. Ambitieux et stratège, André Besnier est l'un des premiers à lancer le lait en bouteille de verre d'un litre, sous la marque « SSL Le Bon Lait ». En 1955, son décès entraîne la succession de son fils à la tête de l'entreprise.

ANNÉES 1960 « CRÉATION DE LA MARQUE PRÉSIDENT » : Les années 1960 marquent une période charnière pour l'entreprise, avec une demande croissante des consommateurs et l'arrivée de nouveaux modèles de distribution. Dans un contexte économique favorable, Michel Besnier impulse le développement de l'entreprise, dessinant les contours de son modèle économique. L'expertise industrielle, la qualité, l'innovation et la fidélité au métier de la transformation laitière permettent une croissance externe dynamique, intégrant plusieurs laiteries du Grand-Ouest de la France.

ANNÉES 1970 « EXPORTATION DES FROMAGES BESNIER AUX ÉTATSUNIS » : Le brie séduit les Américains tandis que le camembert gagne en popularité en France. En 1972, convaincue du potentiel de la marque Président et de son camembert, l'entreprise construit une fromagerie moderne dédiée à Domfront, en Normandie. Dotée des dernières innovations, cette fromagerie reste aujourd'hui emblématique et la plus importante de France pour les pâtes molles.

ANNÉES 1980 « EXPANSION AUX ÉTATS-UNIS ET NOUVEAUX MARCHÉS EN France » : Une dynamique de croissance continue permet au groupe de renforcer ses positions outre-Atlantique et d'investir significativement en France. Les années 1980 voient l'accélération du développement avec des opérations de croissance externe. En 1981, l'entreprise s'implante aux États-Unis, à Belmont (Wisconsin), puis construit un autre site en Californie six ans plus tard. Fidèle à ses origines, Michel Besnier poursuit l'expansion de l'entreprise.

ANNÉES 1990 « CONQUÊTE DE L'EUROPE ET TRANSFORMATION EN GROUPE LACTALIS » : L'entreprise s'implante en Ukraine, Pologne, Égypte et Italie, enrichissant ainsi son portefeuille de produits. L'acquisition de Locatelli, troisième marque de mozzarella la plus vendue, permet d'introduire de nouveaux produits laitiers. Les rachats de Bridel et de

la Société des Caves de Roquefort élargissent également la gamme de produits locaux et internationaux. En 1999, pour faciliter son internationalisation, l'entreprise Besnier devient le groupe Lactalis. **ANNÉES 2000 « TRANSMISSION FAMILIALE ET CROISSANCE CONTINUE »** : Le décès brutal de Michel Besnier en 2000 conduit son fils Emmanuel à prendre la tête de l'entreprise. L'année 2008 marque un tournant pour le groupe Lactalis avec l'acquisition du fleuron italien Galbani. En 2007, le leader croate des produits laitiers, Dukat, rejoint le groupe, ainsi que Celia pour les poudres infantiles.

1.1.2 Chiffres clés

Fondé en 1933 en France, le Groupe Lactalis est présent dans 94 pays et compte 85500 collaborateurs, il dispose de 266 laiteries et fromageries réparties dans 49 pays. Lactalis valorisent le lait sous toutes ses formes : fromages, lait de consommation, yaourts, beurres et crèmes, ingrédients laitiers et nutrition. Au cœur de la vie quotidienne de millions de foyers, le Groupe Lactalis propose des produits de marques emblématiques telles que Président, Galbani, Parmalat, Kraft, Bridel et Leerdammer.

- ✓ 1^{er} Groupe laitier mondial
- ✓ 1^{er} Groupe mondial sur le marché des fromages
- ✓ 1^{er} Acteur mondial des AOP
- ✓ 9^e Groupe alimentaire mondial

En 2025, le chiffre d'affaires du groupe s'établit à 31,2 milliards d'euros, en progression de 2,9 % par rapport à 2024, pour un résultat net également en amélioration, à 528 millions d'euros, soit 1,7 % du CA. Ainsi, la rentabilité du groupe progresse vers l'objectif fixé d'un retour à 2 % pour assurer la poursuite de ses investissements.

Répartition du chiffre d'affaires selon catégorie de produit :

- Fromages : 39%
- Lait : 22%
- Ultra Frais : 16%
- Beurre et Crème : 12%
- Ingrédients et Nutrition : 06%
- Autres : 05%

Répartition du chiffre d'affaires Par zone géographique :

- Europe : 52%
- Amériques : 33%
- Afrique - Asie – Océanie : 15%

1.1.3 Lactalis en Algérie :

Le groupe Lactalis est présent en Algérie depuis 1980 avec l'importation du lait poudre famille, l'année 2007 a vu la concrétisation du partenariat Lactalis et le Groupe Soummam avec le rachat à l'Etat Algérien de la laiterie de Beni Tamou Via Celia Algérie et à partir de 2013, Lactalis rachète 100 % des parts de la laiterie Béni Tamou, la nouvelle entité regroupe les activités Frais et Sec.

1.2. Présentation générale de l'entreprise SARL CELIA ALGERIE

Fondée en 1990 sous le nom de GIPLAIT (également connu sous le nom d'ONALAF), CELIA Algérie est aujourd'hui une filiale à 100% du groupe Lactalis, leader mondial dans le secteur des produits laitiers. Initialement une entreprise publique, GIPLAIT a été privatisée en 2007, sous la direction conjointe du groupe français Lactalis et du groupe algérien Soummam.

Depuis le 3 décembre 2007, les actions détenues par la partie algérienne ont été progressivement cédées, conduisant à une acquisition complète par Lactalis. Dès lors, la société adopte le nom de CELIA Algérie, s'intégrant pleinement dans la structure multinationale du Groupe Lactalis.

La SARL CELIA Algérie, Son siège social est situé à Hydra - Alger, tandis que l'unité de production principale est située à Beni Tamou - province de Blida, l'entreprise dispose d'un site industriel de 7 hectares et Entre 250 et 499 employés. En tant que filiale du Groupe Lactalis, CELIA bénéficie d'un savoir-faire international et applique des normes strictes en matière de qualité, de sécurité sanitaire et de traçabilité.

Grâce à des investissements conséquents, CELIA Algérie s'est dotée d'infrastructures modernes répondant aux standards internationaux. Son rattachement au groupe Lactalis lui permet d'adopter des processus de production performants tout en s'adaptant aux spécificités

du marché algérien. La société s'efforce ainsi de concilier excellence industrielle, respect des normes et valorisation des produits laitiers locaux.

Tableau 6 : Profil de l'entreprise

Élément	Détails
Nom de l'entreprise	CELIA Algérie
Propriétaire	Groupe Lactalis (France)
Forme juridique	SARL
Date de création	1990 (sous le nom GIPLAIT), privatisée en 2007
Adresse du siège social	12 Chemin Petit Hydra, 16016 Hydra, Algérie
Unité de production	Laiterie de Beni Tamou, Rue des Frères Zedri, Beni Tamou 09240
Numéro de téléphone	0555 41 55 25
Nombre d'employés	Entre 250 et 499 employés
Capital social	6 008 147 029 DZD
Secteur d'activité	Agroalimentaire – Industrie laitière
Produits	Lait infantile, lait pasteurisé, yaourts, fromages, desserts laitiers
Type de clients	Familles, nourrissons, supermarchés, pharmacies, distributeurs

Source : document interne d'entreprise

1.3. Catégories de Produits

CELIA Algérie commercialise une offre variée de produits laitiers, répartis en deux grandes catégories : les produits secs et les produits frais, avec les marques : Président, Bridel, Mitidja, Lactel, Celia.

Catégorie Sec :

Celia adulte : proposant des produits secs afin de répondre aux besoins des foyers algériens.

Celia Infantile : cette ligne est spécifiquement élaborée pour les nourrissons, garantissant une alimentation équilibrée, conforme aux exigences nutritionnelles des premières phases de la croissance.

Catégorie Frais :

Lait subventionné : Lait frais soutenu par l'État.

Fromage fondu : Une gamme de fromages fondus.

Fromage à pâte molle : Produits laitiers à la texture onctueuse et au goût subtil.

Fromage à pâte fraîche : Fromages frais, légers et savoureux.

L'ben : Boisson traditionnelle issue de la fermentation du lait.

Cherbet : Une spécialité locale rafraîchissante.

Beurre : Une gamme de beurre.

Figure 9 : Catalogue gamme de produit Lactalis 2024



Source : Catalogue gamme de produit Lactalis 2024.

Marque Président :

La marque Président est l'un des noms les plus prestigieux et largement reconnus dans l'industrie laitière mondiale. En Algérie, elle propose un large choix de fromages, beurres, crèmes et autres produits à base de lait. Les produits Président sont appréciés pour leur qualité supérieure, leur texture crémeuse et leur goût raffiné. Les produits populaires incluent le fromage à pâte dure, le camembert, le beurre et la crème.

Marque Lactel :

Lactel est une marque bien établie qui offre une variété de yogourts et d'autres produits laitiers. Lactel se distingue par son engagement à fournir des produits laitiers de haute qualité nutritionnelle tout en répondant aux besoins des consommateurs en termes de commodité et de disponibilité. Le lait Lactel est largement utilisé dans les foyers algériens, notamment pour sa longue durée de conservation et sa valeur nutritionnelle.

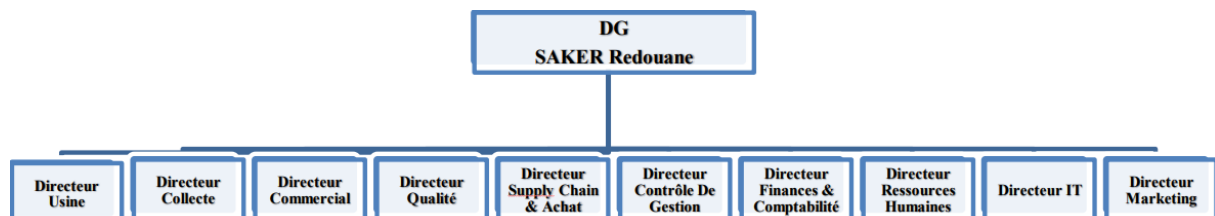
Célia Marque :

La marque Célia se démarque également en Algérie avec sa gamme de produits à base de lait. Célia accorde une grande importance à la fraîcheur et à la qualité de ses produits. Bien implantée dans les supermarchés et les magasins de détail à travers le pays, elle se positionne comme une marque qui répond aux attentes des consommateurs algériens en matière de qualité et de goût.

1.4 Organisation de l'entreprise

L'organisation de l'entreprise désigne la manière dont ses activités, ses ressources et ses responsabilités sont structurées pour atteindre efficacement ses objectifs.

Figure 10 : Organigramme de L'entreprise Célia Algérie Groupe LACTALIS



Source : document interne d'entreprise

L'entreprise est divisée en 8 départements, gérés par un directeur général, les départements sont :

Département de RH : Le département des ressources humaines gère le capital humain de l'entreprise. Il prend en charge le recrutement, la formation, le développement des compétences, la gestion des carrières ainsi que le maintien d'un climat social favorable, tout en garantissant le respect des normes légales et sociales.

Vision RH : L'humain est au cœur des préoccupations de Celia Algérie sa politique Ressources Humaines vise à attirer et fidéliser les talents. Les valeurs véhiculées sont : Ambition, Engagement, avec Simplicité.

Département d'IT : Le département IT assure la gestion et le bon fonctionnement des systèmes informatiques. Il veille à la sécurité des données et accompagne les différents services en proposant des solutions technologiques innovantes visant à améliorer la performance des processus.

Département de Finance : Le département financier intervient dans le pilotage économique de l'entreprise. Ses principales fonctions sont :

- Le contrôle de gestion, qui consiste à analyser les coûts et les prix,
- La comptabilité, notamment la gestion des paiements des fournisseurs.

Il contribue à garantir la rentabilité et la bonne gestion financière des opérations.

Département des Achats : Le département achats est responsable de l'approvisionnement en matières premières, ingrédients et emballages nécessaires à la production. Il détermine :

- Les délais d'approvisionnement,
- Les prix d'achat,
- Ainsi que les quantités minimales de commande.

Ces éléments permettent d'assurer la continuité de la production tout en optimisant les coûts.

Département de Marketing : Le département marketing est chargé de définir et de mettre en œuvre les stratégies marketing de l'entreprise. Il intervient dans le développement de la

marque, la conception des campagnes publicitaires, la réalisation des études de marché, l'innovation produit ainsi que le soutien à la force de vente.

Département de la Supply chain : Le département logistique coordonne les flux physiques et informationnels au sein de l'entreprise. Ses principales missions sont :

- Définir la capacité de stockage,
- Établir les prévisions de la demande,
- Élaborer le planning de production,
- Assurer l'approvisionnement en fonction des besoins prévisionnels.

Il joue ainsi un rôle clé dans la synchronisation entre l'offre et la demande

Département d'Industriel : Le département industriel est responsable de la conception et de la production des produits. Il définit les recettes de fabrication, détermine les capacités des machines et fixe les tailles de production (batch). Il veille également à l'optimisation des processus de production afin d'assurer efficacité et qualité.

Département de la Qualité : Le département qualité joue un rôle essentiel dans la conformité et la sécurité des produits, Il assure la gestion de la durée de vie du produit, garantissant la qualité et la conformité aux standards de la marque, Par ailleurs, ce département supervise le processus d'analyse et de libération des produits

1.5 CÉLIA Algérie : Valeurs, principes et vision

➤ Valeurs de la société :

Les piliers fondamentaux de CELIA Algérie reposent sur trois valeurs essentielles :

- **Ambition :** Viser l'excellence pour devenir une référence de premier plan sur le marché algérien.
- **Engagement :** Placer les personnes, la qualité et la sécurité au cœur des priorités.
- **Simplicité :** Créer une culture d'entreprise transparente et accessible.

➤ Principes :

- Le client est au centre des préoccupations de l'entreprise.

- La satisfaction du client est un objectif primordial.
- L'amélioration des ressources humaines est une priorité stratégique.
- La qualité est une exigence constante.
- L'innovation est considérée comme un moteur clé de la croissance.
- Relever les défis sert de catalyseur à l'amélioration continue.

➤ **Vision :**

CELIA La stratégie de l'Algérie repose sur trois axes majeurs :

- **Développement de la marque :** Renforcer la présence et la réputation de CELIA sur les marchés locaux et internationaux.
- **Partenariats académiques :** Collaboration avec des universités et des centres de formation pour améliorer les compétences internes.
- **Intégration et expansion industrielle :** Augmenter la part de marché, optimiser la production locale et diversifier les gammes de produits.

Section 02 : Cadre méthodologique

Cette section présente les fondements épistémologiques et le paradigme de recherche retenu dans le cadre de cette étude. Elle met en avant l'adoption d'une approche positiviste, qui repose sur l'observation objective des phénomènes et la recherche de relations causales entre les variables.

Cette posture épistémologique permet d'analyser de manière rigoureuse l'impact de la performance logistique sur le service client, à travers la collecte de données quantitatives et leur traitement statistique. Elle vise ainsi à tester des hypothèses et à produire des résultats généralisables, tout en s'appuyant sur des outils d'analyse permettant d'expliquer les relations entre les variables étudiées.

2.1 Positionnement épistémologique

Il existe, dans le domaine de la recherche en sciences de gestion, plusieurs paradigmes représentant des croyances et principes philosophiques distincts (Guelmami, 2021). Parmi lesquels le positivisme, le post-positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme (Creswell & Creswell, 2018).

La présente recherche s'inscrit dans une approche positiviste, qui repose sur l'observation des faits mesurables et l'analyse statistique des données. Cette posture vise à expliquer les relations de cause à effet entre la performance logistique et le service client, en s'appuyant sur des indicateurs quantifiables.

2.2 Paradigme de recherche

Un paradigme de recherche définit l'ensemble de croyances fondamentales qui guide la manière dont une recherche est conduite. Il détermine ainsi la vision que le chercheur adopte tout au long de son parcours, vis-à-vis d'une question donnée, pour comprendre la réalité, les méthodes qu'il utilise pour produire des connaissances, et les critères pour juger de leur validité et pertinence (Mebarki, 2025).

Dans le cadre de cette étude le paradigme adopté est celui du positivisme. Le paradigme positiviste affirme que les événements réels peuvent être observés de manière empirique et expliqués avec une analyse logique (DEHBI & ANGAGE, 2019). Selon cette approche, la connaissance scientifique se construit à partir de données empiriques vérifiables.

2.3 Recherche quantitative : L'approche quantitative

Dans le cadre de cette étude, une approche quantitative a été privilégiée. L'approche quantitative se caractérise par "une démarche de recherche qui s'inscrit dans le paradigme positiviste et qui met l'accent sur la mesure objective des phénomènes sociaux, leurs relations causales et leur généralisation à travers des procédures standardisées de collecte et d'analyse statistique des données" (Gavard-Perret et al., 2018).

Cette approche vise à analyser les relations entre les variables à partir de données chiffrées, afin de tester les hypothèses formulées. Elle permet d'obtenir des résultats objectifs et généralisables à la population étudiée. Selon (Thiétart, 2014) la recherche quantitative vise à mettre en évidence des relations statistiquement significatives entre des variables à travers un processus de vérification d'hypothèses.

2.4 Raison du choix de L'approche quantitative

L'adoption d'une approche quantitative dans cette étude se justifie par la nécessité d'obtenir des données mesurables et comparables permettant d'évaluer objectivement l'impact de la

performance logistique sur le service client. Selon (Thiétart, 2014) la recherche quantitative permet de mesurer des phénomènes, d'identifier des relations causales et de tester des hypothèses à travers une démarche hypothético-déductive. Dans le contexte de notre étude chez CELIA Algérie, cette méthodologie permet d'analyser de manière précise les dimensions de la performance logistique, notamment la fiabilité, la flexibilité et la réactivité, ainsi que leur influence sur la satisfaction et la fidélité des clients. Elle offre également la possibilité de quantifier les relations entre ces variables et de vérifier empiriquement les hypothèses formulées.

2.5 Élaboration du Questionnaire

Le questionnaire a été structuré en trois axes principaux afin de couvrir l'ensemble des dimensions nécessaires à cette étude :

Informations personnelles et professionnelles

Cette section a été élaborée conformément aux recommandations méthodologiques en recherche quantitative. Elle vise à recueillir des informations sociodémographiques et professionnelles permettant de caractériser l'échantillon et de faciliter les analyses comparatives entre les différentes catégories de répondants (Gavard-Perret et al., 2018).

Performance logistique

Cette section a pour objectif d'évaluer le niveau de performance logistique de l'entreprise à travers ses principales dimensions, à savoir la fiabilité, la flexibilité et la réactivité.

Les questions ont été élaborées en s'appuyant sur les travaux de (Franck & Btissam, 2010) portant sur l'impact des pratiques de Supply Chain Management sur la performance organisationnelle. Ils s'inspirent également des recherches de (Zhang et al., 2005) qui mettent en évidence le rôle déterminant de la flexibilité logistique dans l'amélioration de la satisfaction client, ainsi que des travaux de (Ellinger et al., 1997) soulignant la relation étroite entre la logistique intégrée et la capacité des entreprises à répondre efficacement aux exigences des clients.

Par ailleurs, les indicateurs retenus permettent d'évaluer l'efficacité opérationnelle de la chaîne logistique, notamment en termes de qualité de service, de rapidité d'exécution et d'adaptation aux besoins du marché.

Service client

La troisième section vise à mesurer le niveau de service client, à travers deux dimensions principales : la satisfaction et la fidélité des clients.

Les questions ont été élaborées en référence aux travaux de (Carol et al., 2007) qui analysent la relation entre les différentes dimensions du service client et la satisfaction des clients. Ils s'appuient également sur les contributions de (Bill, 1995) qui considère le service client comme un levier stratégique de compétitivité. En répondant de manière plus efficace aux attentes des clients que ses concurrents, l'entreprise crée de la valeur, renforce la satisfaction et favorise la fidélisation ainsi que la loyauté de sa clientèle.

