



**LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DANS LA GRANDE DISTRIBUTION
EN ALGERIE
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN LARGE DISTRIBUTION
IN ALGERIA**

ELHABI Ahlem, Enseignante doctorante¹

Ecole Supérieure de Commerce, Laboratoire Des Reformes Economiques, Développement et Stratégies D'intégration en Economie
Mondiale (Algérie), a_elhabi@esc-alger.dz

Date de Réception : 01/04/2021 ; Date de révision : 16/08/2021 ; Date d'acceptation : 14/09/2021

RESUME :

Le Supply Chain Management est devenu une source d'avantage concurrentiel importante pour le distributeur. Allant jusqu'à être, pour certaines entreprises, la clé d'attraction, de satisfaction, et de fidélisation des clients. Cependant, plusieurs contraintes, notamment liées à la culture d'entreprise, rendent sa mise en place assez fastidieuse pour les responsables de cette fonction au sein des entreprises, ce qui mène ses dernières à développer des partenariats avec les différentes parties prenantes du processus SCM. L'objectif de cet article est d'analyser le Supply Chain Management employé dans les firmes de distribution algériennes, afin de déterminer le niveau d'exécution et de maîtrise de ses composantes. Afin d'avoir les informations requises dans ce sens, nous avons mené une étude de marché qualitative, réalisée à travers des entretiens individuels, semi-directifs, avec huit distributeurs. Les résultats de l'étude ont montré que sur les huit distributeurs - objet de l'étude -, seuls deux d'entre eux ont adopté une démarche SCM.

Mots clés : Grande distribution ; Supply Chain Management, pratiques SCM, Logistique, Firme de distribution.

Classification JEL: D30, M11, M31.

ABSTRACT :

Supply Chain Management has become an important source of competitive advantage for retailers. For some retailers, it is the main key for customers' attraction, satisfaction, and loyalty. However, several constraints, particularly related to corporate culture, make its implementation quite difficult for managers, which make companies develop partnerships with the various stakeholders in the SCM process.

The objective of this article is to analyze the Supply Chain Management employed in Algerian distribution firms, in order to determine the level of execution and control of its components. To reach this goal, we conducted a qualitative market study, carried out through individual, semi-structured interviews with eight distributors. The results of the study showed that among the eight distributors - the subject of the study - only two of them adopted an SCM approach.

Keywords: Large distribution; Supply Chain Management, SCM practices, Logistics.

JEL Classification: D30, M11, M31.

¹ Elhabi Ahlem, a_elhabi@esc-alger.dz

INTRODUCTION :

Pour les entreprises de distribution, le Supply Chain Management (SCM) est un impératif stratégique qui place le consommateur final au centre du débat. Parallèlement, cette démarche conduit également à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise (Dioux et Dupuis, 2005). Actuellement, la recherche d'une logistique parfaite semble être au cœur de la stratégie d'une entreprise de distribution, car c'est le seul moyen d'attirer une clientèle exigeante (Badot & Paché, 2007). Néanmoins, atteindre un niveau de service élevé dans un magasin amplement approvisionné et dûment organisé est la première condition en vue d'obtenir un avantage concurrentiel.

Selon (Christopher, 1999) les professionnels Supply Chain à l'horizon du nouveau siècle, devront intégrer un certain nombre d'activités, incluant : « des marchés turbulents qui changent rapidement et de manière imprévisible, des marchés de niche au lieu des marchés grand public, une innovation croissante dans les produits et les processus, des cycles de vie de produit plus courts, une demande croissante en produits sur mesure, une demande des clients pour des solutions complètes, associant produits et services, ».