2.6 Échelles de Mesure

Dans le cadre de cette recherche, une échelle de Likert à cinq points a été retenue comme principal instrument de mesure afin d'évaluer les perceptions et les attitudes des répondants. Largement utilisée en sciences sociales depuis les travaux de (Likert, 1932) cette échelle permet d'exprimer le degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis des énoncés proposés, selon un continuum allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord ». Comme le souligne (Dussaix, 2009) l'utilisation d'une échelle à cinq points offre un équilibre optimal entre la discrimination des réponses et la facilité d'utilisation pour les participants.

Tableau 7 : L'échelle de Likert de cinq points

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Source : établis par nous-mêmes

De plus, conformément aux recommandations de (Evrard et al., 2009) , nous avons veillé à la clarté et à la concision des items afin de minimiser les biais d'interprétation. La fiabilité de l'instrument a été évaluée par le calcul du coefficient alpha de Cronbach, qui a révélé une

consistance interne satisfaisante ($\alpha > 0,75$) pour l'ensemble des dimensions mesurées (Nunnally & Bernstein, 1994)

Figure 11 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	21

Source : Sorties SPSS

La valeur de l'alpha de Cronbach (0,91) calculée sur la base de 21 items représente un indicateur élevé de la cohérence interne de l'outil utilisé dans cette étude. Conformément aux normes académiques, cette valeur est considérée comme très bonne, ce qui indique que les items sont fortement corrélés entre eux et mesurent de manière cohérente le même concept. Cela reflète une grande fiabilité de l'outil, garantissant ainsi l'obtention de résultats précis et fiables pour l'analyse des données et l'interprétation des conclusions.

2.7 Population Cible et Méthode d'Échantillonnage

Dans le cadre de notre étude portant sur l'impact de la performance logistique sur le service client, nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage non probabiliste de convenance. Ce choix s'explique par les contraintes d'accès aux répondants ainsi que par la nécessité de collecter des données dans un délai limité.

La population cible de cette recherche est constituée des clients de l'entreprise CELIA ALGERIE, avec taille de l'échantillon = 42 clients, ayant une expérience effective avec ses services. Les répondants ont été sélectionnés en fonction de leur disponibilité et de leur volonté de participer à l'enquête, tout en veillant à inclure des clients capables de fournir des réponses pertinentes et éclairées.

Un total de 42 questionnaires a été distribué auprès des clients de CELIA Algérie. Après récupération et vérification, 35 questionnaires valides ont été retenus pour l'analyse, tandis que les autres ont été écartés en raison de réponses incomplètes ou non exploitables.

Ainsi, l'échantillon retenu comprend des clients réguliers ou occasionnels, présentant des profils variés, ce qui permet d'obtenir une vision globale de la perception du service client et de la performance logistique. Toutefois, il convient de noter que ce type d'échantillonnage limite la généralisation des résultats à l'ensemble de la population.

2.8 Outils et Méthodologie d'Analyse des Données

Le traitement et l'analyse des données ont été réalisés selon une approche quantitative mobilisant à la fois des outils logiciels spécialisés et des techniques analytiques rigoureuses. Deux principaux logiciels ont été utilisés. Tout d'abord, SPSS Statistics (version 26) a permis de conduire des analyses statistiques avancées telles que les corrélations, les ANOVA et les régressions multiples, en raison de sa robustesse et sa précision dans la manipulation de données quantitatives (Field, 2018) . Ensuite, Microsoft Excel (version 16) a été utilisé pour le nettoyage initial des données, la création de tableaux croisés dynamiques et la visualisation préliminaire, conformément aux recommandations de (Walkenbach, 2016).

Conclusion

Ce chapitre a permis de présenter le terrain d'investigation et les choix méthodologiques qui structurent cette recherche. CELIA Algérie, filiale du groupe Lactalis opérant dans un marché à forte intensité concurrentielle, constitue un terrain d'étude particulièrement pertinent pour analyser l'impact de la performance logistique sur le service client.

Sur le plan méthodologique, l'approche quantitative adoptée, fondée sur un questionnaire administré auprès de 42 clients et analysé sous SPSS, offre les outils nécessaires pour tester rigoureusement les cinq hypothèses formulées. Les échelles de mesure retenues, dont la fiabilité a été confirmée par un alpha de Cronbach de 0,91, garantissent la validité de l'instrument de collecte.

CHAPITRE III : RESULTAT ET DISSCUSSION

Introduction

Ce chapitre est consacré à la présentation, à l'analyse et à l'interprétation des résultats issus d'un échantillon de trente-cinq (35) clients de CELIA ALGERIE. L'objectif est d'évaluer, à partir de données empiriques, dans quelle mesure la performance logistique de l'entreprise appréhendée à travers ses dimensions de fiabilité, de réactivité et de flexibilité influence la satisfaction et la fidélité de sa clientèle.

Les résultats sont structurés autour de deux grandes sections complémentaires. La première est consacrée à la présentation et à l'analyse statistique des données recueillies, couvrant successivement les statistiques descriptives des variables sociodémographiques et relationnelles, la vérification de la fiabilité des échelles de mesure par le coefficient alpha de Cronbach, l'analyse des corrélations de Pearson entre les dimensions logistiques et le service client, et enfin les régressions linéaires permettant de tester chacune des cinq hypothèses de recherche. La seconde section est dédiée à la discussion des résultats, confrontant les conclusions empiriques aux apports de la littérature académique et aux réalités opérationnelles du terrain.

Cette double articulation analyse statistique rigoureuse et discussion théorique et managériale vise à offrir une compréhension approfondie des mécanismes par lesquels la logistique contribue à la qualité du service client chez CELIA ALGERIE, et à dégager des recommandations concrètes à l'intention des responsables de l'entreprise.

SECTION 01 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

1.1 L'analyse factorielle exploratoire

Afin de vérifier la validité des construits et d'identifier la structure factorielle sous-jacente aux variables étudiées, une analyse factorielle exploratoire (AFE) a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS, en mobilisant la méthode de l'Analyse en Composantes Principales (ACP) avec une rotation Varimax. Cette démarche répond à un double objectif méthodologique : d'une part, examiner la cohérence interne des items du questionnaire et leur capacité à mesurer les construits théoriques de la performance logistique et du service client ; d'autre part, vérifier empiriquement si la structure factorielle des données correspond au modèle conceptuel a priori retenu dans cette étude.

1.1.1 Vérification de l'adéquation des données à l'analyse factorielle

Avant d'interpréter les facteurs extraits, il est nécessaire de vérifier si les données sont adaptées à une analyse factorielle. Pour cela, deux tests principaux ont été utilisés : l'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) et le test de sphéricité de Bartlett.

Les résultats obtenus montrent un indice KMO de 0,864. Cette valeur est largement supérieure au seuil minimum recommandé de 0,50 et se rapproche du niveau considéré comme « très bon » selon Kaiser. Cela indique que les corrélations entre les variables sont suffisamment élevées pour permettre une analyse factorielle fiable et pertinente.

Par ailleurs, le test de Bartlett présente une valeur du Khi-deux approximatif de 558,198 avec un niveau de signification inférieur à 0,001 (Sig = 0,000). Ce résultat confirme l'existence de corrélations significatives entre les variables et montre que la matrice de corrélation n'est pas une matrice identité. Les conditions statistiques nécessaires à la réalisation d'une analyse factorielle sont donc satisfaites.

Ces résultats démontrent que l'échantillon étudié présente une cohérence interne acceptable et que les données collectées sont adaptées à l'extraction de facteurs représentatifs des dimensions étudiées.

Tableau 8 : Indice KMO et test de Bartlett

Indicateur	Valeur	Interprétation
Indice KMO	0,864	Très bon (> 0,80)
Khi-deux de Bartlett	558,198	Significatif
Signification	0,000	$p < 0,001$ ✓

Source : Élaboré par nos soins à partir des sorties SPSS

1.1.2 Analyse des qualités de représentation des variables

Les communalités également appelées qualités de représentation, mesurent la proportion de variance de chaque variable expliquée par l'ensemble des facteurs retenus. Une communalité élevée indique qu'une variable est bien représentée par la solution factorielle ; une valeur

inférieure à 0,50 signalerait qu'une variable partage peu de variance avec les autres et mériterait d'être exclue du modèle (Hair et al., 2019).

Les résultats obtenus révèlent des communalités comprises entre 0,675 et 0,873, toutes largement supérieures au seuil critique de 0,50. Aucune variable ne présente donc de problème de sous-représentation, ce qui valide la pertinence de l'ensemble des items retenus dans le questionnaire.

La variable « La qualité du service logistique reçu renforce ma préférence pour ce fournisseur » affiche la communalité la plus élevée (0,873), ce qui signifie que 87,3 % de sa variance est expliquée par les deux composantes extraites. Cette valeur élevée est théoriquement significative : elle indique que la fidélité attitudinale le renforcement de la préférence pour le fournisseur est la variable la plus étroitement liée à la structure factorielle globale, ce qui confirme son rôle d'aboutissement de la chaîne performance logistique–service client. La variable relative à la satisfaction des réclamations présente également une communalité élevée (0,848), soulignant l'importance de la gestion des litiges dans la structuration de la perception client résultat cohérent avec les travaux de (Samii, 2004), qui considère les procédures de traitement des réclamations comme un déterminant majeur de la qualité perçue du service. La conformité des quantités livrées et l'intention d'augmenter les commandes affichent toutes deux une communalité de 0,808, reflétant leur forte intégration dans la structure factorielle et leur contribution conjointe à la fois à la fiabilité opérationnelle et à la fidélité comportementale.

La variable présentant la communalité la plus faible est « Je prévois de continuer à travailler avec ce fournisseur à l'avenir » (0,675). Si cette valeur reste acceptable ($> 0,50$), elle indique que 32,5 % de la variance de cet item n'est pas capturée par les deux composantes extraites. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que l'intention de continuité de la relation est influencée par des facteurs exogènes au modèle notamment les barrières au changement de fournisseur, les contraintes contractuelles ou les coûts de changement que les composantes logistiques ne capturent pas entièrement (Jahanshahi et al., 2011).

D'un point de vue global, la plage des communalités (0,675–0,873) atteste d'une excellente cohérence conceptuelle entre les items du questionnaire et les construits théoriques qu'ils mesurent. Elle confirme que le modèle de mesure retenu est bien spécifié et que les variables

sélectionnées représentent correctement les dimensions de la performance logistique et du service client.

1.1.3 Analyse de la matrice des composantes

L'analyse en composantes principales a permis d'extraire deux composantes principales. La matrice des composantes montre que la majorité des variables possèdent des saturations factorielles élevées sur la première composante.

Les plus fortes saturations concernent notamment :

- « La qualité du service logistique reçu renforce ma préférence pour ce fournisseur » (0,934) ;
- « La gestion des litiges et des réclamations est satisfaisante » (0,906) ;
- « J'envisage d'augmenter le volume de mes commandes auprès de ce fournisseur » (0,892) ;
- « Je prévois de continuer à travailler avec ce fournisseur à l'avenir » (0,887).

Ces résultats montrent que la première composante regroupe principalement les variables liées à la satisfaction client, à la fidélité et à la perception globale de la qualité du service logistique. Cette composante peut donc être interprétée comme une dimension représentant la performance relationnelle et la qualité perçue du service logistique.

La seconde composante semble davantage liée à certains aspects opérationnels de la logistique, notamment la conformité des quantités livrées et la flexibilité des livraisons. Toutefois, avant rotation, cette structure reste encore partiellement difficile à interpréter en raison des charges croisées observées entre certaines variables.

1.1.4 Interprétation de la matrice après rotation Varimax

Afin d'obtenir une structure factorielle plus claire et plus interprétable, une rotation Varimax avec normalisation Kaiser a été appliquée. La convergence a été obtenue après trois itérations, ce qui confirme la stabilité de la solution factorielle.

Après rotation, deux composantes se dégagent clairement, présentant une signification théorique précise et cohérente avec le cadre conceptuel de l'étude.

Première composante : Réactivité et qualité relationnelle

Cette composante regroupe principalement les variables suivantes :

- Information en temps réel sur les commandes (0,863) ;
- Acceptation des modifications de commandes (0,815) ;
- Satisfaction concernant les litiges et réclamations (0,802) ;
- Rapidité des délais de traitement (0,752) ;
- Adaptation aux variations des volumes de commande (0,743).

Cette composante reflète la capacité de CELIA Algérie à répondre rapidement, de manière proactive et flexible, aux attentes opérationnelles et informationnelles de ses clients. Elle articule trois sous-dimensions complémentaires : la réactivité informationnelle (communication en temps réel), la réactivité opérationnelle (rapidité de traitement, adaptation aux volumes) et la gestion relationnelle des incidents (traitement des litiges). La présence conjointe de variables de fidélité (intention de poursuivre, d'augmenter les commandes, renforcement de la préférence) dans cette composante est théoriquement significative : elle indique que c'est la dimension relationnelle et réactive de la logistique et non seulement sa conformité opérationnelle qui ancre le plus profondément la volonté des clients de maintenir et d'intensifier leur relation avec CELIA Algérie. Ce résultat corrobore les travaux de (Stank et al., 2001), qui distinguent la performance opérationnelle logistique de la performance relationnelle, et montrent que cette dernière est une condition nécessaire à la fidélisation durable. Il rejoint également (Christopher, 2005) et (Fugate et al., 2010), pour qui la réactivité constitue un déterminant central de la performance logistique orientée client, ainsi que (Jalal & Nmili, 2020), qui considèrent l'efficacité d'une chaîne logistique comme indissociable de sa capacité de réaction rapide et de reconfiguration face aux aléas.

La saturation la plus élevée de cette composante l'information en temps réel (0,863) mérite une attention particulière. Elle indique que la transparence informationnelle est la variable la plus représentative de la dimension relationnelle-réactive, ce qui converge avec les travaux de (LHAMIDI et al., 2025), qui soulignent que dans le cadre de l'industrie 4.0, la réactivité logistique est indissociable d'une infrastructure informationnelle performante permettant le suivi en temps réel des flux. Ce résultat est également cohérent avec les travaux de (Franck & Btissam, 2010), qui identifient le partage d'information comme l'une des trois pratiques

fondamentales du Supply Chain Management permettant d'améliorer la performance et la satisfaction client.

Deuxième composante : Fiabilité et conformité logistique

La deuxième composante est dominée par les variables suivantes :

- La conformité des quantités livrées (0,887) ;
- Les conditions de livraison flexibles (0,748) ;
- L'exactitude des documents de livraison (0,737) ;
- La satisfaction globale du service logistique (0,684).

Cette composante représente la fiabilité opérationnelle de la chaîne logistique de CELIA Algérie c'est-à-dire la capacité du fournisseur à tenir ses engagements de livraison de manière constante, précise et documentée. Elle articule deux sous-dimensions : la fiabilité quantitative et documentaire (conformité des quantités, exactitude des documents, respect des délais) et la satisfaction globale du service (satisfaction d'ensemble, respect des conditions de livraison). La présence de la variable « conditions de livraison flexibles » dans cette composante et non dans la première est théoriquement instructive : elle indique que la flexibilité perçue par les clients de CELIA Algérie est davantage assimilée à une composante de la fiabilité opérationnelle (capacité à s'adapter tout en restant fiable) qu'à une composante de la réactivité relationnelle. Ce résultat nuance la distinction conceptuelle entre fiabilité et flexibilité souvent présentée comme claire dans la littérature, et suggère que dans la perception des clients B2B, ces deux dimensions se chevauchent partiellement.

La saturation la plus élevée de cette composante la conformité des quantités livrées (0,887) confirme que la précision quantitative des livraisons constitue le cœur opérationnel de la fiabilité perçue. Ce résultat converge avec les travaux de (Naciri et al., 2012), qui placent la « bonne quantité » au cœur de leur règle des « 7 bons », et avec (Chopra & Meindl, 2021), qui définissent la fiabilité comme la capacité de la chaîne logistique à accomplir sa fonction de manière constante dans le temps malgré les variations de l'offre et de la demande. La saturation élevée de la satisfaction globale sur cette composante (0,684) indique par ailleurs que c'est la fiabilité opérationnelle et non la réactivité relationnelle qui constitue le socle de l'évaluation globale du service logistique.

1.1.5 Discussion scientifique des résultats

A. Validation empirique du modèle conceptuel

Les résultats de cette analyse factorielle exploratoire apportent une validation empirique partielle mais significative du modèle conceptuel retenu dans cette étude. La structure bifactorielle obtenue après rotation Varimax est cohérente avec la littérature théorique sur la performance logistique, qui distingue généralement une dimension opérationnelle fiabilité, conformité, précision et une dimension relationnelle-dynamique réactivité, agilité, communication (Fugate et al., 2010) ; (Christopher, 2005).

Toutefois, la structure factorielle empirique révèle une recomposition partielle des dimensions théoriques a priori. Le modèle conceptuel initial distinguait trois dimensions indépendantes de la performance logistique fiabilité, réactivité, flexibilité et deux dimensions du service client satisfaction, fidélité. L'AFE révèle que les clients de CELIA Algérie perçoivent ces cinq dimensions selon une structure bidimensionnelle : une dimension relationnelle-réactive regroupant réactivité, flexibilité relationnelle et fidélité, et une dimension opérationnelle-fiable regroupant fiabilité, flexibilité opérationnelle et satisfaction globale. Cette recomposition factorielle indique que la frontière conceptuelle entre réactivité et flexibilité clairement distinguées dans la littérature théorique (Winkler, 2009) ; (Naciri et al., 2012) est moins nette dans la perception des clients, qui tendent à évaluer ces deux dimensions de manière conjointe comme relevant d'une même capacité d'adaptation dynamique. Ce résultat est cohérent avec les travaux de (Antje et al., 2005), pour qui la réactivité et l'agilité sont deux facettes d'un même continuum d'adaptabilité logistique.

B. Structuration dimension relationnelle — fidélité

La présence des variables de fidélité dans la première composante dimension relationnelle-réactive constitue l'un des résultats les plus originaux et les plus riches en implications théoriques de l'analyse. Elle indique que dans le contexte B2B algérien, la fidélité des clients est davantage construite sur des expériences relationnelles positives réactivité, communication proactive, gestion efficace des incidents que sur la seule conformité opérationnelle des livraisons. Autrement dit, ce n'est pas parce qu'un fournisseur livre exactement les bonnes quantités que ses clients lui restent fidèles, mais parce qu'il sait répondre rapidement à leurs demandes, les tenir informés en temps réel et résoudre efficacement leurs problèmes.

Ce résultat constitue une divergence partielle avec les modèles classiques de la satisfaction-fidélité en logistique, tels que celui de (Daugherty et al., 1998), qui plaçaient la disponibilité des produits et la fiabilité de livraison au cœur des déterminants de la fidélité. Il converge en revanche avec les travaux plus récents de (Querin & Göbl, 2017), qui montrent que la réactivité du service client, les politiques de retour et la rapidité de réponse constituent collectivement un ensemble de facteurs explicatifs de la fidélité, et que ces effets peuvent varier selon le contexte culturel ce que notre étude confirme empiriquement pour le contexte algérien.

C. Cohérence avec la théorie des capacités dynamiques

La structure factorielle obtenue peut être lue à la lumière de la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997), selon laquelle les capacités d'une organisation à reconfigurer rapidement ses ressources face aux variations de l'environnement constituent une source d'avantage concurrentiel durable. La première composante réactivité et qualité relationnelle représente précisément ces capacités dynamiques appliquées à la logistique : la capacité à modifier les commandes, à s'adapter aux volumes, à communiquer en temps réel et à résoudre les litiges reflète la flexibilité organisationnelle dynamique de CELIA Algérie. La deuxième composante fiabilité et conformité opérationnelle représente quant à elle les capacités opérationnelles ordinaires (ordinary capabilities) de (Teece et al., 1997) : des processus stables, répétables et précis garantissant la régularité de la livraison. Cette dualité capacités dynamiques / capacités opérationnelles, qui émerge naturellement des données, confirme que la performance logistique perçue par les clients de CELIA Algérie articule ces deux niveaux de capacités organisationnelles le premier différenciant, le second nécessaire mais insuffisant pour assurer la fidélité.

D. Implications méthodologiques et managériales

Sur le plan méthodologique, la structure bifactorielle obtenue valide empiriquement la pertinence du modèle de mesure retenu et justifie le maintien des deux variables dépendantes satisfaction et fidélité comme dimensions distinctes du service client. Elle confirme également que les analyses de régression linéaire conduites dans la section suivante sont fondées sur des construits empiriquement identifiables et suffisamment distincts pour produire des résultats interprétables.

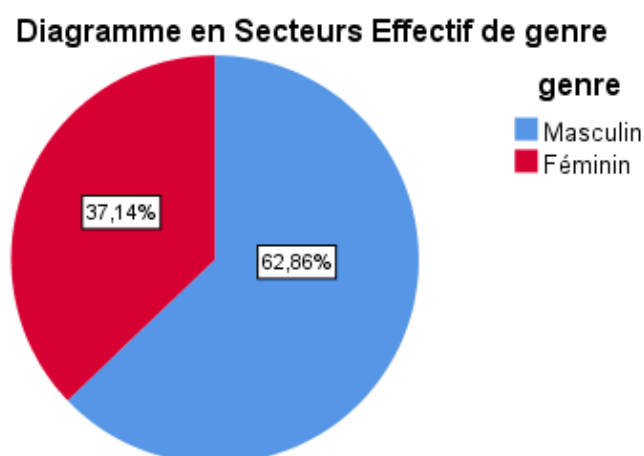
Sur le plan managérial, cette structure factorielle identifie deux leviers d'action prioritaires pour CELIA Algérie. D'une part, le renforcement de la dimension relationnelle-réactive notamment l'amélioration de la communication en temps réel (saturation = 0,863) et des procédures de gestion des litiges (saturation = 0,802) constitue le levier d'impact le plus direct sur la fidélité client. D'autre part, le maintien de la fiabilité opérationnelle conformité des quantités (0,887) et exactitude documentaire (0,737) représente le socle indispensable de la satisfaction globale. Ces deux leviers correspondent précisément aux deux composantes de la chaîne de valeur logistique décrite par (Christopher, 2005) : la logistique de base (baseline logistics) assurée par la fiabilité, et la logistique différenciante (value-adding logistics) assurée par la réactivité et la flexibilité relationnelle.

1.2 Analyse descriptive de l'échantillon

1.2.1 Profil de l'échantillon

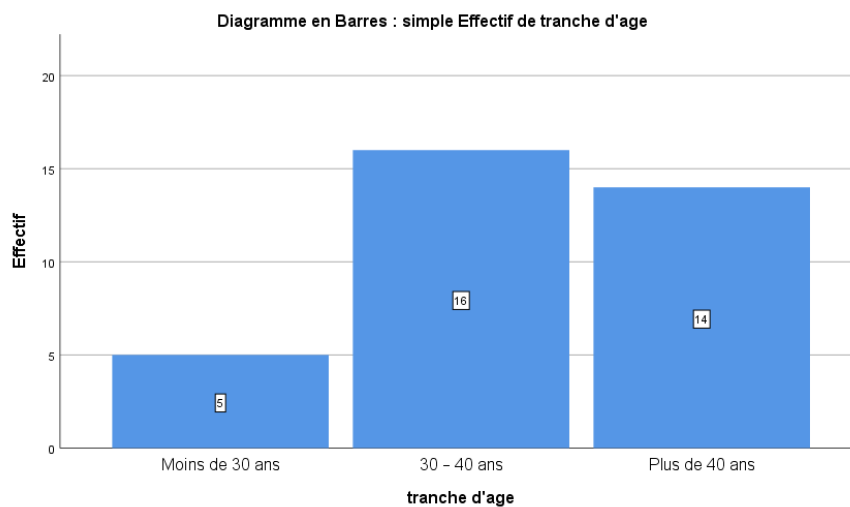
L'échantillon est majoritairement composé d'hommes (62,86 % ; n = 22) contre 37,14 % de femmes (n = 13). La tranche d'âge de 30 à 40 ans est la plus représentée (n = 16 ; 45,71 %), suivie des plus de 40 ans (n = 14 ; 40,00 %) et des moins de 30 ans (n = 5 ; 14,29 %). Ce profil traduit une population professionnellement expérimentée, ce qui renforce la fiabilité des réponses quant à la perception de la performance logistique.

Figure 12 : Représentation graphique – Le genre des répondant



Source : Sorties SPSS

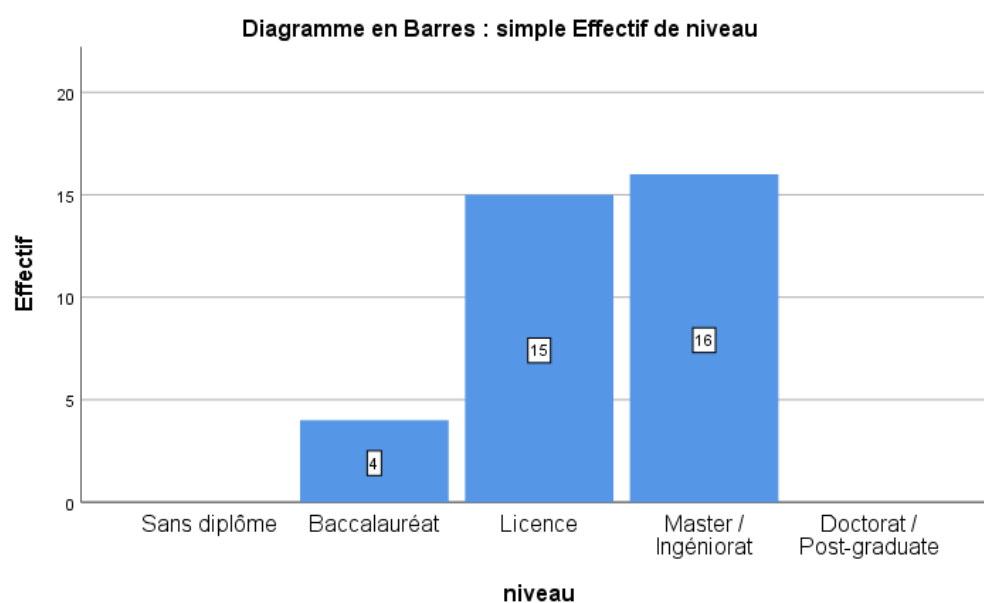
Figure 13 : L'analyse descriptive d'Âge



Source : Sorties SPSS.

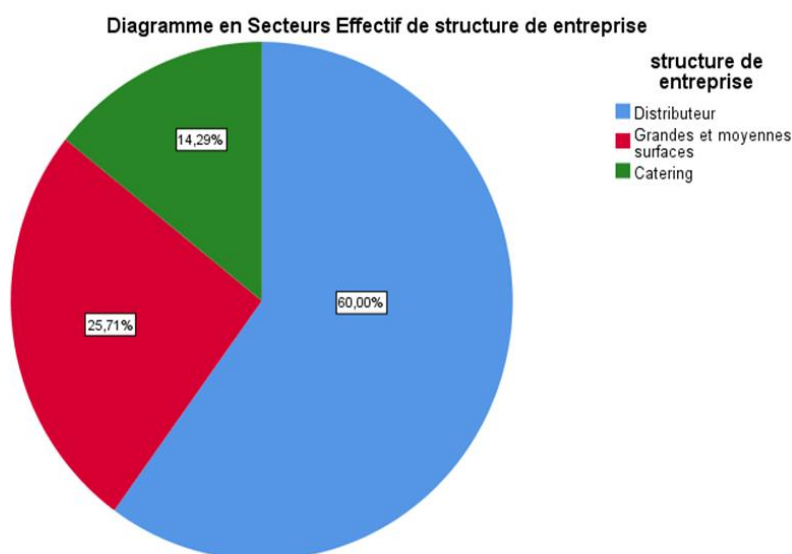
Sur le plan du niveau d'instruction, les titulaires d'un Master ou d'un Ingéniorat constituent la catégorie dominante ($n = 16$), suivis des licenciés ($n = 15$) et des bacheliers ($n = 4$). L'absence de répondants sans diplôme ou détenteurs d'un Doctorat confère à l'échantillon une homogénéité intellectuelle favorable à la validité des réponses. Concernant la structure des entreprises clientes, les distributeurs représentent la majorité (60,00 %), suivis des grandes et moyennes surfaces (25,71 %) et du catering (14,29 %).

Figure 14 : L'analyse descriptive de Niveau d'Études



Source : Sorties SPSS.

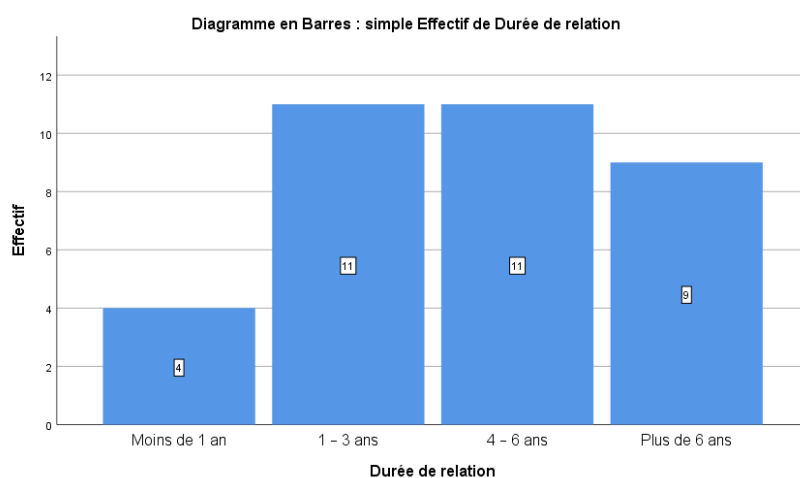
Figure 15 : Représentation graphique –structure d’entreprise



Source : Sorties SPSS

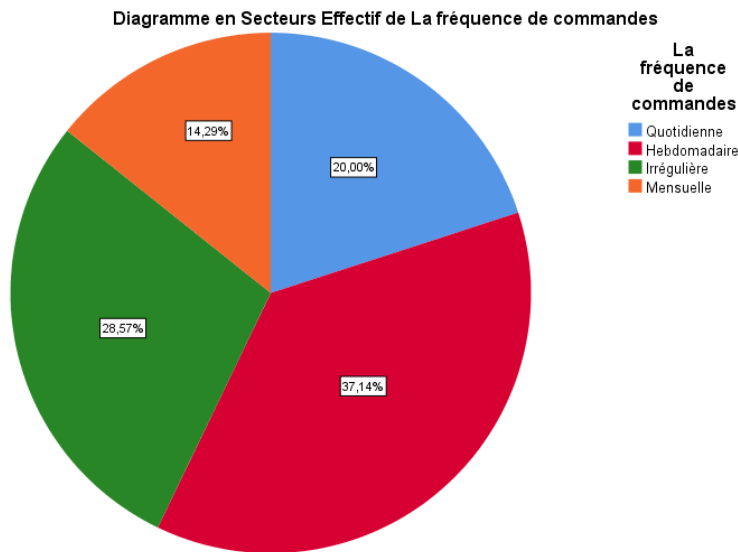
La durée de relation avec CELIA Algérie révèle une clientèle stable : les relations de 1 à 3 ans et de 4 à 6 ans représentent chacune 11 répondants, tandis que 9 clients entretiennent une relation de plus de 6 ans. Seuls 4 répondants ont une relation de moins d'un an. Cette stabilité relationnelle constitue un prérequis favorable à la mesure de la fidélité, dans la mesure où les clients disposent d'une expérience suffisante pour évaluer de manière fondée la qualité du service logistique reçu. La fréquence de commandes hebdomadaire est dominante (37,14 %), confirmant le caractère régulier et opérationnel de la relation commerciale étudiée.

Figure 16 : L’analyse descriptive de durée de relation



Source : Sorties SPSS.

Figure 17 : L'analyse descriptive de la fréquence



Source : Sorties SPSS

1.3 Statistiques descriptives des variables de la performance logistique

1.3.1 Dimension Fiabilité

Les statistiques descriptives de la dimension fiabilité logistique révèlent des scores moyens supérieurs à la valeur neutre de 3, avec une appréciation globalement positive. La conformité des quantités livrées enregistre la moyenne la plus élevée ($M = 3,88$; $ET = 0,822$), suivie de l'exactitude documentaire ($M = 3,80$; $ET = 0,804$) et du respect des délais ($M = 3,78$; $ET = 0,728$). Les médianes et modes uniformément fixés à 4 confirment que la majorité des clients se positionnent dans la zone d'accord. Les écarts-types modérés (0,728 à 0,822) indiquent une homogénéité satisfaisante des perceptions.

Sur le plan théorique, la prédominance de la conformité quantitative sur la ponctualité mérite attention : elle suggère que CELIA Algérie maîtrise mieux ses opérations de picking et d'expédition que ses délais de livraison. Or, (Chopra & Meindl, 2021) soulignent que la ponctualité constitue le cœur opérationnel de la fiabilité logistique. Ce gradient descendant fiabilité quantitative > exactitude documentaire > ponctualité identifie la ponctualité comme le levier d'amélioration prioritaire de cette dimension.

Tableau 9 : Statistiques sur la fiabilité

Statistiques Mode	Moyenne	Médiane	Mode	Ecart type
Mon fournisseur livre les commandes dans les délais convenus	3,78	4	4	0,728
Les documents accompagnant les livraisons (bons de livraison, factures) sont exacts	3,80	4	4	0,804
Les quantités livrées sont conformes aux quantités commandées	3,88	4	4	0,822

Source : Élaboré par nos soins à partir des sorties SPSS

1.3.2 Dimension Réactivité

La dimension réactivité affiche les moyennes les plus dispersées. Les délais de traitement obtiennent la moyenne la plus élevée ($M = 3,63$; $ET = 0,770$), devant la gestion des litiges ($M = 3,54$; $ET = 0,741$). L'item relatif à l'information en temps réel présente simultanément la moyenne la plus basse ($M = 3,40$) et l'écart-type le plus élevé ($ET = 0,946$) de toutes les variables étudiées, avec un mode de 3 valeur neutre contrastant avec une médiane de 4.

Cette configuration statistique révèle une polarisation des opinions sur la communication proactive : une partie des clients juge cette communication insuffisante, tandis qu'une autre la perçoit positivement. Ce phénomène de bimodalité latente est significatif : il indique que la capacité informationnelle de CELIA Algérie c'est-à-dire sa capacité à partager proactivement les informations de suivi de commandes est inégalement perçue selon les profils de clients. Dans un contexte où les systèmes d'information logistique sont de plus en plus intégrés aux exigences des partenaires commerciaux (LHAMIDI et al., 2025), cet écart mérite une attention managériale particulière.

Tableau 10 : Statistiques sur la réactivité

Statistiques Mode	Moyenne	Médiane	Mode	Ecart type
Les délais de traitement des commandes sont courts et satisfaisants	3,63	4	4	0,770
Mon fournisseur me tient informé en temps réel de l'état de mes commandes	3,4	4	3	0,946

La gestion des litiges et des réclamations est traitée de manière rapide et efficace	3,54	4	3	0,741

Source : Élaboré par nos soins à partir des sorties SPSS

1.3.3 Dimension Flexibilité

La flexibilité logistique présente les scores moyens les plus élevés parmi les trois dimensions de la performance logistique, avec des moyennes comprises entre 3,80 et 3,91. Les conditions de livraison flexibles obtiennent le score le plus haut ($M = 3,91$; $ET = 0,843$), devant l'acceptation des modifications ($M = 3,86$; $ET = 0,772$) et l'adaptation aux variations de volumes ($M = 3,80$; $ET = 0,742$).

Ce résultat est théoriquement cohérent avec le modèle de (Naim et al., 2010) et les travaux de (Ouslimane et al., 2021), qui considèrent la flexibilité comme un déterminant majeur de la performance logistique perçue. Dans le contexte algérien du secteur agroalimentaire marqué par une forte saisonnalité de la demande notamment autour du Ramadan et des fêtes nationales, et par la diversité des structures clientes la flexibilité perçue comme point fort de CELIA Algérie constitue un avantage concurrentiel réel.

Tableau 11 : Statistiques sur la flexibilité

Statistiques Mode	Moyenne	Médiane	Mode	Ecart type
Mon fournisseur accepte les modifications de commandes sans difficultés majeures	3,86	4	4	0,772
Mon fournisseur propose des conditions de livraison flexibles (horaires, lieux, fréquences)	3,91	4	4	0,843
Mon fournisseur s'adapte aux variations de mes volumes de commande (hausse ou baisse)	3,80	4	4	0,742

Source : Élaboré par nos soins à partir des sorties SPSS

1.4 Statistiques descriptives des variables du service client

1.4.1 Dimension Satisfaction

Les scores de satisfaction révèlent une gradation instructive : la satisfaction globale du service logistique obtient la moyenne la plus élevée ($M = 3,83$; $ET = 0,742$), suivie du respect des conditions de livraison ($M = 3,76$; $ET = 0,843$), tandis que la gestion des litiges enregistre le score le plus bas ($M = 3,55$; $ET = 0,772$). Ce gradient descendant est significatif : il suggère que la satisfaction des clients de CELIA Algérie repose davantage sur une appréciation holistique du service que sur la gestion des incidents spécifiques.

La gestion des litiges, avec $M = 3,55$, constitue le maillon le plus fragile de la satisfaction perçue cohérent avec les travaux de (Samii, 2004), qui souligne que l'absence de procédures efficaces de traitement des réclamations peut détériorer la relation client même lorsque les dimensions opérationnelles sont maîtrisées.

Tableau 12 : Statistiques sur la Satisfaction

Statistiques Mode	Moyenne	Médiane	Mode	Ecart type
La gestion des litiges et des réclamations est satisfaisante	3,55	4	4	0, 772
Les conditions de livraison/conditionnement respectent les exigences	3,76	4	4	0, 843
Dans l'ensemble, le service logistique de mon fournisseur répond à mes attentes	3,83	4	4	0, 742

Source : Élaboré par nos soins à partir des sorties SPSS

1.4.2 Dimension Fidélité

La dimension fidélité présente le profil descriptif le plus contrasté. L'intention de poursuivre la relation commerciale atteint la moyenne la plus haute de tout le questionnaire ($M = 3,94$; $ET = 0,873$), et le renforcement de la préférence pour le fournisseur affiche également un score élevé ($M = 3,91$; $ET = 0,887$). En revanche, l'intention d'augmenter le volume des

commandes présente la moyenne la plus basse de toute l'étude ($M = 3,40$) et l'unique médiane neutre à 3.

Cette dissociation entre fidélité de continuité (rester avec le fournisseur) et fidélité d'expansion (intensifier les engagements) est théoriquement éclairante. Elle correspond à la distinction opérée par (Liu-Thompkins, 2013) entre la fidélité comportementale passive et la fidélité comportementale active. La première est acquise chez CELIA Algérie ; le second reste conditionnel à des améliorations supplémentaires, notamment en matière de réactivité informationnelle et de gestion des litiges deux points précisément identifiés comme axes d'amélioration dans les analyses précédentes.