Les managers ont bien compris que la clé du succès réside dans la façon harmonieuse dont les activités sont coordonnées au sein de la chaîne logistique afin de dégager de la valeur pour les clients tout en augmentant l'indice de profitabilité de chaque maillon de la chaîne (Anderson, Britt, & Favre, 1997). Ainsi, la définition de « chaîne client / fournisseur » permet d'identifier chaque participant du SCM jusqu'au client final (Dioux et Dupuis, 2005), sachant qu'il s'agit du client du distributeur, qui est lui-même le client du fournisseur, qui est client du détenteur du produit fini, qui est également le client du fournisseur de matière première, etc, dans l'intention de disposer en dernier lieu de quatre participants qui sont tous des clients, dans une démarche gagnant-gagnant basée sur le partage et le retour d'information continu sur les besoins du client final considéré comme étant la base des activités.

Malgré l'abondance de la littérature dans ce domaine, il n'existe que peu d'apports relatifs à la mise en œuvre concrète du SCM dans la firme de distribution, et à l'identification des dimensions constitutives de cette notion, c'est-à-dire aux pratiques de SCM.

Le constat établi étant que l'importance des pratiques SCM dans les entreprises de distribution algériennes n'a pas été mis à jour par les études antérieures qui ont été menées, et afin de lever le voile sur ces pratiques importantes, il est nécessaire de répondre aux questions suivantes ;

Quel SCM est mis en place au sein de ces entreprises de distribution ?

Quelles sont les différentes pratiques SCM employées par le distributeur algérien ?

Les distributeurs algériens ont-ils connaissance de l'importance de cette démarche dans leurs firmes ?

Au niveau de la première partie de cette étude, nous mettrons l'accent sur le concept du SCM évoqué dans la littérature existante, puis nous essayerons de définir les éléments constitutifs des pratiques SCM dans la grande distribution.

La seconde partie de cet article est consacrée à la présentation de la méthodologie utilisée ainsi qu'à l'exposition et à la discussion des résultats obtenus.

REVUE DE LA LITTÉRATURE :**CONCEPT DU SCM :**

Bien que le terme «SCM» soit populaire parmi les universitaires et les professionnels, sa signification n'est pas encore claire. Certains auteurs utilisent le management de la chaîne logistique pour décrire le flux de matériaux et de produits, comme un concept de gestion, et d'autres la distinguent comme un processus de gestion (Mentzer et al., 2015).

Le CSCMP¹, en vue de susciter des débats entre les milieux professionnel et académique et de souligner le caractère stratégique de cette méthode, une des définitions les plus citées aujourd'hui est proposée : « Le SCM est conçu comme la planification et le management de toutes les activités qui relèvent de la recherche de fournisseur, de l'approvisionnement, de la transformation et de toutes les activités du management logistique. Il inclut également la coordination et la coopération avec les partenaires de la chaîne pouvant être les fournisseurs, les intermédiaires, les prestataires de service et les clients. Par essence le supply chain

management intègre le management de l'offre, et de la demande dans et entre les entreprises »(Abdelhakim, 2017).

La chaîne logistique réunit l'ensemble des opérations réalisées pour la fabrication d'un produit ou d'un service, allant de l'extraction de la matière première, à la livraison au client final, en passant par les étapes de transformation, de stockage, et de distribution (Hmioui & Bentalha, 2020).

A côté des flux des matières, la chaîne logistique engage les flux d'information et les flux financiers. Chaque relai de transformation ou de distribution peut impliquer de nouveaux acteurs, de nouveaux fournisseurs, ou de nouveaux clients intermédiaires, avec également des nouveaux flux d'informations (Hmioui & Bentalha, 2020).

Une définition générale enrichissant la notion du management de la chaîne logistique a été établie, et ce après avoir traité ses problèmes et ses différents aspects (Mentzer et al., 2015) : « le supply chain management peut être défini comme la coordination systémique, stratégique, des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une même entreprise et entre des partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme de chaque entreprise membre et de l'ensemble de la chaîne ».

Cette définition nous permet d'avancer que le champ d'application du SCM, englobe toutes les fonctions classiques de l'entreprise y compris celle de la logistique, selon (Cooper, 1997), il est plus complet que la logistique, car il contient la gestion de multiples processus opérationnels.