Tableau 13 : Statistiques sur la fidélisation

Statistiques Mode	Moyenne	Médiane	Mode	Ecart type
Je prévois de continuer à travailler avec ce fournisseur à l'avenir	3,94	4	4	0,873
J'envisage d'augmenter le volume de mes commandes auprès de ce fournisseur	3,40	3	4	0,812
La qualité du service logistique reçu renforce ma préférence pour ce fournisseur	3,91	4	3	0,887

Source : Élaboré par nos soins à partir des sorties SPSS

2 SECTION 02 : DISCUSSION DES RÉSULTATS

2.1 Vérification des conditions de validité des tests statistiques

2.1.1 Test de normalité

Préalablement à toute analyse de régression linéaire, la condition de normalité des distributions des variables étudiées doit être vérifiée. Dans le cadre de cette étude portant sur un échantillon de $n = 35$ observations, deux approches complémentaires ont été mobilisées : une approche statistique formelle, s'appuyant sur les tests de Kolmogorov-Smirnov avec correction de Lilliefors et de Shapiro-Wilk, et une approche descriptive, fondée sur l'examen

des indicateurs d'asymétrie (skewness) et d'aplatissement (kurtosis) issus du tableau des statistiques descriptives.

Le recours simultané aux deux tests se justifie par leurs propriétés statistiques complémentaires. Le test de Kolmogorov-Smirnov, dans sa version corrigée par Lilliefors, est adapté aux situations où les paramètres de la population sont inconnus et estimés à partir de l'échantillon. Le test de Shapiro-Wilk, quant à lui, est reconnu dans la littérature méthodologique comme le test de normalité le plus puissant pour les petits et moyens échantillons ($n < 50$), et constitue à ce titre la référence privilégiée dans le cadre de cette étude (Razali & Wah, 2011) ; (Field, 2018).

Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 14 : les résultats de test de normalité

Variable	K-S (stat.)	K-S (sig.)	Shapiro-Wilk (stat.)	Shapiro-Wilk (sig.)	Asymétrie	Kurtosis
MOY_FIAB	0,131	0,133	0,950	0,116	-0,361 (ratio = - 0,907)	-0,416 (ratio = - 0,535)
MOY_REAC	0,210	0,000	0,938	0,048	-0,660 (ratio = - 1,658)	0,059 (ratio = 0,076)
MOY_FLEX	0,198	0,001	0,929	0,025	-0,335 (ratio = - 0,842)	-0,987 (ratio = - 1,269)
MOY_SATIS	0,133	0,120	0,940	0,056	-0,096 (ratio = - 0,241)	-1,008 (ratio = - 1,295)
MOY_FIDEL	0,159	0,026	0,922	0,017	-0,254 (ratio = - 0,638)	-1,110 (ratio = - 1,427)

Source : Élaboré par nos soins à partir des sorties SPSS

Les résultats montrent que les variables MOY_FIAB et MOY_SATIS présentent des niveaux de signification supérieurs à 0,05 dans le test de Shapiro-Wilk (respectivement Sig = 0,116 et Sig = 0,056), ce qui indique que leur distribution ne diffère pas significativement d'une distribution normale. Ainsi, l'hypothèse de normalité est acceptée pour ces deux variables.

En revanche, les variables MOY_REAC, MOY_FLEX et MOY_FIDEL affiche des niveaux de signification inférieurs à 0,05 (Sig = 0,048 ; 0,025 ; 0,017), ce qui suggère une légère déviation par rapport à la distribution normale.

Cependant, l'analyse des coefficients d'asymétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis) montre que toutes les variables présentent des valeurs comprises dans l'intervalle acceptable généralement recommandé en sciences de gestion, soit entre -1 et +1, ou plus souplesment entre -2 et +2. Les coefficients d'asymétrie varient entre -0,096 et -0,660, traduisant une légère asymétrie négative, tandis que les coefficients de kurtosis restent modérés. Ces résultats indiquent l'absence de déformations importantes dans la distribution des données.

Sur la base des éléments développés ci-dessus, le maintien des analyses de régression linéaire méthode paramétrique est pleinement justifié pour l'ensemble des variables étudiées, et ce pour trois raisons convergentes.

Premièrement, en vertu du théorème central limite, la taille de l'échantillon ($n = 35$) est suffisante pour garantir la normalité asymptotique des estimateurs des moindres carrés ordinaires (Field, 2018). Deuxièmement, les violations de normalité identifiées sont statistiquement significatives mais pratiquement modérées, avec des statistiques W toutes supérieures à 0,92 et des ratios asymétrie/erreur standard inférieurs à $\pm 1,96$. Troisièmement, les variables dépendantes principales — MOY_SATIS (p Shapiro-Wilk = 0,056) et, dans une moindre mesure, MOY_FIDEL — présentent des profils de distribution compatibles avec les hypothèses de la régression, la première satisfaisant formellement le critère de normalité et la seconde présentant une violation modérée.

Ces conclusions sont cohérentes avec les recommandations de (Hair et al., 2019), qui précisent que les violations modérées de normalité n'invalident pas les analyses paramétriques lorsque l'objectif est prédictif et que le R^2 ajusté est élevé — ce qui est précisément le cas dans la présente étude ($R^2_{\text{ajusté}} = 0,926$ pour le modèle global H1).

En conclusion, la condition de normalité est pleinement satisfaite pour les variables MOY_FIAB et MOY_SATIS, partiellement satisfaite pour MOY_REAC, et présentant des violations modérées pour MOY_FLEX et MOY_FIDEL. Ces violations, évaluées à l'aune des statistiques W du Shapiro-Wilk, des ratios d'asymétrie et de kurtosis, et de la taille de l'échantillon, ne sont pas de nature à invalider les analyses de régression linéaire conduites dans le cadre de cette étude. Le maintien des méthodes paramétriques est ainsi statistiquement et méthodologiquement justifié.

2.1.2 Vérification de la Condition d'Absence de Multicolinéarité — Régression Multiple (H1)

Dans le cadre de la régression linéaire multiple testant l'hypothèse H1, les trois variables indépendantes réactivité (MOY_REAC), flexibilité (MOY_FLEX) et fiabilité (MOY_FIAB) sont susceptibles d'être intercorrélées, dans la mesure où elles représentent des dimensions d'un même construit latent : la performance logistique. La présence de multicolinéarité entre prédicteurs ne remet pas en cause la validité globale du modèle, mais peut gonfler les erreurs standard des coefficients individuels et rendre instables leurs estimations. Sa vérification constitue donc une étape méthodologique indispensable (Field, 2018) ; (Hair et al., 2019)).

Les deux indicateurs standards de diagnostic de la multicolinéarité produits par SPSS sont la tolérance et le VIF (Variance Inflation Factor), extraits du tableau des statistiques de colinéarité. Les résultats obtenus sont les suivants :

Tableau 15 : résultats statistiques de colinéarité

Variable	Tolérance	VIF
MOY_REAC	0,205	4,875
MOY_FLEX	0,137	7,295
MOY_FIAB	0,317	3,155

Source : Élaboré par nos soins à partir des sorties SPSS

Le VIF (Variance Inflation Factor) mesure dans quelle proportion la variance de l'estimateur d'un coefficient de régression est amplifiée par la présence de corrélations avec les autres prédicteurs. Un VIF égal à 1 indique une absence totale de multicolinéarité. Les seuils critiques retenus dans la littérature sont les suivants : un VIF supérieur à 10 signale une

multicolinéarité sévère inacceptable ; un VIF compris entre 5 et 10 indique une multicolinéarité modérée méritant attention ; un VIF inférieur à 5 est généralement jugé acceptable ((Hair et al., 2019) ; (Field, 2018)).

La tolérance est l'inverse du VIF (Tolérance = $1/VIF$) et représente la proportion de variance d'une variable indépendante qui n'est pas expliquée par les autres prédicteurs. Une tolérance inférieure à 0,10 signale une multicolinéarité sévère ; une valeur inférieure à 0,20 indique une multicolinéarité modérée (Menard, 1995).

Les résultats obtenus indiquent que l'ensemble des variables respectent ces seuils critiques. Les valeurs de tolérance restent supérieures à 0,10 et les valeurs du VIF demeurent inférieures à 10. Cela signifie qu'il n'existe pas de problème sévère de multicolinéarité susceptible d'affecter la validité du modèle de régression multiple.

Néanmoins, il convient de souligner que la variable flexibilité présente le VIF le plus élevé (7,295), ce qui traduit une corrélation relativement forte avec les autres dimensions de la performance logistique. Cette situation peut s'expliquer par la complémentarité conceptuelle entre la flexibilité, la réactivité et la fiabilité dans la gestion de la chaîne logistique. En effet, une entreprise flexible est souvent également plus réactive et plus capable de garantir un service fiable. Cette interdépendance entre les dimensions logistiques reste cohérente avec les travaux de (Fugate et al., 2010), qui considèrent que les dimensions de la performance logistique se renforcent mutuellement

Par ailleurs, malgré ces relations relativement élevées, les coefficients de régression demeurent statistiquement significatifs :

- la réactivité ($\beta = 0,403$; $p = 0,000$),
- la flexibilité ($\beta = 0,291$; $p = 0,027$),
- la fiabilité ($\beta = 0,340$; $p = 0,000$).

Ces résultats confirment que chaque variable apporte une contribution explicative propre à la satisfaction client, sans provoquer de redondance excessive dans le modèle.

Les résultats de la régression multiple H1 peuvent donc être interprétés avec confiance, à condition de privilégier une lecture globale et intégrée des contributions des trois dimensions plutôt qu'une hiérarchisation stricte de leurs effets individuels.

2.1.3 Analyse des corrélations de Pearson

Préalablement aux régressions, une analyse des corrélations de Pearson a été conduite pour examiner les relations bivariées. Les résultats indiquent des relations positives, fortes et statistiquement significatives entre toutes les variables ($p < 0,01$) :

Tableau 16 : les résultats d'analyse des corrélations de Pearson

Relation	Coefficient r	Signification	Interprétation
Fiabilité → Satisfaction	0,872	$p < 0,001$	Forte relation positive
Réactivité → Satisfaction	0,908	$p < 0,001$	Très forte relation positive
Flexibilité → Satisfaction	0,931	$p < 0,001$	Très forte relation positive
Satisfaction → Fidélité	0,932	$p < 0,001$	Très forte relation positive

Source : Élaboré par nos soins à partir des sorties SPSS

Ces coefficients, compris entre 0,872 et 0,932, attestent de relations linéaires particulièrement fortes, justifiant pleinement le recours aux régressions linéaires. La progression croissante des corrélations de la fiabilité ($r = 0,872$) à la réactivité ($r = 0,908$) puis à la flexibilité ($r = 0,931$) constitue en soi un résultat théoriquement notable, préfigurant la hiérarchie des R^2 dans les régressions simples. Elle suggère que les clients de CELIA Algérie valorisent davantage les dimensions d'adaptation dynamique (flexibilité, réactivité) que la conformité statique (fiabilité), ce qui est cohérent avec l'évolution des attentes B2B documentée par (Christopher, 2005) et (Xiao & Hao, 2009).

2.2 Test des hypothèses par régression linéaire

2.2.1 Hypothèse H2 — Impact de la fiabilité logistique sur la satisfaction client

Présentation et interprétation des résultats

L'analyse de régression linéaire simple réalisée entre la fiabilité logistique (MOY_FIAB) et la satisfaction client (MOY_SATIS) met en évidence une relation positive et statistiquement significative entre les deux variables. Le coefficient de corrélation de Pearson obtenu ($R = 0,872$) indique l'existence d'une liaison forte entre la perception de la fiabilité logistique et le niveau de satisfaction des clients.

Le coefficient de détermination ($R^2 = 0,760$; R^2 ajusté = $0,753$) montre que 76 % de la variation de la satisfaction client est expliquée par la fiabilité logistique. Ce résultat traduit une forte capacité explicative du modèle et confirme que la fiabilité constitue un facteur central dans l'évaluation du service client. Autrement dit, plus les opérations logistiques sont perçues comme fiables, plus le niveau de satisfaction des clients tend à augmenter.

Par ailleurs, l'erreur standard de l'estimation ($ESE = 0,350$) demeure relativement faible, ce qui indique une bonne précision des prédictions du modèle et une dispersion limitée des valeurs observées autour de la droite de régression.

L'analyse de variance confirme également la validité globale du modèle. Le test de Fisher produit une valeur $F(1,33) = 104,543$ avec un seuil de signification $p < 0,001$, démontrant que la relation observée entre les deux variables n'est pas due au hasard. Ainsi, la fiabilité logistique exerce un effet statistiquement significatif sur la satisfaction client.

L'étude des coefficients de régression montre que le coefficient non standardisé $B = 0,924$ ($t = 10,225$; $p < 0,001$) est positif et significatif. Cela signifie qu'une augmentation d'une unité de la fiabilité logistique entraîne une augmentation moyenne de 0,924 point de la satisfaction client. Le coefficient standardisé $\beta = 0,872$ confirme l'importance de cet effet et révèle une influence particulièrement forte de la fiabilité sur la satisfaction.

Discussion

a) Validation de l'hypothèse

Ce résultat valide pleinement l'hypothèse H2 et s'inscrit dans la continuité de plusieurs contributions majeures de la littérature. (Daugherty et al., 1998), dans leur étude empirique fondatrice menée auprès d'entreprises manufacturières américaines, avaient établi que les éléments opérationnels logistiques liés à la disponibilité des produits, à la fiabilité et à la vitesse de livraison exercent une influence positive sur la satisfaction des clients et leurs habitudes d'achat. Ils avaient en outre montré que la fidélité ne génère un écart de part de marché que lorsqu'elle fonctionne conjointement avec la satisfaction ce qui préfigure déjà le mécanisme amplificateur que notre étude confirme empiriquement à travers le coefficient $B = 1,061$ de H5. De même, (Stank et al., 2001) avaient conclu que la performance opérationnelle logistique dont la fiabilité constitue le socle est une condition nécessaire, bien qu'insuffisante à elle seule, pour produire un effet significatif sur la satisfaction ; la dimension relationnelle devant compléter la performance technique. Notre étude nuance partiellement cette conclusion : dans le contexte B2B agroalimentaire algérien, la fiabilité seule explique déjà 76,0 % de la variance de satisfaction, suggérant qu'un niveau minimal de maîtrise relationnelle est déjà intégré dans la perception opérationnelle du service chez CELIA Algérie.

b) Convergences et divergences avec les études comparables

Sur le plan quantitatif, le $R^2 = 0,760$ obtenu dépasse nettement les valeurs typiquement rapportées dans des contextes occidentaux (Fugate et al., 2010) rapportent des R^2 compris entre 0,40 et 0,65 dans des études multi-sectorielles, et (Carol et al., 2007), dans leur analyse du service client dans le commerce de gros des pays baltes, obtiennent des coefficients de régression de l'ordre de 0,30 à 0,50 pour les dimensions de livraison. Cette divergence quantitative s'explique par des facteurs contextuels propres à l'environnement algérien : une variabilité plus élevée des performances logistiques entre fournisseurs, un accès plus limité aux alternatives comparables, et une dépendance accrue des clients distributeurs à l'égard de fournisseurs fiables dans un marché où les ruptures d'approvisionnement ont des conséquences directes sur leur propre activité. Dans ce contexte, la fiabilité ne constitue pas seulement un facteur de satisfaction : elle représente une condition de survie opérationnelle pour les clients, ce qui amplifie mécaniquement son effet sur la satisfaction perçue. Cette

lecture rejoint les conclusions de (Fassio, 2006), qui soulignait que dans les secteurs à forte dépendance contractuelle dont la distribution de produits de grande consommation, le respect des délais et des quantités convenues constitue l'engagement logistique premier, dont le non-respect déclenche des coûts en cascade chez le client.

c) Validation de cadres théoriques structurants

La règle des « 7 bons » formalisée par (Naciri et al., 2012) — bon produit, bonne place, bon moment, bonne quantité, bonnes conditions d'emballage, bonne documentation, bon client — trouve une validation empirique directe dans ces résultats. Les trois items de fiabilité retenus dans le questionnaire couvrent précisément les dimensions de conformité quantitative ($M = 3,88$), de ponctualité ($M = 3,78$) et d'exactitude documentaire ($M = 3,80$), soit le cœur opérationnel de ce référentiel. Le gradient observé entre ces trois items est analytiquement instructif : la conformité quantitative, la mieux évaluée, correspond à des opérations de picking et de préparation de commandes relativement standardisables ; la ponctualité, légèrement moins bien notée, dépend davantage de facteurs externes infrastructures routières, aléas de transport sur lesquels CELIA Algérie dispose d'une maîtrise plus partielle. Ce constat converge avec (Chopra & Meindl, 2021), qui soulignent que la fiabilité n'est pas une propriété accidentelle mais le résultat d'un alignement stratégique délibéré entre la structure de la chaîne logistique et les exigences du marché servi. Le fort R^2 observé illustre précisément cet alignement : le positionnement de CELIA Algérie en tant que filiale du groupe Lactalis lui confère des processus logistiques structurés, des standards opérationnels internationaux et une infrastructure de planification qui confèrent à sa fiabilité un caractère systémique difficile à reproduire pour des concurrents locaux moins intégrés.

d) La fiabilité comme socle de la confiance inter-organisationnelle

Au-delà de son effet direct sur la satisfaction, la fiabilité logistique joue un rôle fondateur dans la construction de la confiance inter-organisationnelle entre CELIA Algérie et ses clients. (Jalal & Nmili, 2020) Insistent sur le fait que la fiabilité est une propriété systémique : si la réponse au client doit être fiable, tous les maillons de la supply chain doivent l'être, et la satisfaction du client final n'est possible que si chaque maillon respecte ses engagements de service. Cette interdépendance systémique explique pourquoi la constante du modèle H2 n'est pas significativement différente de zéro ($B = 0,209$; $p = 0,571$) : la relation entre fiabilité et satisfaction est quasi-proportionnelle et passe par l'origine, traduisant l'absence de «

satisfaction résiduelle » indépendante de la fiabilité autrement dit, la satisfaction des clients de CELIA Algérie repose structurellement sur la fiabilité logistique, sans terme d'ancrage alternatif. Cette caractéristique du modèle renforce l'idée que la fiabilité constitue le socle sur lequel repose l'ensemble de la relation commerciale : sans fiabilité, il n'y a pas de confiance, et sans confiance, pas de relation commerciale durable (Naciri et al., 2012).

e) Implications et limites de ce résultat

Sur le plan des implications, ce résultat indique que toute dégradation de la fiabilité logistique de CELIA Algérie fût-elle ponctuelle produirait un effet disproportionné sur la satisfaction client, compte tenu de la quasi-proportionnalité $B \approx 0,924$ de la relation. Inversement, une amélioration ciblée de la ponctualité des livraisons le sous-item le moins bien noté ($M = 3,78$) représente le levier d'action le plus direct pour élever l'ensemble du score de satisfaction. Sur le plan des limites, il convient de souligner que la mesure de la fiabilité repose ici sur trois items déclaratifs ; une validation par des données objectives taux de service réel, taux OTIF (On Time In Full) permettrait de confronter la perception des clients à la performance effective et d'identifier d'éventuels biais d'évaluation, notamment chez les clients entretenant une relation commerciale de courte durée (moins d'un an, $n = 4$ dans notre échantillon).

2.2.2 Hypothèse H3 — Impact de la réactivité logistique sur la satisfaction client

Présentation et interprétation des résultats

L'analyse de la régression linéaire simple réalisée entre la réactivité logistique (MOY_REAC) et la satisfaction client (MOY_SATIS) met en évidence une relation linéaire positive particulièrement forte entre les deux variables. Le coefficient de corrélation obtenu ($R = 0,908$) traduit une association très élevée, indiquant qu'une amélioration de la réactivité logistique est accompagnée d'une augmentation importante du niveau de satisfaction des clients.

Le coefficient de détermination $R^2 = 0,825$ (R^2 ajusté = 0,820) montre que la réactivité logistique explique à elle seule 82,5 % de la variance observée de la satisfaction client. Ce résultat révèle une capacité explicative très élevée du modèle, confirmant le rôle déterminant de la réactivité dans la perception globale du service par les clients. L'erreur standard de

l'estimation ($ESE = 0,299$) demeure relativement faible, ce qui indique une bonne précision prédictive du modèle et une dispersion limitée des résidus autour de la droite de régression.

Par ailleurs, le test de Fisher confirme la significativité globale du modèle. La valeur obtenue $F(1,33) = 155,522$ avec un seuil de signification $p < 0,001$ indique que la relation observée entre la réactivité logistique et la satisfaction client n'est pas due au hasard. La variance expliquée par le modèle est largement supérieure à la variance résiduelle, ce qui confirme la qualité statistique de l'ajustement.

L'analyse des coefficients de régression montre que le coefficient non standardisé $B = 0,917$ ($ES = 0,074$; $t = 12,471$; $p < 0,001$) est positif et statistiquement significatif. Cela signifie qu'une augmentation d'une unité du niveau de réactivité perçue entraîne une augmentation moyenne de 0,917 point du niveau de satisfaction client. L'intervalle de confiance à 95 % $[0,768 ; 1,067]$ n'inclut pas la valeur zéro, ce qui confirme la robustesse et la stabilité de cet effet.

Le coefficient standardisé $\beta = 0,908$ indique également une intensité d'effet très forte. Selon les seuils d'interprétation proposés par (Cohen, 1988), cette valeur correspond à un effet statistique majeur, traduisant l'importance stratégique de la réactivité logistique dans la construction de la satisfaction client.

Enfin, la constante du modèle ($B = 0,663$; $p = 0,017$) est statistiquement significative. Cela suggère qu'un niveau minimal de satisfaction peut subsister même en présence d'un faible niveau de réactivité, probablement sous l'effet d'autres dimensions relationnelles ou organisationnelles influençant la relation client.

Discussion

a) Validation de l'hypothèse

Ce résultat valide pleinement l'hypothèse H3 et constitue l'un des apports les plus analytiquement riches de l'étude. La supériorité du pouvoir prédictif de la réactivité sur la fiabilité ($R^2 = 0,825$ vs $0,760$, soit un gain de 6,5 points de pourcentage) signifie que la dimension dynamique de la performance logistique la capacité à répondre rapidement aux changements explique une part plus importante de la satisfaction client que la dimension statique le respect régulier des engagements. Ce résultat est d'autant plus notable que la

réactivité présente, sur le plan descriptif, les scores moyens les moins élevés des trois dimensions (moyenne agrégée inférieure à celles de la fiabilité et de la flexibilité), ce qui exclut que cette supériorité prédictive soit un simple artefact de scores élevés. Elle traduit au contraire une sensibilité structurelle des clients à la réactivité : même lorsque celle-ci est perçue comme perfectible, ses variations expliquent davantage la variance de satisfaction que les variations de fiabilité. En termes managériaux, cela signifie que les clients de CELIA Algérie « ressentent » davantage les écarts de réactivité que les écarts de fiabilité ce qui en fait le levier d'action le plus sensible à court terme.

b) Ancrage théorique et convergences avec la littérature

Ce résultat s'inscrit dans la continuité de plusieurs contributions fondatrices. (Jalal & Nmili, 2020) Considèrent que l'efficacité d'une chaîne logistique se mesure avant tout à sa capacité de réaction rapide et de reconfiguration face aux aléas, et que la réactivité représente l'un des quatre leviers fondamentaux de la performance logistique aux côtés de l'agilité, de l'efficience et de la fiabilité. (Christopher, 1999) Affirme pour sa part que l'agilité logistique implique une réactivité globale d'une extrémité à l'autre de la chaîne, en éliminant les obstacles organisationnels et techniques susceptibles de ralentir les flux ce que nos résultats illustrent concrètement : les clients qui perçoivent CELIA Algérie comme réactive sont significativement plus satisfaits, quelle que soit leur évaluation des autres dimensions. (Naciri et al., 2012) Complètent cette lecture en définissant la réactivité comme une propriété essentielle pour les entreprises évoluant dans des marchés fortement variables, dans la mesure où elle permet de proposer rapidement des réponses adaptées aux perturbations internes et externes affectant les performances industrielles. Dans le secteur agroalimentaire algérien, caractérisé par des cycles de demande irréguliers et une forte saisonnalité, cette propriété revêt une valeur stratégique particulièrement élevée.

Par ailleurs, (Ellinger et al., 1997) avaient démontré qu'une logistique intégrée fournit le cadre pour gérer efficacement les comptes clients et, plus important encore, permet aux entreprises d'être plus réactives aux demandes des clients. Notre étude converge avec cette conclusion en l'enrichissant d'une quantification précise : chaque unité supplémentaire de réactivité perçue génère 0,917 point de satisfaction ($B = 0,917$; IC 95 % = [0,768 ; 1,067]), avec un effet quasi-proportionnel qui ne présente pas de plafond statistiquement identifiable dans l'étendue de l'échelle utilisée.

c) Explication contextuelle de la supériorité prédictive de la réactivité

La nature de la relation commerciale étudiée fournit l'explication contextuelle la plus directe de ce résultat. Dans un contexte B2B agroalimentaire, les clients distributeurs et GMS sont eux-mêmes soumis à des exigences de réapprovisionnement rapide de leurs propres clients finaux : une rupture de stock chez un distributeur se répercute immédiatement sur ses linéaires et génère des pertes de vente directes. Dans cet environnement de dépendance en cascade, la réactivité du fournisseur devient un facteur de protection opérationnelle pour le client ce qui amplifie son poids dans l'évaluation de la satisfaction bien au-delà de ce que l'on observerait dans des contextes B2C à demande plus prévisible. (Xiao & Hao, 2009) Soulignaient précisément que le développement de la concurrence contraint les fabricants à livrer les produits au client plus rapidement et en temps opportun, en élevant le niveau de service au rang de facteur de différenciation concurrentielle au même titre que le prix ou la qualité. Cette évolution des attentes est particulièrement marquée dans la distribution algérienne, où la multiplication des circuits de distribution traditionnels, modernes et e-commerce émergent intensifie la pression de rapidité sur l'ensemble de la chaîne.

d) La divergence interne : paradoxe entre puissance prédictive et hétérogénéité perçue

Un point de divergence interne mérite une attention analytique particulière. Si la réactivité est la dimension la mieux prédictrice de la satisfaction ($R^2 = 0,825$), c'est aussi celle qui présente la plus grande hétérogénéité de perceptions, notamment sur l'item relatif à l'information en temps réel ($M = 3,40$; $ET = 0,946$ le plus élevé de toutes les variables étudiées, avec un mode de 3 contrastant avec une médiane de 4). Cette configuration statistique révèle une polarisation des opinions : une partie significative des clients juge la communication proactive insuffisante, tandis qu'une autre la perçoit favorablement. Ce paradoxe forte puissance prédictive globale mais performance inégale sur la composante informationnelle s'explique par un mécanisme de disproportion : les clients qui bénéficient d'une communication en temps réel développent une satisfaction nettement supérieure à la moyenne, tandis que ceux qui en sont privés voient leur satisfaction chuter, amplifiant ainsi la corrélation globale entre réactivité et satisfaction. En d'autres termes, la forte corrélation $r = 0,908$ est en partie alimentée par cette variance interne, ce qui signifie que l'homogénéisation de la communication proactive vers tous les segments de clients représente le levier d'action le plus immédiatement mobilisable pour élever le niveau moyen de satisfaction.

e) La réactivité informationnelle comme frontière stratégique à franchir

(LHAMIDI et al., 2025) Insistent précisément sur le fait que dans le cadre de l'industrie 4.0, la réactivité logistique est indissociable d'une infrastructure informationnelle performante permettant le suivi en temps réel des flux. Ils identifient parmi les indicateurs d'agilité la rapidité et la facilité avec lesquelles les supply chains peuvent adapter leur structure, leurs processus ou leurs ressources aux perturbations ce qui implique une visibilité informationnelle totale sur les flux en amont et en aval. Or, le score de 3,40 sur l'item « information en temps réel » indique que CELIA Algérie n'a pas encore pleinement intégré cette dimension dans son offre de service logistique. Ce constat est cohérent avec les travaux de (Xavier & Hans-Christian, 2000), selon lesquels les schémas logistiques modernes doivent être conçus de manière à exploiter efficacement les informations relatives aux besoins des clients, à la disponibilité des ressources et aux flux de produits afin d'améliorer simultanément la réactivité, l'agilité et l'efficacité de la chaîne logistique.

Cette lacune informationnelle constitue par conséquent la priorité d'amélioration la plus directement actionnable identifiée par l'étude. À titre de projection, si CELIA Algérie parvenait à élever le score moyen de l'item « information en temps réel » de 3,40 à 3,80 soit le niveau atteint par les autres items de la dimension l'amélioration conjointe du score agrégé de réactivité permettrait vraisemblablement de porter le R^2 du modèle H3 au-delà de 0,85, renforçant encore davantage la puissance prédictive de cette dimension.

f) Réactivité et différenciation concurrentielle dans le contexte algérien

Sur le plan stratégique, la réactivité représente pour CELIA Algérie la dimension logistique la plus difficile à imiter par les concurrents locaux moins structurés. Si la fiabilité peut être atteinte par tout fournisseur disposant d'un minimum d'organisation interne, et si la flexibilité peut être improvisée ponctuellement, la réactivité systémique c'est-à-dire la capacité à répondre de manière consistante et rapide à chaque demande imprévue, quelle que soit sa nature requiert une intégration profonde des processus, des systèmes d'information et des équipes. C'est précisément dans ce registre que l'appartenance au groupe Lactalis confère à CELIA Algérie un avantage structurel : les outils de planification, les systèmes ERP et les standards de traitement des commandes hérités du groupe constituent une infrastructure de réactivité que les distributeurs locaux indépendants ne peuvent reproduire sans investissements considérables. Ce résultat invite donc CELIA Algérie à capitaliser

explicitement sur cet avantage dans sa communication commerciale, en faisant de sa réactivité logistique et notamment de sa capacité à informer proactivement ses clients un argument de différenciation central dans ses négociations contractuelles.

2.2.3 Hypothèse H4 — Impact de la flexibilité logistique sur la satisfaction client

Présentation et interprétation des résultats

L'analyse de la régression linéaire simple effectuée entre la flexibilité logistique (MOY_FLEX) et la satisfaction client (MOY_SATIS) met en évidence la relation la plus forte parmi l'ensemble des modèles testés. Le coefficient de corrélation obtenu ($R = 0,931$) traduit une liaison linéaire extrêmement forte et positive entre les deux variables, indiquant qu'une amélioration de la flexibilité logistique est fortement associée à une augmentation du niveau de satisfaction des clients.

Le coefficient de détermination $R^2 = 0,866$ (R^2 ajusté = 0,862) montre que la flexibilité logistique explique à elle seule 86,6 % de la variance de la satisfaction client. Ce résultat révèle une capacité explicative particulièrement élevée du modèle et confirme que la flexibilité constitue la dimension de la performance logistique la plus déterminante dans le contexte étudié. L'erreur standard de l'estimation ($ESE = 0,261$) est la plus faible des trois modèles de régression simple, ce qui traduit une excellente qualité d'ajustement ainsi qu'une faible dispersion des résidus autour de la droite de régression.

Le test global de Fisher confirme également la significativité statistique du modèle. La valeur $F(1,33) = 213,571$ avec un seuil de signification $p < 0,001$ indique que le modèle est globalement très significatif et que la relation observée entre flexibilité logistique et satisfaction client n'est pas due au hasard.

L'analyse des coefficients de régression montre que le coefficient non standardisé $B = 0,995$ ($ES = 0,068$; $t = 14,614$; $p < 0,001$) est positif et hautement significatif. Cela signifie qu'une augmentation d'une unité du niveau de flexibilité perçue entraîne une augmentation moyenne de 0,995 point du niveau de satisfaction client. Cette valeur est particulièrement importante puisqu'elle se rapproche fortement de l'unité, traduisant une relation quasi proportionnelle

entre les deux variables. Autrement dit, les répondants semblent associer directement l'amélioration de la flexibilité logistique à une augmentation équivalente de leur satisfaction.

L'intervalle de confiance à 95 % [0,856 ; 1,133] ne contient pas la valeur zéro, ce qui confirme la robustesse statistique de l'effet observé. Le coefficient standardisé $\beta = 0,931$ représente par ailleurs l'effet le plus élevé parmi les trois dimensions de la performance logistique analysées, ce qui confirme l'importance stratégique de la flexibilité dans la perception globale de la qualité du service.

Enfin, la constante du modèle ($B = 0,068$; $p = 0,799$) n'est pas statistiquement significative. Cela signifie que le modèle passe pratiquement par l'origine, renforçant ainsi l'idée d'une relation directe et proportionnelle entre la flexibilité logistique et la satisfaction client.

Discussion

a) Validation de l'hypothèse

Ce résultat valide pleinement l'hypothèse H4 et constitue le résultat le plus saillant des régressions simples de l'étude. La flexibilité logistique, prise isolément, explique 86,6 % de la variance de la satisfaction client ($R^2 = 0,866$; $R^2_{\text{ajusté}} = 0,862$), soit le niveau d'explication le plus élevé parmi les trois dimensions testées individuellement. Le test F ($1, 33$) = 213,571 est également le plus élevé des trois régressions simples, confirmant que la flexibilité possède le pouvoir discriminant le plus fort pour différencier les niveaux de satisfaction dans cet échantillon. Mais c'est le coefficient $B = 0,995$ (IC 95 % = [0,856 ; 1,133]) qui constitue le résultat le plus analytiquement riche : avec $B \approx 1$, la relation entre flexibilité et satisfaction est quasi-unitaire. Cette quasi-proportionnalité n'est pas un simple artefact statistique ; elle traduit un alignement cognitif profond entre la perception de la flexibilité et la construction mentale de la satisfaction chez les répondants. Autrement dit, ces clients professionnels assimilent très directement la qualité du service logistique reçu à la capacité d'adaptation de leur fournisseur les deux dimensions étant quasi interchangeables dans leur système d'évaluation. La constante non significative ($B = 0,068$; $p = 0,799$) renforce cette interprétation : le modèle passe par l'origine, signifiant qu'en l'absence de flexibilité perçue, la satisfaction tend vers zéro, ce qui confère à cette dimension un caractère quasi-constitutif de la satisfaction plutôt que simplement contributif.

b) Ancrage théorique : capacités dynamiques et valeur perçue par le client

Sur le plan théorique, ce résultat s'interprète en premier lieu à la lumière de la théorie des ressources et des capacités dynamiques (Teece et al., 1997), selon laquelle la capacité d'une entreprise à reconfigurer rapidement ses ressources face aux variations de l'environnement constitue une source d'avantage concurrentiel durable et de valeur perçue par le client. Dans cette perspective, la flexibilité logistique ne se réduit pas à une propriété opérationnelle ; elle représente une capacité organisationnelle de second ordre la capacité à modifier les capacités de premier ordre (transport, stockage, traitement des commandes) en réponse aux changements du marché. (Winkler, 2009) Définit précisément la flexibilité logistique comme la capacité d'un système logistique à adapter, de manière proactive et réactive, sa configuration afin de faire face aux fluctuations du marché, distinguant une flexibilité proactive qui anticipe les changements et une flexibilité réactive qui y répond après leur survenue. La valeur $B \approx 1$ observée dans notre étude suggère que les clients de CELIA Algérie évaluent conjointement ces deux formes de flexibilité dans leur jugement global, sans les distinguer explicitement.

c) Explication contextuelle : pourquoi la flexibilité prime dans le contexte agroalimentaire algérien

Le contexte sectoriel et géographique fournit une explication décisive à la prédominance de la flexibilité. Le secteur agroalimentaire algérien est caractérisé par une forte saisonnalité de la demande notamment autour du Ramadan, de l'Aïd et des fêtes nationales qui impose des variations de volumes de commandes pouvant atteindre plusieurs fois le niveau moyen hebdomadaire. Dans cet environnement, un fournisseur incapable de s'adapter rapidement à ces pics génère des ruptures de stock chez ses clients distributeurs, avec des conséquences directes sur leur chiffre d'affaires et leur propre satisfaction client. La flexibilité n'est donc pas seulement un facteur de confort pour les clients de CELIA Algérie ; elle constitue une condition de viabilité commerciale pour leurs propres activités.

Par ailleurs, la diversité des structures clientes distributeurs, GMS et catering implique des exigences radicalement hétérogènes en matière de fréquences, de lieux et d'horaires de livraison. Un distributeur de grande envergure exigera des livraisons programmées à jours fixes, tandis qu'un opérateur de catering pourra nécessiter des approvisionnements d'urgence à très court préavis. Cette hétérogénéité structurelle valorise d'autant plus la flexibilité perçue :

un fournisseur qui parvient à servir ces profils très différents de manière adaptée génère une satisfaction transversale que la seule fiabilité par définition standardisée ne pourrait produire. Ce résultat converge avec (Naim et al., 2010), pour qui la flexibilité correspond à la capacité des prestataires de services logistiques à répondre efficacement aux fluctuations du marché et aux exigences des clients, qu'il s'agisse de la capacité à s'adapter aux exigences de service ou à livrer le produit aux meilleurs coûts.

d) Convergences régionales et validation empirique croisée

Sur le plan des convergences géographiques, ce résultat rejoint les travaux (Ouslimane et al., 2021), qui ont démontré empiriquement, dans le contexte marocain des prestataires de services logistiques, que la flexibilité constitue un déterminant majeur de la performance logistique perçue par les clients. La proximité géographique, économique et culturelle entre les contextes algérien et marocain renforce la validité de cette généralisation à l'ensemble du Maghreb. Cette convergence est analytiquement importante car elle suggère que la prédominance de la flexibilité n'est pas un artefact propre à CELIA Algérie, mais une caractéristique structurelle des marchés agroalimentaires nord-africains, dont les contraintes spécifiques rendent la capacité d'adaptation du fournisseur particulièrement déterminante.

(MANSOURI et al., 2025) Distinguent trois types de flexibilité opérationnelle flexibilité des stocks, des fournisseurs et du transport dont la mobilisation simultanée permet aux entreprises de maintenir la continuité des opérations même en cas de perturbations majeures. La valeur $B \approx 1$ observée dans notre étude suggère précisément que les clients de CELIA Algérie intègrent implicitement l'ensemble de ces dimensions de flexibilité dans leur évaluation globale du service logistique reçu, sans les hiérarchiser consciemment entre elles. Ce résultat valide la conception multidimensionnelle de la flexibilité proposée par ces auteurs et invite à une gestion intégrée de ses trois composantes plutôt qu'à une optimisation sectorielle.

e) La divergence analytique majeure : flexibilité versus réactivité dans le modèle global

Un point de divergence analytique fondamental mérite d'être explicité. La flexibilité, meilleur prédicteur en régression simple ($R^2 = 0,866$; $\beta = 0,931$), n'occupe que la troisième position dans la régression multiple ($\beta = 0,291$), où la réactivité s'impose comme la contribution propre la plus forte ($\beta = 0,403$). Cette inversion de hiérarchie n'est pas une contradiction : elle s'explique par la forte intercorrélation entre flexibilité et réactivité (r brut élevé ; corrélation

de coefficients $r = -0,754$ dans la matrice des coefficients standardisés), qui témoigne de leur complémentarité conceptuelle. La flexibilité, en tant que prédicteur simple, captait en réalité une partie de l'effet de la réactivité avec laquelle elle partage de nombreux mécanismes opérationnels notamment la gestion des modifications de commandes et l'adaptation aux pics de demande. Lorsque la réactivité est contrôlée simultanément, la contribution propre de la flexibilité se réduit, révélant que son effet net bien que toujours significatif ($p = 0,027$) est moins exclusif qu'il n'y paraissait en isolation.