A cet effet, il est nécessaire de connaître le développement des activités logistiques au sein de l'entreprise, et d'analyser la manière dont le SCM les a englobées.

DE LA LOGISTIQUE AU SCM :

La fonction logistique a connu plusieurs changements et évolutions au sein des entreprises, elle a élargi son champ d'action en couvrant toute la chaîne de création de valeur, de la conception de produits et services jusqu'au consommateur (Jawab & Bouami, 2004). On s'intéresse donc à la chaîne d'approvisionnement ou la Logistique globale, intégrant toutes les parties prenantes, partenaires (clients, fournisseurs, Prestataires de services, sous-traitants). (Durand & de Faultrier, 2007) dans une étude qui a porté sur l'analyse de l'impact d'une démarche supply chain sur les métiers de la logistique, ont distingué quatre phases principales de l'évolution des fonctions logistiques :

1 - LA FRAGMENTATION DES ACTIVITES LOGISTIQUES :

Durant les années 60, les entreprises industrielles se concentraient principalement sur la production, et accordaient peu d'attention à la logistique, la distribution à cette époque était principalement réalisée dans un environnement très isolé, local, au plus une distribution nationale, quant à la logistique, elle occupait la place d'une fonction secondaire, limitée à certaines activités élémentaires et dispersées : le transport, la manutention, l'entreposage et le stockage.

En l'absence de stabilité et de coordination des opérations logistiques, le développement du commerce international posera le premier enjeu de l'optimisation, pour que la démarche logistique se construise progressivement sous les contraintes imposées par les structures organisationnelles en place.

2 - L'INTEGRATION REFLECHIE DES ACTIVITES LOGISTIQUES AMONT OU AVAL :

La logistique se revendiquera comme un véritable mode de gestion, prédisant et accompagnant les actions en régulant le flux d'informations et physique. Dans les années 1970, la logistique a largement attiré l'attention des universitaires et des gestionnaires, qui croyaient à l'existence de la productivité et tentaient d'optimiser leurs activités en amont et en aval. Cette étape correspond au début de la structure de la fonction logistique, lorsque la maîtrise des canaux de distribution suscitait l'envie des gens. Le distributeur finira par s'imposer aux autres et organiser l'approvisionnement de son magasin depuis l'entrepôt ou la plateforme, tout en laissant dans un premier temps la marchandise livrée au fabricant.

3 - LA LOGISTIQUE VUE COMME UN PROCESSUS GLOBAL :

Les professionnels étaient très satisfaits des résultats positifs de l'intégration des activités logistiques aval, les incitant à « remonter » le plus possible en amont, L'optimisation ne se limite pas à la distribution mais s'étend à l'ensemble de l'organisation (approche systématique). La logistique n'est pas seulement une série d'opérations indépendantes, mais aussi l'ensemble du processus interne à travers les fonctions de l'entreprise, de l'approvisionnement à la distribution, en passant par la planification et la coordination des activités. À partir des années 80, on se focalise plus que sur l'amélioration des niveaux de service et la réduction des coûts logistiques. Ce sont les deux tâches de la fonction logistique.

4 - LA LOGISTIQUE : UNE APPROCHE INTER-ORGANISATIONNELLE :

Depuis le début des années 90, la logistique est devenue un terrain de collaboration entre les partenaires, les producteurs et les distributeurs (Senkel, 2005) , la mondialisation a toujours obligé les entreprises à devenir plus flexibles et agiles. Ainsi, la réflexion implique tous les partenaires du fournisseur au client, y compris les prestataires de services logistiques (PSL). L'objectif étant de trouver des solutions communes qui arrangent toutes les parties : (1) un processus de collaboration entre fabricants et distributeurs (GPA, ECR, CPFR) ; (2) faire davantage appel aux PSL. Cette nouvelle attitude constitue la voie du SCM, ce concept intègre toute la chaîne, de la conception du produit jusqu'à la fin de son cycle de vie.