Cette divergence illustre concrètement le principe avancé par (Fugate et al., 2010) selon lequel les dimensions de la performance logistique se renforcent mutuellement et ne doivent pas être considérées de manière contradictoire. (Nathalie, 2007) Précise que la flexibilité statique — capacité intrinsèque à répondre aux variations de volume — et la flexibilité dynamique — capacité à transformer rapidement la chaîne logistique — sont toutes deux présentes dans l'évaluation des clients, ce qui crée des recouvrements conceptuels inévitables avec la réactivité. Sur le plan managérial, cette interdépendance signifie que les investissements en flexibilité et en réactivité ne sont pas substituables mais complémentaires : améliorer la flexibilité sans renforcer la réactivité informationnelle laisse une partie de la valeur potentielle non réalisée.

f) La flexibilité comme avantage concurrentiel durable

Enfin, la flexibilité logistique de CELIA Algérie présente les scores descriptifs les plus élevés parmi les trois dimensions (moyenne agrégée = 3,86), ce qui en fait le point fort relatif de son offre de service. Dans une philosophie de time-based management, telle que définie par (Jalal & Nmili, 2020), la faculté d'adaptation aux besoins du client est primordiale et justifie des investissements matériels et immatériels spécifiques. Cependant, (Ouslimane et al., 2021) soulignent que la flexibilité logistique ne peut s'exercer sans un partage d'information structuré entre les différents acteurs de la chaîne : une chaîne cloisonnée, dans laquelle l'information circule mal, est structurellement incapable d'atteindre un niveau de flexibilité satisfaisant, quelle que soit la qualité de ses équipements. Or, le score de 3,40 sur l'item « information en temps réel » identifié dans la dimension réactivité constitue précisément ce maillon faible : une amélioration de la communication proactive renforcerait non seulement la réactivité perçue mais alimenterait également la flexibilité opérationnelle, dans la mesure où une meilleure visibilité sur les besoins des clients permet d'anticiper les ajustements nécessaires plutôt que de simplement y réagir. Cette interdépendance entre flexibilité et

information constitue la recommandation managériale la plus transversale qui se dégage de l'analyse conjointe de H3 et H4.

2.2.4 Hypothèse H1 — Impact global de la performance logistique sur la satisfaction client (Régression linéaire multiple)

Présentation et interprétation des résultats

La régression multiple introduisant simultanément MOY_FIAB, MOY_REAC et MOY_FLEX comme prédicteurs de MOY_SATIS produit un $R = 0,966$, $R^2 = 0,933$ et $R^2_{ajusté} = 0,926$. Ces valeurs signifient que le modèle global explique 93,3 % de la variance totale de la satisfaction client soit un gain de R^2 de 6,7 points par rapport au meilleur modèle simple (flexibilité, $R^2 = 0,866$), confirmant l'apport additionnel des deux autres dimensions. L'erreur standard de l'estimation ($ESE = 0,191$) est la plus faible de toutes les régressions menées, attestant d'une précision de prédiction maximale.

Le test $F(3, 31) = 143,590$ ($p < 0,001$) confirme la validité globale du modèle. La somme des carrés de régression ($SC_R = 15,708$) représente 93,3 % de la variance totale ($SC_T = 16,838$), avec des résidus réduits à seulement 1,130 soit la valeur résiduelle la plus basse de toutes les analyses.

L'équation prédictive est la suivante :

$$MOY_SATIS = -0,171 + (0,407 \times MOY_REAC) + (0,360 \times MOY_FIAB) + (0,311 \times MOY_FLEX)$$

L'analyse des coefficients individuels révèle une hiérarchie précise des contributions partielles, à interpréter avec soin compte tenu des intercorrélations entre prédicteurs :

La **réactivité** présente le coefficient standardisé le plus élevé ($\beta = 0,403$; $B = 0,407$; $t = 3,920$; $p < 0,001$; IC 95 % = $[0,195 ; 0,618]$). En présence de la fiabilité et de la flexibilité, la réactivité demeure la dimension qui contribue le plus à expliquer la variance de la satisfaction, toutes choses égales par ailleurs. Ce résultat est particulièrement significatif car il indique que, lorsque les trois dimensions sont simultanément évaluées par les clients, c'est la capacité de CELIA Algérie à répondre rapidement aux demandes et imprévus qui différencie le plus leur niveau de satisfaction.

La **fiabilité** occupe la deuxième position ($\beta = 0,340$; $B = 0,360$; $t = 4,107$; $p < 0,001$; IC 95 % = [0,181 ; 0,538]). Sa contribution partielle reste forte et hautement significative ($p < 0,001$; $t = 4,107$), ce qui confirme que la fiabilité n'est pas redondante avec les deux autres dimensions et apporte une contribution propre à l'explication de la satisfaction.

La **flexibilité** présente le coefficient standardisé le plus bas du modèle ($\beta = 0,291$; $B = 0,311$; $t = 2,317$; $p = 0,027$; IC 95 % = [0,037 ; 0,585]). Ce résultat appelle une interprétation nuancée : si la flexibilité était le meilleur prédicteur en régression simple ($R^2 = 0,866$), elle voit sa contribution partielle atténuée en présence des deux autres variables. Cette diminution s'explique statistiquement par les intercorrélations négatives élevées visibles dans la matrice des corrélations des coefficients, notamment entre MOY_FLEX et MOY_REAC ($r = -0,754$) et entre MOY_FLEX et MOY_FIAB ($r = -0,577$). Ces corrélations négatives dans la matrice des coefficients et non entre les variables brutes, qui sont positivement corrélées reflètent le phénomène de multi colinéarité partielle : lorsque les prédicteurs sont très corrélés entre eux, leur contribution individuelle diminue dans le modèle multiple, même si leur contribution conjointe reste élevée. Ce phénomène est bien documenté par (Field, 2018) et constitue une caractéristique structurelle des études portant sur des dimensions logistiques interdépendantes.

Discussion

a) Le résultat central : la puissance explicative exceptionnelle du modèle global

La régression multiple constitue l'aboutissement analytique de l'ensemble des hypothèses testées et produit le résultat le plus robuste de l'étude. Avec $R^2_{ajusté} = 0,926$, le modèle global explique 93,3 % de la variance totale de la satisfaction client en combinant les trois dimensions logistiques — un niveau d'explication qui dépasse largement les seuils typiquement rapportés dans la littérature en sciences de gestion. Ce résultat valide l'hypothèse H1 dans sa formulation la plus forte : ce n'est pas l'une ou l'autre dimension prise isolément, mais bien leur combinaison systémique qui rend compte de la quasi-totalité de la satisfaction des clients de CELIA Algérie. Le gain de R^2 entre le meilleur modèle simple (flexibilité, $R^2 = 0,866$) et le modèle multiple ($R^2 = 0,933$) s'établit à 6,7 points de pourcentage, confirmant que chaque dimension apporte une contribution propre non redondante à l'explication de la satisfaction, même en présence des deux autres. Ce gain différentiel est statistiquement et substantivement significatif : il représente la part de variance de satisfaction qui n'est

explicable ni par la fiabilité seule, ni par la réactivité seule, ni par la flexibilité seule, mais uniquement par leur interaction conjointe dans la perception globale du service logistique.

b) L'inversion de hiérarchie

Le résultat le plus analytiquement riche de l'étude est l'inversion de la hiérarchie des prédicteurs entre les régressions simples et la régression multiple. Dans les régressions simples, la hiérarchie des R^2 est : flexibilité (0,866) > réactivité (0,825) > fiabilité (0,760). Dans la régression multiple, la hiérarchie des contributions partielles s'inverse : réactivité ($\beta = 0,403$) > fiabilité ($\beta = 0,340$) > flexibilité ($\beta = 0,291$). Cette inversion n'est ni un artefact statistique ni une anomalie à minimiser : elle constitue au contraire une information analytique de premier ordre sur la structure des relations entre les trois dimensions logistiques et la satisfaction client.

Sur le plan statistique, cette inversion s'explique par les intercorrélations élevées entre prédicteurs notamment entre flexibilité et réactivité (corrélation de coefficients $r = -0,754$ dans la matrice des coefficients standardisés) qui témoignent de leur complémentarité conceptuelle forte. La flexibilité, en tant que prédicteur simple, captait une partie de l'effet de la réactivité avec laquelle elle partage de nombreux mécanismes opérationnels. Lorsque la réactivité est contrôlée simultanément, la contribution propre de la flexibilité se révèle plus modeste ($\beta = 0,291$), tandis que la réactivité révèle sa contribution propre maximale ($\beta = 0,403$). Ce phénomène est bien documenté par (Field, 2018) et constitue une caractéristique structurelle inhérente aux études portant sur des dimensions logistiques interdépendantes.

Sur le plan théorique, cette inversion illustre concrètement le principe central avancé par (Fugate et al., 2010), selon lequel les dimensions de la performance logistique se renforcent mutuellement et ne peuvent être pleinement comprises que dans une perspective systémique. Ces auteurs précisent que les entreprises peuvent poursuivre simultanément plusieurs objectifs de performance efficacité, réactivité, flexibilité, fiabilité sans que ces objectifs ne soient contradictoires, et que la performance globale émerge précisément de cette combinaison. Notre étude apporte une validation empirique quantifiée de ce principe dans le contexte algérien : le $R^2_{ajusté} = 0,926$ du modèle global ne se réduit pas à la somme des R^2 partiels ($0,760 + 0,825 + 0,866 = 2,451$), mais représente le résultat d'une combinaison synergique dont la puissance explicative dépasse chaque composante individuelle.

c) La réactivité comme contribution propre dominante

Lorsque les trois dimensions sont contrôlées simultanément, la réactivité émerge comme la contribution propre la plus forte à la satisfaction ($\beta = 0,403$; $p < 0,001$). Ce résultat appelle une interprétation à plusieurs niveaux. Sur le plan contextuel, les clients de CELIA Algérie distributeurs, GMS et opérateurs de catering sont soumis à des pressions d'aval de leurs propres clients finaux, dans un marché où la rupture de stock est immédiatement sanctionnée commercialement. Une fois la fiabilité de base acquise ce que CELIA Algérie garantit par ses scores élevés sur la conformité quantitative ($M = 3,88$) et l'exactitude documentaire ($M = 3,80$) c'est la capacité à gérer les imprévus, à traiter rapidement les urgences et à communiquer proactivement qui constitue le facteur de différenciation déterminant. Ce mécanisme est cohérent avec la thèse de (Christopher, 1999), selon laquelle l'avantage concurrentiel dans les marchés de distribution modernes repose moins sur la performance standard que sur la capacité à gérer l'exception de manière transparente et rapide.

Sur le plan théorique, la primauté de la réactivité dans le modèle global converge avec les conclusions de (Naciri et al., 2012), pour qui la réactivité est une propriété essentielle permettant de proposer des réponses adaptées aux perturbations internes et externes, et avec (Xavier & Hans-Christian, 2000), qui soulignent que les schémas logistiques modernes doivent être conçus pour exploiter efficacement les informations disponibles afin d'améliorer simultanément la réactivité, l'agilité et l'efficience. Elle converge également avec (Ellinger et al., 1997), qui avaient montré que la logistique intégrée permet aux entreprises d'être plus réactives aux demandes des clients et constitue le cadre pour gérer efficacement les comptes clients ce que notre modèle confirme en attribuant à la réactivité la part d'explication la plus forte dans la construction de la satisfaction.

d) La fiabilité comme contribution structurante

La fiabilité occupe la deuxième position dans le modèle global ($\beta = 0,340$; $p < 0,001$; $t = 4,107$), avec un niveau de significativité plus élevé que la flexibilité ($t = 4,107$ vs $t = 2,317$). Ce résultat invite à distinguer deux types de contributions logistiques à la satisfaction : les contributions de différenciation la réactivité, qui varie fortement entre fournisseurs et génère les écarts de satisfaction les plus marqués et les contributions de fondation la fiabilité, dont la présence est perçue comme acquise par les clients satisfaits, mais dont l'absence produit une insatisfaction immédiate et irréversible. Cette distinction rejoint le modèle de (Kano et al.,

1984), qui différencie les attributs « must-be » dont l'absence génère de l'insatisfaction mais dont la présence ne génère pas de satisfaction supplémentaire des attributs « performance » dont l'amélioration continue génère une satisfaction proportionnelle. Dans notre étude, la fiabilité se comporterait davantage comme un attribut de fondation dont la contribution reste forte ($\beta = 0,340$) même dans un modèle saturé, indiquant qu'elle ne relève pas encore du « must-be » dans le contexte algérien où sa variabilité entre fournisseurs reste suffisamment élevée pour en faire un facteur de différenciation active.

e) Convergences et divergences

Sur le plan des divergences quantitatives, le $R^2_{\text{ajusté}} = 0,92$ dépasse largement les niveaux rapportés dans des études comparables. (Fugate et al., 2010) Rapportent des R^2 compris entre 0,40 et 0,65 dans des contextes multi-sectoriels, (Querin & Göbl, 2017) obtiennent des R^2 de l'ordre de 0,55 à 0,70 dans le commerce en ligne, et (Carol et al., 2007) rapportent des coefficients de régression de 0,30 à 0,50 pour les dimensions logistiques du service client dans le commerce de gros baltique. Notre niveau exceptionnel s'explique par plusieurs facteurs convergents : la concentration de l'échantillon sur un seul fournisseur dans un secteur précis réduit la variance liée à l'hétérogénéité contextuelle ; la mesure des trois dimensions par des items directement opérationnels plutôt que par des construits abstraits renforce la cohérence interne du modèle ; enfin, le contexte algérien, où la qualité logistique est encore moins homogène qu'en Europe, amplifie les effets perçus de toute amélioration sur la satisfaction. Cette divergence quantitative constitue une limite de généralisation les résultats sont précisément calibrés sur la réalité de CELIA Algérie mais elle constitue simultanément une force opérationnelle : ces chiffres sont directement mobilisables par les décideurs de l'entreprise pour justifier et prioriser leurs investissements logistiques.

Sur le plan des convergences théoriques, le résultat global valide la position de (Christopher, 1999), selon laquelle l'avantage concurrentiel d'une organisation repose sur sa capacité à coordonner efficacement les flux de matières et d'information soit la fiabilité, à y répondre rapidement soit la réactivité et à s'y adapter en permanence soit la flexibilité. Il valide également (El Bakkouri, 2021), qui définit une logistique performante comme celle capable d'assurer la satisfaction du client en livrant des produits de bonne qualité, en quantité requise, au bon moment et au bon endroit, tout en consommant moins de ressources et en s'adaptant aux fluctuations de la demande. Les trois dimensions du modèle CELIA Algérie opérationnalisent précisément ces trois exigences : la fiabilité garantit la conformité et la

ponctualité, la réactivité assure la rapidité d'adaptation aux imprévus, et la flexibilité permet l'ajustement structurel aux variations de l'environnement.

2.2.5 Hypothèse H5 — Impact de la satisfaction client sur la fidélité client

Présentation et interprétation des résultats

L'analyse de la régression linéaire simple réalisée entre la satisfaction client (MOY_SATIS) et la fidélité client (MOY_FIDEL) met en évidence une relation linéaire extrêmement forte et positive entre les deux variables. Le coefficient de corrélation obtenu ($R = 0,932$) indique qu'une augmentation du niveau de satisfaction des clients est fortement associée à une augmentation de leur fidélité envers l'entreprise.

Le coefficient de détermination $R^2 = 0,868$ (R^2 ajusté = 0,864) montre que la satisfaction client explique à elle seule 86,8 % de la variance observée de la fidélité client. Ce résultat traduit une très forte capacité explicative du modèle et confirme le rôle central de la satisfaction dans la construction de comportements fidèles. L'erreur standard de l'estimation (ESE = 0,296) demeure relativement faible, ce qui indique une bonne précision prédictive ainsi qu'une dispersion limitée des résidus autour de la droite de régression.

Le test global de Fisher confirme également la significativité statistique du modèle. La valeur $F(1,33) = 216,616$ avec un seuil de signification $p < 0,001$ montre que le modèle est globalement très significatif et que la relation observée entre satisfaction et fidélité n'est pas due au hasard.

L'analyse des coefficients de régression révèle que le coefficient non standardisé $B = 1,061$ ($ES = 0,072$; $t = 14,718$; $p < 0,001$) est positif et statistiquement significatif. Cela signifie qu'une augmentation d'une unité du niveau de satisfaction entraîne une augmentation moyenne de 1,061 point du niveau de fidélité client. Cette valeur supérieure à l'unité est particulièrement importante, car elle indique un effet amplificateur de la satisfaction sur la fidélité. Autrement dit, chaque amélioration du niveau de satisfaction génère une augmentation encore plus importante du comportement de fidélité.

L'intervalle de confiance à 95 % [0,915 ; 1,208] confirme la robustesse de cet effet, puisque l'ensemble des valeurs estimées demeure fortement positif. Le coefficient standardisé $\beta =$

0,932 représente également l'effet le plus élevé observé dans l'étude, traduisant une influence majeure de la satisfaction sur la fidélité client.

Par ailleurs, la constante du modèle ($B = -0,382$; $p = 0,190$) n'est pas statistiquement significative. Cela indique qu'il n'existe pas de fidélité automatique indépendante de la satisfaction perçue. En d'autres termes, la fidélité des clients semble essentiellement dépendre du niveau de satisfaction généré par l'entreprise.

Enfin, l'analyse des résidus confirme la validité statistique du modèle. Les résidus standardisés sont compris entre -1,723 et 1,795, valeurs largement inférieures au seuil critique de $\pm 2,5$ recommandé par (Field, 2018) pour détecter des valeurs aberrantes. De plus, la moyenne des résidus est proche de zéro et leur dispersion demeure stable, ce qui confirme le respect des hypothèses de normalité et d'homoscédasticité des résidus. Ces résultats renforcent ainsi la robustesse et la fiabilité du modèle de régression.

Discussion

a) Validation de l'hypothèse

Ce résultat valide pleinement l'hypothèse H5 avec une force statistique remarquable : le modèle satisfaction-fidélité produit le test F le plus élevé de toute l'étude $F(1, 33) = 216,616$ surpassant même les modèles des trois dimensions logistiques, ce qui confère à cette relation le statut de liaison la plus robuste de l'ensemble du dispositif empirique. Avec $R^2 = 0,868$ et $R^2_{ajusté} = 0,864$, la satisfaction client explique 86,8 % de la variance de la fidélité un niveau d'explication qui situe cette relation au sommet de la chaîne causale modélisée. Mais c'est le coefficient $B = 1,061$ (IC 95 % = $[0,915 ; 1,208]$) qui constitue le résultat le plus analytiquement riche : sa valeur supérieure à 1 signifie que l'effet de la satisfaction sur la fidélité est supra-unitaire, c'est-à-dire que chaque point de satisfaction supplémentaire génère 1,061 point de fidélité un effet amplificateur qui dépasse la stricte proportionnalité. L'intervalle de confiance à 95 % dont la borne inférieure (0,915) est proche de 1 et la borne supérieure (1,208) nettement supérieure confirme la robustesse statistique de cet effet, qui n'est pas un artefact ponctuel mais une propriété stable de la relation satisfaction-fidélité dans ce contexte. La constante non significative ($B = -0,382$; $p = 0,190$) indique l'absence de fidélité automatique indépendante de la satisfaction : la fidélité des clients de CELIA Algérie est entièrement construite sur la satisfaction logistique perçue, sans terme d'ancrage alternatif.

b) Ancrage théorique

L'effet amplificateur $B > 1$ s'interprète en premier lieu à la lumière du modèle de la « zone de tolérance » proposé par (Parasuraman & Grewal, 2000), selon lequel la satisfaction ne génère une fidélité forte que lorsqu'elle dépasse un seuil critique, au-delà duquel chaque amélioration supplémentaire produit un gain de fidélité disproportionné. Dans ce modèle, la relation satisfaction-fidélité n'est pas linéaire dans sa totalité : elle présente une zone d'indifférence où les variations de satisfaction ne génèrent pas de variation de fidélité perceptible et une zone de levier où les améliorations de satisfaction produisent des gains de fidélité amplifiés. Dans le contexte de CELIA Algérie, où la satisfaction moyenne agrégée s'établit à $M \approx 3,71$, l'entreprise se trouve précisément dans cette zone de levier : les marges de progression identifiées sur la réactivité informationnelle ($M = 3,40$) et la gestion des litiges ($M = 3,55$) représentent autant d'opportunités de gains de fidélité amplifiés, dont l'effet serait supérieur à ce que leur magnitude descriptive laisse présager.

Cette interprétation est renforcée par les travaux de (Anderson & Sullivan, 1993), qui ont montré que la qualité perçue exerce une influence significative non seulement sur la satisfaction mais également sur les intentions de rachat, et que cette influence est particulièrement forte lorsque la qualité perçue est en phase ascendante ce qui correspond précisément à la dynamique actuelle de CELIA Algérie, dont les scores descriptifs indiquent une perception globalement positive mais encore perfectible. La montée en qualité de service, si elle est effectuée de manière ciblée sur les dimensions identifiées comme lacunaires, produirait donc un retour sur fidélité.

c) La spécificité du contexte B2B algérien

Le résultat de (Fornell, 1992), établi à partir du Baromètre suédois de satisfaction client dans un contexte B2C européen, postule une relation positive entre satisfaction et fidélité sans toutefois prévoir d'effet amplificateur systématique. La valeur $B = 1,061$ observée dans notre étude dépasse donc la stricte proportionnalité attendue d'après ce modèle de référence, et cette divergence appelle une explication contextuelle rigoureuse. Dans le contexte B2B algérien, plusieurs mécanismes structurels amplifient la traduction de la satisfaction en fidélité. D'une part, les coûts de changement de fournisseur sont élevés : changer de fournisseur de produits laitiers implique pour un distributeur de renégocier des conditions commerciales, de former ses équipes à de nouveaux produits, de reconfigurer ses planogrammes et potentiellement de

perdre des clients finaux habitués aux marques de CELIA Algérie autant de coûts directs et indirects qui rendent la fidélité « par inertie » particulièrement résistante. D'autre part, les alternatives comparables sont limitées : dans un marché où les fournisseurs de produits laitiers de qualité internationale sont peu nombreux, un client satisfait n'a que peu d'incitations rationnelles à tester un fournisseur alternatif, renforçant mécaniquement la conversion de la satisfaction en fidélité comportementale.

Ces mécanismes convergent avec les conclusions de (Bastos & Gallego, 2008), qui soulignent que la fidélité peut résulter soit de la satisfaction effective du client, soit de barrières techniques, économiques ou psychologiques rendant le changement de fournisseur difficile. Dans notre cas, les deux mécanismes semblent opérer conjointement et de manière cumulative : la satisfaction logistique génère une fidélité attitudinale positive, que les coûts de changement transforment en fidélité comportementale stable et amplifiée. (Jahanshahi et al., 2011) Confirment cette double dimension en montrant que la fidélité durable repose sur trois éléments conjoints la confiance envers le fournisseur, la perception d'une valeur supérieure à celle des concurrents, et le développement d'un attachement émotionnel positif dont les deux premiers sont directement alimentés par la performance logistique de CELIA Algérie, telle que mesurée dans cette étude.

d) La dissociation fidélité passive / fidélité active

Un résultat descriptif mérite d'être mis en relation avec le modèle de régression H5 pour enrichir l'interprétation. La dissociation observée entre l'intention de poursuivre la relation commerciale ($M = 3,94$ — fidélité passive) et l'intention d'augmenter le volume des commandes ($M = 3,40$ — fidélité active) constitue une information analytique que le modèle de régression agrégé ne capture pas dans sa totalité. Cette dissociation correspond à la distinction opérée par (Liu-Thompkins, 2013) entre fidélité comportementale passive rester avec le fournisseur et fidélité comportementale active intensifier et élargir les engagements. Le coefficient $B = 1,061$ mesure l'effet amplificateur de la satisfaction sur la fidélité agrégée ; mais si l'on décompose cette fidélité en ses deux composantes, l'effet amplificateur est vraisemblablement nettement plus fort sur la fidélité active ($M = 3,40$, score le plus bas de toute l'étude) que sur la fidélité passive ($M = 3,94$, score le plus élevé). Autrement dit, le levier de croissance commerciale le plus immédiatement accessible pour CELIA Algérie ne réside pas dans la rétention de clients déjà fidèles passivement, mais dans la conversion de cette fidélité passive en engagement actif objectif qui passe précisément par l'amélioration des

dimensions logistiques les moins bien notées : réactivité informationnelle et gestion des litiges.

e) Les 13,2 % résiduels : une information analytique non négligeable

Le $R^2 = 0,868$ de ce modèle, aussi élevé soit-il, laisse 13,2 % de la variance de fidélité inexpliqués par la satisfaction logistique. Ces résidus ne sont pas négligeables analytiquement ; ils signalent l'existence de déterminants de fidélité structurellement indépendants de la performance logistique perçue. Plusieurs catégories de facteurs peuvent être identifiées. En premier lieu, les barrières au changement de fournisseur d'ordre contractuel engagements d'exclusivité, clauses de minimum garanti, pénalités de résiliation génèrent une fidélité contrainte qui subsiste indépendamment de la satisfaction. En deuxième lieu, les facteurs relationnels interpersonnels entre équipes commerciales la qualité de la relation personnelle entre le commercial de CELIA Algérie et le responsable achats du client constituent une source de fidélité attitudinale non capturée par les items logistiques du questionnaire. En troisième lieu, des facteurs de réputation de marque la notoriété des marques Président, Lactel et Celia sur le marché algérien peuvent générer une fidélité au portefeuille de produits qui transcende la performance logistique du fournisseur.

Ces éléments rejoignent les pistes identifiées par (Stank et al., 2001), qui soulignent que la performance relationnelle qualité des relations avec les clients est essentielle pour la performance opérationnelle, et que la logistique seule ne suffit pas sans une orientation client forte. (Bill, 1995) confirme cette lecture en précisant que la fidélité ne peut être imposée mais doit être gagnée à travers une stratégie combinant satisfaction logistique et qualité relationnelle. Ces 13,2 % résiduels constituent donc une invitation à élargir le modèle conceptuel dans des recherches futures, notamment en intégrant des variables médiatrices ou modératrices telles que la confiance inter-organisationnelle, la qualité de la relation commerciale et la valeur perçue des marques distribuées, afin d'obtenir un modèle encore plus complet de la fidélité client dans le contexte B2B agroalimentaire algérien.

2.3 Synthèse générale : lecture intégrée des résultats

2.3.1 Hiérarchie des variables et résultats majeurs

L'ensemble des cinq hypothèses de recherche est validé. Avant d'en présenter la synthèse intégrée, il convient de mettre en évidence les résultats les plus significatifs selon une lecture hiérarchisée :

Tableau 17 : synthèse et Validation des hypothèses et hiérarchie des effets

Hypothèse	R ²	β standard.	F	p	Décision
H2 : Fiabilité → Satisfaction	0,760	0,872	104,543	< 0,001	✓ Validée
H3 : Réactivité → Satisfaction	0,825	0,908	155,522	< 0,001	✓ Validée
H4 : Flexibilité → Satisfaction	0,866	0,931	213,571	< 0,001	✓ Validée
H1 : Perf. Log. globale → Satisfaction	0,933	Modèle mult.	143,590	< 0,001	✓ Validée
H5 : Satisfaction → Fidélité	0,868	0,932	216,616	< 0,001	✓ Validée

Source : Élaboré par nos soins à partir des sorties SPSS

Note de lecture : La flexibilité présente le R² le plus élevé en régression simple ; la réactivité constitue le β le plus fort dans la régression multiple ($\beta = 0,403$) ; H5 produit le test F le plus élevé de toute l'étude (216,616).

Trois tendances majeures se dégagent de la lecture globale de ces résultats :

Première tendance : La flexibilité est la dimension la plus perçue mais la réactivité est la plus impactante : Dans les régressions simples, la flexibilité prédit le mieux la satisfaction ($R^2 = 0,866$; $B \approx 1$). Cependant, lorsque les trois dimensions sont contrôlées simultanément, c'est la réactivité qui émerge comme la contribution propre la plus forte ($\beta = 0,403$). Ce résultat indique que la flexibilité élevée de CELIA Algérie (scores descriptifs les plus hauts) a partiellement « masqué » le rôle propre de la réactivité dans les analyses bivariées. En termes managériaux, cela signifie que l'entreprise a encore plus à gagner en améliorant sa réactivité informationnelle qu'en renforçant une flexibilité déjà bien perçue.

Deuxième tendance : L'effet amplificateur de la satisfaction sur la fidélité constitue la relation la plus robuste de l'étude : Avec $B = 1,061$ et le test F le plus élevé (216,616), le lien satisfaction-fidélité est statistiquement le plus solide. L'effet supra-unitaire signifie que l'investissement dans la satisfaction logistique génère un retour sur fidélité légèrement supérieur à la mise initiale — ce qui justifie économiquement les dépenses d'amélioration logistique.

Troisième tendance : La dissociation fidélité passive / fidélité active identifie un plafond de performance non encore atteint : L'intention de rester ($M = 3,94$) est nettement supérieure à l'intention d'augmenter les volumes ($M = 3,40$). Ce plafond correspond précisément aux faiblesses identifiées sur la réactivité informationnelle ($M = 3,40$) et la gestion des litiges ($M = 3,55$) — deux leviers dont l'amélioration constitue la priorité stratégique la plus directement actionnable pour passer d'une clientèle fidèle passive à une clientèle fidèle active.

2.3.2 Discussion théorique intégrée

L'ensemble des résultats permet de formaliser la chaîne causale suivante, qui constitue la contribution empirique centrale de cette recherche :

Fiabilité ($\beta=0,340$) + Réactivité ($\beta=0,403$) + Flexibilité ($\beta=0,291$) $\rightarrow$ Satisfaction ($R^2=0,933$) $\rightarrow$ Fidélité ($R^2=0,868$; $B=1,061$)

Cette chaîne causale illustre empiriquement plusieurs thèses théoriques majeures. Elle confirme d'abord (Christopher, 2005), pour qui la logistique est avant tout un mécanisme de création de valeur pour le client, dont le service client est l'expression concrète et mesurable. Elle valide ensuite (Querin & Göbl, 2017), qui traitent la performance logistique non comme un simple indicateur d'efficacité opérationnelle mais comme un levier qui façonne l'expérience client et construit la fidélité. Elle corrobore enfin le modèle de (Fugate et al., 2010), selon lequel les dimensions logistiques sont interdépendantes et se renforcent mutuellement, le R^2 ajusté = 0,926 de la régression multiple dépassant de 6,7 points le meilleur modèle simple.

En termes de positionnement par rapport à la littérature algérienne et maghrébine, notre recherche constitue l'une des rares études empiriques quantitatives à tester simultanément les trois dimensions de la performance logistique sur la satisfaction et la fidélité dans un contexte de distribution agroalimentaire nord-africain. Les résultats comblent la lacune identifiée en

introduction concernant le déficit d'études empiriques rigoureuses sur la relation performance logistique–service client dans les économies émergentes en confirmant que les mécanismes théoriques établis dans les contextes occidentaux se reproduisent dans le contexte algérien, avec une intensité encore supérieure due aux spécificités infrastructurelles et concurrentielles locales.

2.3.3 Limites analytiques et précautions d'interprétation

Malgré la force des résultats, plusieurs précautions d'interprétation s'imposent. Premièrement, le $R^2_{\text{ajusté}} = 0,926$, bien que remarquable, reflète en partie la concentration de l'échantillon sur un seul fournisseur dans un secteur précis ce qui réduit la variance liée à l'hétérogénéité contextuelle et peut artificiellement élever le niveau d'explication. Deuxièmement, la multicolinéarité partielle entre les trois dimensions logistiques (VIF maximal de 7,295 pour la flexibilité) impose de privilégier une lecture globale et intégrée des contributions plutôt qu'une hiérarchisation stricte de leurs effets individuels. Troisièmement, les 13,2 % de variance de fidélité non expliqués par la satisfaction invitent à explorer des modèles de médiation ou de modération intégrant des variables organisationnelles complémentaires (qualité des relations interpersonnelles, coûts de changement de fournisseur, innovation produit) dans des recherches ultérieures.

Conclusion

L'ensemble des cinq hypothèses de recherche est validé avec un niveau de robustesse statistique remarquable. Les résultats démontrent empiriquement que la performance logistique appréhendée à travers ses dimensions de fiabilité, de réactivité et de flexibilité constitue un déterminant majeur de la satisfaction client chez CELIA Algérie, laquelle exerce à son tour un effet amplificateur sur la fidélité ($B = 1,061 > 1$).

La contribution principale de ce chapitre réside dans l'identification d'une hiérarchie analytiquement fondée des leviers logistiques : si la flexibilité est le point fort perçu de CELIA Algérie et le meilleur prédicteur isolé de la satisfaction, c'est la réactivité et particulièrement sa composante informationnelle qui représente à la fois la contribution propre la plus forte dans le modèle global et le principal levier d'amélioration non encore pleinement exploité. La dissociation entre fidélité de continuité ($M = 3,94$) et fidélité d'expansion ($M = 3,40$) complète ce diagnostic en identifiant précisément les conditions à

réunir pour faire franchir à l'entreprise le seuil d'une fidélisation active, génératrice de croissance commerciale durable.

Conclusion générale

Dans un environnement économique marqué par l'intensification de la concurrence et l'évolution croissante des exigences des clients, la performance logistique s'impose comme un levier stratégique incontournable de création de valeur et de différenciation. Ce mémoire s'inscrit dans cette dynamique en explorant la problématique suivante : dans quelle mesure la performance logistique influence-t-elle le service client chez CELIA Algérie ?

L'objectif principal de cette recherche était d'analyser dans quelle mesure les dimensions de la performance logistique influencent la satisfaction et la fidélité des clients. Pour répondre à cette problématique, un cadre théorique a d'abord été développé afin de mieux cerner les concepts fondamentaux liés à la performance logistique, au service client ainsi qu'aux relations existantes entre ces deux variables. La revue de littérature a permis de mettre en évidence que la performance logistique ne se limite plus uniquement à la réduction des coûts ou à l'optimisation des flux, mais constitue désormais un facteur déterminant de création de valeur et de satisfaction client.

Les différents travaux mobilisés ont montré que les entreprises performantes sur le plan logistique sont celles capables de garantir des livraisons fiables, de répondre rapidement aux changements du marché et de s'adapter efficacement aux exigences variées des clients. Ainsi, la fiabilité logistique permet d'assurer la régularité et la précision des livraisons, la réactivité favorise une réponse rapide aux besoins et aux perturbations, tandis que la flexibilité offre à l'entreprise une capacité d'adaptation face aux évolutions de l'environnement concurrentiel. Ces dimensions contribuent directement à l'amélioration du service client et à la construction d'une relation durable avec les consommateurs.

Pour répondre à cette problématique et vérifier empiriquement ces constats théoriques, une approche quantitative a été adoptée, reposant sur un questionnaire administré auprès de 42 clients de CELIA Algérie. Les données collectées ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS, mobilisant des analyses descriptives, des corrélations de Pearson et des régressions linéaires simples et multiple.

Les résultats empiriques obtenus confirment l'existence d'une relation positive et significative entre la performance logistique et le service client. Les analyses statistiques révèlent notamment que les dimensions de la fiabilité, de la réactivité et de la flexibilité influencent positivement la satisfaction et la fidélité des clients. Parmi ces dimensions, la réactivité et la fiabilité apparaissent comme des facteurs particulièrement déterminants dans l'amélioration

du service client. Ces résultats rejoignent les conclusions de plusieurs recherches antérieures qui considèrent la logistique comme un outil stratégique de différenciation et de création de valeur.

L'étude met également en évidence que la satisfaction client dépend fortement de la capacité de l'entreprise à respecter les délais de livraison, assurer la disponibilité des produits, traiter efficacement les commandes et gérer rapidement les réclamations et retours. Ainsi, la qualité du service logistique représente un élément essentiel dans la perception globale de la qualité du service offert par l'entreprise.

En confrontant les résultats empiriques aux apports théoriques, cette recherche confirme que la performance logistique constitue un facteur clé d'amélioration du service client et de renforcement de la compétitivité organisationnelle. Elle montre également que les dimensions logistiques sont interdépendantes et doivent être gérées de manière intégrée afin d'atteindre un niveau élevé de satisfaction et de fidélisation de la clientèle.

Au-delà de ses apports théoriques, cette étude présente également des implications managériales importantes. Elle souligne la nécessité pour les entreprises de renforcer leurs capacités logistiques à travers l'amélioration des systèmes d'information, l'optimisation des processus de livraison, le développement de la flexibilité opérationnelle ainsi que l'amélioration continue des délais et de la qualité du service. Les entreprises doivent également investir dans des outils de pilotage et des indicateurs de performance capables de mesurer efficacement la qualité du service logistique et son impact sur les clients.

Limites de l'étude

Malgré l'intérêt des résultats obtenus, cette recherche présente certaines limites qu'il convient de souligner. Premièrement, la taille relativement réduite de l'échantillon peut limiter la généralisation des résultats à l'ensemble des entreprises ou des secteurs d'activité. Deuxièmement, l'étude repose principalement sur des données déclaratives issues d'un questionnaire, ce qui peut introduire une certaine subjectivité dans les réponses des participants.

Par ailleurs, cette recherche s'est focalisée uniquement sur certaines dimensions de la performance logistique, à savoir la fiabilité, la réactivité et la flexibilité. D'autres dimensions susceptibles d'influencer le service client, telles que les coûts logistiques, l'innovation

technologique ou la qualité des systèmes d'information, n'ont pas été intégrées dans le modèle étudié.

Enfin, l'étude adopte une approche transversale réalisée sur une période donnée, sans suivre l'évolution des variables dans le temps. Une approche longitudinale aurait permis d'analyser plus précisément les effets de l'amélioration de la performance logistique sur le service client à long terme.

Voies de recherche futures

À la lumière des limites précédemment évoquées, plusieurs perspectives de recherche peuvent être envisagées afin d'approfondir l'analyse de la relation entre la performance logistique et le service client.

- Étendre l'étude à un échantillon plus large et à différents secteurs d'activité permettrait d'améliorer la représentativité des résultats et de renforcer leur généralisation dans divers contextes organisationnels.
- Intégrer d'autres dimensions de la performance logistique, telles que les coûts logistiques, la digitalisation, les systèmes d'information logistiques ou encore la qualité de la coordination interfonctionnelle, afin d'obtenir une vision plus globale de la performance.
- Examiner le rôle médiateur ou modérateur de certaines variables organisationnelles, notamment la qualité de la relation client, l'innovation logistique, la confiance ou la culture organisationnelle, dans la relation entre performance logistique et service client.
- Réaliser des études longitudinales permettant d'observer l'évolution de la performance logistique et son impact sur la satisfaction et la fidélisation des clients sur une période prolongée.
- Effectuer des études comparatives entre entreprises nationales et internationales afin d'identifier les meilleures pratiques logistiques et les facteurs les plus déterminants dans l'amélioration du service client.
- élargir le périmètre d'analyse en intégrant la perspective du consommateur final, afin d'évaluer dans quelle mesure la performance logistique du fournisseur se répercute sur la satisfaction du consommateur à travers la chaîne logistique.