Tableau 1 : Synthèse des caractéristiques et facteurs explicatifs des évolutions logistiques

Phases	Années 60	Années 70	Années 80	Années 90
Caractéristiques	Cloisonnement des activités logistiques (opérationnel)	Intégration des activités logistiques amont ou aval	Intégration des activités logistiques internes Processus transverse	Démarche de SCM Processus inter-organisationnel
Facteurs explicatifs	Pas de structuration de la fonction logistique	Structurer la fonction Logistique afin d'optimiser localement	Coordonner les flux intra-organisationnels	Optimiser globalement et coopérer avec les acteurs de la chaîne

SOURCE :Durand, B., & de Faultrier, B. (2007). L'impact de la supply chain sur les métiers de la logistique et des achats.

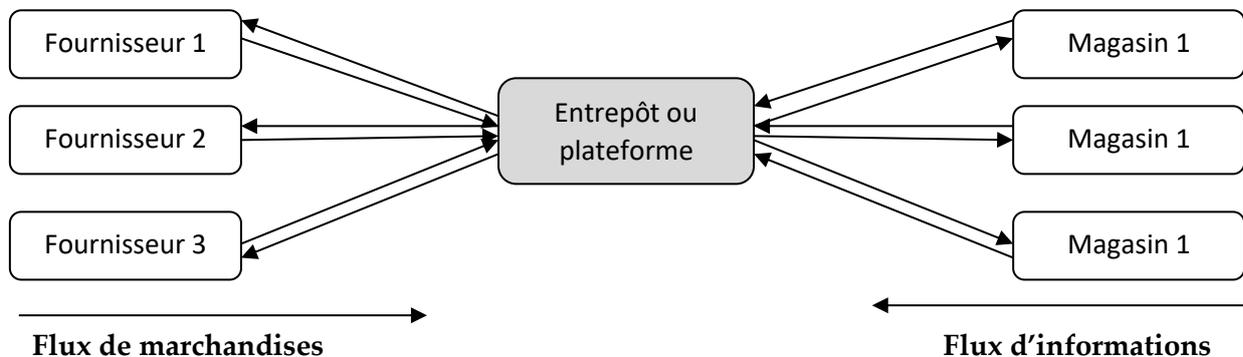
SCM DANS LA GRANDE DISTRIBUTION :

L'objectif principal du distributeur est de développer une stratégie et de la déployer dans le magasin pour vendre le produit. Les produits de base sont au cœur de toutes les activités de distribution et c'est la raison de leur existence (Dioux et Dupuis,2005). Pour s'imposer durablement face à la concurrence, la grande distribution doit suivre un certain nombre d'indicateurs de performance logistique afin de mesurer les impacts sur leurs services (Ndjambou, 2018).

Les achats et l'approvisionnement logistique constituent les deux grandes problématiques de la marchandise, qui ont pour rôle l'optimisation de la gestion des flux physiques et des flux d'informations afin d'assurer la disponibilité des produits en magasin au bon moment et avec le bon prix.

Pour un meilleur contrôle des assortiments dans le point de vente et pour une réduction des couts logistiques,(Cliquet, Fady, & Basset, 2006) pensent que les distributeurs devront impérativement intégrer une démarche logistique dans leurs entreprises. En prenant le control du canal de distribution, les distributeurs peuvent s'assurer le réapprovisionnement de leurs magasins par l'adoption du passage par entrepôt (au lieu d'une livraison directe au magasin faite par le fournisseur) comme solution, cette méthode a comme avantage : La centralisation des stocks, car elle favorise une réduction mécanique du niveau des stocks et les coûts de leur gestion, le contrôle des opérations de transport et des services logistiques, afin de maîtriser le prix d'achat des marchandises, car la négociation ne porte plus que sur ce point, une massification des flux permet de bénéficier des conditions d'achat intéressantes, grâce aux remises quantitatives proposées par les fournisseurs ainsi qu'une meilleure efficacité au niveau des points de vente(Cliquet et al., 2006) .