- Mobiliser des méthodes d'analyse statistique plus avancées, telles que les modèles d'équations structurelles (SEM/PLS), afin d'analyser simultanément les relations directes et indirectes entre les variables étudiées.

En définitive, cette recherche met en évidence que la performance logistique représente aujourd'hui un facteur stratégique incontournable pour améliorer le service client et renforcer la position concurrentielle des entreprises. Dans un contexte marqué par des clients de plus en plus exigeants et des marchés fortement concurrentiels, les organisations qui parviennent à développer des systèmes logistiques fiables, réactifs et flexibles disposent d'un avantage compétitif durable leur permettant de créer davantage de valeur et de fidéliser efficacement leur clientèle.

BIBLIOGRAPHIE

- Aćimovića, S., Mijuškovića, V., Markovića, D., & Spasenić, A. T. (2022, November 1). THE RELATIONSHIP BETWEEN LOGISTICS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN A SUPPLY CHAIN CONTEXT. *Serbian Journal of Management*, 17(2), 333 - 349. <https://doi.org/10.5937/sjm17-37401>
- Anderson, E., & Sullivan, M. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143. <https://doi.org/10.1287/mksc.12.2.125>
- Antje, B., Faridah, D., Meunier, c., Payen, f., & Thomas, Z. (2005). Performance logistique et développement de l'entreprise. 89p. Récupéré sur <hal-00545993>
- Barbara, R., Lewis, V. W., & Mitchell. (1990). Defining and Measuring the Quality of Customer Service. *Marketing Intelligence & Planning*, 8 (6), 11 - 17. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000001086>
- Bastos, J. A., & Gallego, P. (2008). Pharmacies Customer Satisfaction and Loyalty: A Framework Analysis. *Journal of Marketing. Universidad de Salamanca*.
- Bill, D. (1995). Customer service as a competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 3(2), 113-126. <https://doi.org/10.1080/09652549500000007>
- Billaudot, B. (1995, août). de la productivité globale des facteurs à la productivité globale de répartition. *note de travail de l'IREPD*, 38p.
- Bilola, S. G. (2024). La digitalisation comme gage d'efficience et efficacité du supply chain : Enjeux et bénéfices cas des entreprises Camerounaises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(4). Récupéré sur <https://revue-isg.com/index.php/home/arti>
- Boehr, J.-L. (2004). Évaluation de la qualité du service à la clientèle. *Département des sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières*.
- Bourdeau, L. (1998). Le service à la clientèle : pour réussir la qualité de service et satisfaire la clientèle touristique. *Téoros*, 17(3), 5–10. <https://doi.org/10.7202/1072149ar>
- Bughin-Maindix, C., & Finet, A. (1999). Les mesures non financières de la performance : une information au service de prévention des faillites. *Direction et Gestion des Entreprises*, 45-55.

- Carol, J. J., Curtis, M. G., & Valdis, B. (2007). Customer service in the Baltic region: an exploratory analysis. *The International Journal of Logistics Management*, 18(2), 157 - 173. <https://doi.org/10.1108/09574090710816913>
- Chantal, M.-B., & Alain, C. (2001). Indicateurs de performance . 282.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2021). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation (7ème éd.)*. Hoboken, NJ : Pearson Education.
- Christopher, M. (1999). Les enjeux d'une supply chain globale. *Logistique & Management*, 7(1), 3-6. <https://doi.org/10.1080/12507970.1999.11516692>
- Christopher, M. (2005). *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks (3rd ed.)*. London: FT Prentice Hall.
- Christopher, M., & Holweg, M. (2011). "Supply Chain 2.0": Managing Supply Chains in the Era of Turbulence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(1), 63-82. <https://doi.org/10.1108/09600031111101439>
- Christopher, M., Harrison, A., & van Hoek, r. (2016). Creating the agile supply chain: issues and challenges. *Developments in Logistics and Supply Chain Management: Past, Present and Future*, 61-68.
- Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D., & Pelton, L. (1991). *Relationship marketing: bringing quality, customer service, and marketing together*. Butterworth Heinemann. Récupéré sur <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/621>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Coupet, A. (1990, novembre). Le service à la clientèle : De la stratégie de marketing à la gestion de la qualité. *Revue Gestion*, 27-36.
- Creswell, J., & Creswell, J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: Sage.
- Daugherty, P. J., Stank, T. P., & Ellinger, A. E. (1998). Leveraging Logistics-Distribution Capabilities: The Effect of Logistics Service on Market Share. *Journal of Business Logistics*, 19(2), 35-52.

- DEHBI, S., & ANGADE, K. (2019). Du positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche : Quelle démarche pour la recherche en science de gestion ? *Revue Économie, Gestion et Société*, 1(20). <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v1i20.17587>
- Dominique, B. F., Odile, C., Fulconis, F., Poirel, C., & Gilles, P. (2014). La réactivité des réseaux de franchise face aux chocs externes : proposition d'un modèle conceptuel. *Working Papers, Department of Research, Ipag Business School*, 163.
- Durif, F., Graf, R., & Ricard, L. (2009). «Twenty-five years after Berry, where does relationship marketing stand? ». *Actes de la 38ème conférence de l'European Marketing Academy (EMAC)*. European Marketing Academy (EMAC).
- Dussaix, A. M. (2009). La qualité dans les enquêtes. *Revue MODULAD*, 137-171.
- Egan, J. (2003). «Back to the Future: Divergence in Relationship Marketing Research ». *Marketing Theory*, 3(1), 145-157. <https://doi.org/10.1177/1470593103003001008>
- Ekiyor, A., Tengilimoglu, D., Yenyurt, S., & Ergin Ertürk, E. (2010). « Relationship Marketing and Customer Loyalty: An Empirical Analysis in the Healthcare Industry». *The Business Review, Cambridge*.
- El Bakkouri, A. (2021). Revue de littérature du concept « performance logistique » : Un essai de synthèse. *European Scientific Journal, ESJ*, 17(23), 210-228. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n23p210>
- Ellinger, A. E., Daugherty, P. J., & Gustin, C. M. (1997). The relationship between integrated logistics and customer service. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 33(2), 129–138. [https://doi.org/10.1016/s1366-5545\(97\)00012](https://doi.org/10.1016/s1366-5545(97)00012)
- Emerson, C., & Grimm, C. (1998). The relative importance of logistics and marketing customer service: a strategic perspective. *Journal of Business Logistics*, 17-32.
- ESTAMPE, D. (2015). *Performance de la supply chain et modèles d'évaluation*. London: ISTE éditions.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2009). *Market: études et recherches en marketing (4éd)*. Paris: Dunod.

- Eymery, P. (1997). *La logistique de l'entreprise : Supply Chain Management*. Paris: Hermès science publications.
- Fassio, G. (2006). Risques et performance d'un réseau industriel d'approvisionnement, essai d'identification et d'analyse des secteurs automobile, aéronautique et construction navale. *Logistique & Management*, 14(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/12507970.2006.11516851>
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics 5th Edition*. Newbury Park: Sage.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21. <https://doi.org/10.2307/1252129>
- Fortuin, L. (1988). Performance indicators – why, where and how? *European Journal of Operational Research*, 34(1), 1-9. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(88\)90449-3](https://doi.org/10.1016/0377-2217(88)90449-3)
- Franck, B., & Btissam, M. (2010). L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise : une étude empirique dans le contexte français. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(1), 33-66. Récupéré sur <halshs-00485408>
- Fugate, B. S., Mentzer, J. T., & Stank, T. P. (2010). LOGISTICS PERFORMANCE: EFFICIENCY, EFFECTIVENESS, AND DIFFERENTIATION. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 43–62. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2010.tb00127.x>
- Garland, C. T., Heaver, L. E., & Henriksson. (1994). Logistics Performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 17 – 28. <https://doi.org/10.1108/09600039410055981>
- Gavard-Perret, M., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion (3ème éd.)*. Pearson.
- Gizaw, T. (2021). Impact of customer service elements on satisfaction in logistics. *Journal of Business Logistics*.
- Gourma, I., & Hamri, H. M. (2022). Etude de l'impact de la supply chain collaborative sur la performance des firmes : Cas des acteurs de la filière des fruits et légumes de la région Souss Massa MAROC. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. Récupéré sur <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1015>

- Guelmami, H. (2021). *La recherche en santé : Le pouvoir managérial du DBA*. EMS Éditions.
Récupéré sur <https://stm.cairn.info/la-recherche-en-sante--9782376875192?lang=fr>
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31, 2-24. Récupéré sur <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Harrison, A., & Van Hoek, R. (2008). *Logistics Management and Strategy: Competing through the Supply Chain*, 3rd ed. Harlow: Pearson Education.
- Hetzel, P. (2004). « *Le marketing relationnel, Collection Que sais-je ?* ». Paris: Presses Universitaires de France.
- Holweg, M., Disney, S., Holmström, J., & Smros, J. (2005). Supply Chain Collaboration: Making Sense of the Strategy Continuum. *European Management Journal*, 23(2), 170-182. <https://doi.org/10.1016/j.emj>
- Jahanshahi, A., Gashti, M. A., Mirdamadi, S. A., Nawaser, K., & Khaksar, S. M. (2011). Study the Effects of Customer Service and Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty. *International Journal of Humanities and Social Science*, 253-260.
- Jalal, C., & Nmili, M. (2020). La supply chain et la performance logistique. *Revue Internationale du Chercheur*, 1(2), 860 - 876. Récupéré sur <https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view>
- Jouenne, T. (2010). Les quatre leviers de la logistique durable. *Revue Française De Gestion Industrielle*, 29(1), 35–50. <https://doi.org/10.53102/2010.29.01.617>
- KABORE, Z., & BOURMA, K. (2019, Octobre). A LA RECHERCHE DES SOURCES DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE : PROPOSITION D'UN MODELE CONCEPTUEL. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(4), 515 – 536.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive Quality and Must-Be Quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 41, 39-48.
- KOHLI, D., & BATRICH, H. (2026). La responsabilité sociale comme levier stratégique de performance logistique : Une analyse théorique du contexte agroalimentaire. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 7(2), 686-697. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18672334>

- Kułyk, P. (2017). Logistics customer service: pre-transaction, transaction and post-transaction analysis. *Logistics Research*.
- La Londe, B., Cooper, M., & Noordewier, T. (1998). Customer Service: A Management Perspective. *Council of Logistics Management*, 5-12.
- Lefebure, R., & Venturi, G. (2011). « *Gestion de la relation client* » Édition 2005.
- LHAMIDI, S., GOURCH, A., & BOULITAMA, O. (2025). Technologies de l'industrie 4.0 et performance logistique : Analyse thématique de la littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(9), 462–478. Récupéré sur <https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/2056>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 1-55.
- Liu-Thompkins, Y. a. (2013). Not All Repeat Customers Are the Same: Designing Effective Cross-Selling Promotion on the Basis of Attitudinal Loyalty and Habit. *Journal of Marketing*, 77, 21-36. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0508>
- Lucas, R. W. (2002). *Customer Service, Skills & Concepts for Success, 2nd ed.*
- MANSOURI, H., EL ATASSI, M., & EL MENSSOURI, A. (2025). Vers une Logistique Performante: Analyse des Facteurs et Déterminants de la Performance Logistique. *Revue Internationale De La Recherche Scientifique Et De l'Innovation (Revue-IRSI)*, 3(3), 543-577. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15480815>
- Mebarki, A. (2025). Paradigmes de recherche... entre sciences. *Unité de Recherche en Sciences Sociales et Santé (GRAS), Université d'Oran 2, Algérie*.
- Menard, S. (1995). Applied Logistic Regression Analysis. *Sage University Paper Series on Qualitative Applications in the Social Sciences*, 07-106.
- Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Kent, J. L. (1999). Developing a logistics service quality scale. *Journal of Business Logistics*, 9–32.
- MENVILLE, W. (2006). Les services à la clientèle : de quoi parlons-nous au juste ? . *Colloque Métamorphose des organisations*. Récupéré sur http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/METAMORPHOSE_06/fichiers_pdf
- NABAOUI, A. (2023). Performance : concepts, approches et modèles. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(11), 230 - 245.

- Naciri, O., Ayoub, A., Herrou, B., & Hammoumi, E. (2012). Réalisation d'un Tableau de bord Global d'une chaîne logistique. *International Symposium on Security and Safety*.
- Naim, M., Aryee, G., & Potter, A. (2010). Determining a logistics provider's flexibility capability. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 39–45.
- Naoui, F. (2011, Nov). Les déterminants de la performance du service à la clientèle dans une approche Supply Chain Management : Étude de cas. *IBIMA : International Business Information Management Association conférence*.
- Nathalie, F.-C. (2007). La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile. *Presse Universitaire de Grenoble (PUG)*, 19-43. Récupéré sur <hal-03313023>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory (3rd ed)*. McGraw-Hill.
- OUBAOUZINE, L. (2019). LA CONTRIBUTION D'UNE LOGISTIQUE PERFORMANTE A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE. *Revue de Management & Cultures*(4). <https://doi.org/10.48430/IMIST.PRSM/remac-n4.18046>
- Ouslimane, D., Benbba, B., & Chakir, M. (2021). La flexibilité et la performance logistique des prestataires de services logistiques marocains : résultats d'une étude empirique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing Management and Economics*, 2(5), 415-435. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5520000>
- Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). Serving customers and consumers effectively in the twenty-first century: A conceptual framework and overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 9-16. <https://doi.org/10.1177/0092070300281001>
- Patterson, K. A., Grimm, C. M., & Corsi, T. M. (2003). Adopting new technologies for supply chain management. *Transportation Research*, 39(2), 95–121. [https://doi.org/10.1016/S1366-5545\(02\)00041-8](https://doi.org/10.1016/S1366-5545(02)00041-8)
- Peel, M. (1990). "Customer Service". *Marketing Intelligence & Planning*, 8 (7), 16–20. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001092>
- Querin, F., & Göbl, M. (2017). An analysis on the impact of logistics on customer service. *Journal of Applied Leadership and Management, Hochschule Kempten - University of Applied Sciences, Professional School of Business & Technology*, 5, 90-103.

- Razali, N., & Wah, Y. (2011). Power Comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 2, 21-33.
- Richey, R., Roath, A., Whipple, J., & Fawcett, S. (2010). Governing Supply Chain Integration: Facilitators and Barriers. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 237-256.
- Rochdi, H., & Atassi, M. E. (2021). Impact de l'intégration relationnelle interorganisationnelle sur la performance logistique des chaînes logistiques d'exportation : Cas des CLE des primeurs de la région Sous-Massa. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(2). Récupéré sur <https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/219>
- Samii, A. K. (2004). *Stratégie Logistique, Supply Chain Management*. Paris: Dunod.
- Stank, T. P., Keller, S. B., & Daugherty, P. J. (2001). SUPPLY CHAIN COLLABORATION AND LOGISTICAL SERVICE PERFORMANCE. *Journal of Business Logistics*, 22(1), 29–48. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00158.x>
- TALKHOKHET, D., & MOUTMIHI, M. (2020). Revue de littérature sur la performance de la chaîne logistique. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(3), 175 - 199.
- Talkhokhet, D., Ouriachi, N., & Moutmihi, M. (2021). Pratiques collaboratives entre acteurs de la chaîne logistique. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(1). Récupéré sur <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/185>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management (4ème éd.)*. Dunod.
- Walkenbach, J. (2016). *Excel 2016 Bible*. Wiley.
- Wegelius-Lehtonen, T. (2001). Performance measurement in construction logistics. *International Journal of Production Economics*, 69(1), 107–116. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00034-7](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00034-7)
- Winkler, H. (2009). How to improve supply chain flexibility using strategic supply chain networks. *Logist Research*, 1(1), 15-25. <https://doi.org/10.1007/s12159-008-0001-6>

- Xavier, M., & Hans-Christian, P. (2000). La « supply chain » de demain : Évolution ou révolution ? *Logistique & Management*, 8(1), 61-68.
<https://doi.org/10.1080/12507970.2000.11516723>
- Xiao, D., & Hao, Y. (2009). Customer Service Competition in Crossed Supply Chains. *International Conference on Management and Service Science*, 1–4.
<https://doi.org/10.1109/ICMSS.2009.5301209>
- Zhou, e., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561.
<https://doi.org/10.1002/smj.830>

ANNEXES

ANNEXE A : Questionnaire à destination des clients - CEIIA ALGERIE

Dans le cadre de notre mémoire de recherche fin d'études sur « L'impact de la performance logistique sur le service client », nous vous sollicitons pour répondre à ce questionnaire.

Vos réponses sont strictement confidentielles et seront utilisées à des fins académiques uniquement.

Le questionnaire comprend 3 axes et ne prendra que 10 à 15 minutes.

Nous vous remercions sincèrement pour votre précieuse collaboration.

AXE 01 : Cette AXE vise à identifier certaines données personnelles et professionnelles dans le but d'analyser les résultats ultérieurement. Nous vous demandons donc de bien vouloir répondre aux questions en plaçant un « X » dans la case appropriée à votre choix

1. **Sexe :** Masculin ☐ Féminin ☐
2. **Age :** Moins de 30 ans ☐ 30 – 40 ans ☐ Plus de 40 ans ☐
3. **Niveau d'instruction :**
Sans diplôme ☐ Baccalauréat ☐ Licence ☐
Master / Ingéniorat ☐ Doctorat / Post-graduate ☐
4. **Structure de votre entreprise :**
Distributeur ☐ Grandes et moyennes surfaces (GMS) ☐ Catering ☐
5. **Durée de relation avec ce fournisseur (CELIA ALGERIE) :**
Moins de 1 an ☐ 1 – 3 ans ☐ 4 – 6 ans ☐ Plus de 6 ans ☐
6. **La fréquence de vos commandes auprès ce fournisseur :**
Quotidienne ☐ Hebdomadaire ☐ Mensuelle ☐ Irrégulière ☐

Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les affirmations suivantes selon l'échelle suivante :

1. Pas du tout d'accord 2. Pas d'accord 3. Neutre 4. D'accord 5. Tout à fait d'accord

AXE 01 : Performance Logistique

Dimension 1 — Fiabilité

Affirmation	1	2	3	4	5
Mon fournisseur livre les commandes dans les délais convenus					
Les quantités livrées sont conformes aux quantités commandées					
Les documents accompagnant les livraisons (bons de livraison, factures) sont					

exacts					
--------	--	--	--	--	--

Dimension 2 — Réactivité

Affirmation	1	2	3	4	5
Les délais de traitement des commandes sont courts et satisfaisants					
Mon fournisseur me tient informé en temps réel de l'état de mes commandes					
La gestion des litiges et des réclamations est traitée de manière rapide et efficace					

Dimension 3 — Flexibilité

Affirmation	1	2	3	4	5
Mon fournisseur accepte les modifications de commandes sans difficultés majeures					
Mon fournisseur propose des conditions de livraison flexibles (horaires, lieux, fréquences)					
Mon fournisseur s'adapte aux variations de mes volumes de commande (hausse ou baisse)					

AXE 02 : Service Client

Dimension 1 — Satisfaction Client

Affirmation	1	2	3	4	5
La gestion des litiges et des réclamations est satisfaisante					
Les conditions de livraison/conditionnement respectent les exigences					
Dans l'ensemble, le service logistique de mon fournisseur répond à mes attentes					

Dimension 2 — Fidélité Client

Affirmation	1	2	3	4	5
Je prévois de continuer à travailler avec ce fournisseur à l'avenir					
J'envisage d'augmenter le volume de mes commandes auprès de ce					

fournisseur					
La qualité du service logistique reçu renforce ma préférence pour ce fournisseur					

Merci pour votre précieuse contribution à cette étude, vos réponses sont essentielles à notre recherche.