Figure 1 : Schéma logistique qui montre le passage par entrepôts ou plateforme.



Source : Elaboré par l'auteur.

La problématique à laquelle l'entreprise est confrontée, est soit d'améliorer la maîtrise des coûts logistiques en interne, soit de mettre en place une stratégie d'externalisation. L'externalisation logistique peut s'appuyer sur les aspects suivants pour assurer une meilleure gestion des ressources financières de l'entreprise (Médane et Gratacap, 2008) :

- Dégagement des fonds propres.
- Réduction du niveau des immobilisations.
- Diminution des coûts de stockage.
- Allègement des charges administratives et des charges de personnel.

Une meilleure gestion des ressources financière a permis progressivement le développement logistique des entreprises de distribution. (Cliquet et al., 2006).

De grandes enseignes internationales, sous-traitent systématiquement une partie de leur logistique à des prestataires spécialisés, tout en conservant le contrôle de celle-ci avec une équipe réduite et un système informatique développé. Quel que soit le modèle logistique choisi (internalisation/externalisation), l'objectif est d'une part lié à la recherche d'économies d'échelle, et à la réduction des coûts d'approvisionnement au point de vente, et d'autre part au contrôle de l'offre en magasin. (Senkel, 2005).

LES PRATIQUES SCM DANS LA GRANDE DISTRIBUTION :

La littérature existante nous a éclairé sur les pratiques SCM et nous a permis d'améliorer à terme la performance de l'entreprise, en vue d'offrir des avantages importants tant en amont qu'en aval (Haque & Islam, 2013), cette performance peut être améliorée par les pratiques du SCM à des degrés différents et de manière directe ou indirecte (Hajar, 2020) . Une bonne compréhension des pratiques de SCM revêt donc une importance capitale pour faire face à la concurrence mondiale, pour avoir une rentabilité durable, réaliser un potentiel d'intégration de leurs relations fournisseur-entreprise-client externes et de leurs pratiques opérationnelles internes, en vue d'améliorer leur niveau de compétitivité et d'aboutir à la satisfaction du client (Ou, Liu, Hung, & Yen, 2010).

Les pratiques SCM ont été définies comme l'ensemble des activités dans une organisation, pour promouvoir la gestion de sa chaîne d'approvisionnement (Li et al., 2006), dans une étude empirique sur les industries américaines et taïwanaises, (Chow et al., 2008) identifient les pratiques du SCM comme étant la gestion des relations clients et fournisseurs, caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement, communication et rapidité de partage d'informations . (Tan, 2002) a identifié six aspects des pratiques SCM ; intégration de la chaîne d'approvisionnement, partage d'informations, caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement, gestion du service client, proximité géographique et capacité JIT (juste à temps).

Comme il n'existe pas de règle générale qui détermine les pratiques du SCM dans le secteur de grande distribution, notre travail sera justement basé sur trois axes importants : échange et partage d'information,

collaboration fournisseur distributeur et enfin service orienté client. Le choix de ces axes est justifié par les liens étroits établis avec le concept SCM, employé dans la grande distribution à savoir la collaboration étroite entre l'ensemble des parties prenantes et la coordination inter-organisationnelle (partenariat fournisseur), la satisfaction et la création de valeur pour le client (orientation client), la synchronisation des flux et la communication (partage d'information), l'établissement d'une relation à long terme avec tous les acteurs de la chaîne (partenariat fournisseur, orientation client et partage d'information).

Selon Dominique Estampe² : « Chaque acteur de la chaîne se doit de coopérer pour une compréhension parfaite des consommateurs ». Afin d'avoir une chaîne logistique efficace, trois principes de base doivent être respectés : il est nécessaire d'accélérer le partage et la transmission des informations des consommateurs jusqu'au dernier acteur de la chaîne amont, et de collaborer entre chaque acteur de la chaîne pour satisfaire et fournir à chaque client un produit sur mesure.

ECHANGE ET PARTAGE D'INFORMATION :

Le partage d'informations fait référence aux informations qui sont communiquées tout au long de la chaîne d'approvisionnement (Hamister, 2012), tout partage d'informations entre les acteurs de la chaîne logistique aura pour résultat l'amélioration des activités d'approvisionnement : coordination des inventaires avec le fournisseur, établissement des programmes de réapprovisionnement, prévisionnels, promotionnels .etc.(Zhou & Benton, 2007) , Wal-Mart l'enseigne N° 1 dans le monde a choisi de collaborer avec ses fournisseurs en matière de partage d'information, ce qui lui a permis d'ajuster ses prévisions de commandes et celles de ses fournisseurs, grâce à cette collaboration, Wal-Mart a pu investir en aval, dans le service apporté au client tout en offrant des produits au bon moment , avec le bon prix et de bonne quantité (Dioux et Dupuis,2005).

Pour accélérer les informations collaborées, décloisonnées, les services commerciaux ont un rôle à jouer : ils se doivent d'être des facilitateurs du transfert des attentes des consommateurs sur l'ensemble de la chaîne. Ils mettent en place avec les supply chain managers des systèmes de collaboration efficaces entre fabricant, distributeur et consommateur. L'internet joue aussi son rôle : outil d'échange de l'information rapide et facile à implanter, il permet à tous les acteurs d'une chaîne de communiquer rapidement (et pas simplement vers ceux qui sont dotés des outils d'échanges d'information classiques comme l'EDI), il permet de connaître rapidement la demande personnalisée du client, et donc de mettre en place une supply chain capable de s'adapter à cette personnalisation (livraison à domicile, choix libre de configuration, couleurs...etc.).

SERVICE ORIENTE CLIENT :

La supply chain est le terrain où l'entreprise peut se différencier des autres par la qualité du service offert à travers l'amélioration de la flexibilité et de la réactivité, qui repose sur les réponses aux demandes des clients, cet enjeu représente la valeur ajoutée de la logistique. Pour faire face à la concurrence et à la versatilité du consommateur final, l'amélioration du service devient une nécessité pour les entreprises de grande distribution, elle passe notamment, par la partie logistique, par la limitation des ruptures de stocks, par la capacité à traiter l'augmentation du nombre de références et la plus forte rotation des produits ou des collections et par l'amélioration de la réactivité face aux nouvelles tendances du marché (Senkel, 2005) . Le consommateur réagit négativement lorsqu'il rencontre des problèmes lors de son achat, comme une rupture de l'approvisionnement dans les linéaires, une date limite de consommation trop proche, une attente longue au niveau des caisses...etc. Ces phénomènes génèrent une détérioration du niveau de service ; le consommateur est vite mécontent et insatisfait (Bouzaâbia & Boumaiza, 2013).

COLLABORATION FOURNISSEURS DISTRIBUTEURS :

La collaboration entre les détaillants et leurs fournisseurs a été établie depuis des décennies, mais ces dernières années, le niveau de la complexité et la coproduction d'avantages concurrentiels ont atteint de nouveaux sommets. Les détaillants doivent non seulement équilibrer les retours sur les actifs, la croissance et la rotation des stocks, mais aussi développer des stratégies proches en collaboration avec leurs partenaires de la chaîne d'approvisionnement pour stimuler la demande (Ganesan, George, Jap, Palmatier, & Weitz, 2009) . La collaboration logistique favorise une plus grande coordination des flux avec le distributeur (plus de relationnel, stabilisation des relations, plus de coordination...). Un préalable à cette étape se trouve dans

une plus grande coordination en interne, notamment entre la production, le commercial, les achats et la distribution physique (Senkel, 2005).

Il convient tout d'abord d'aller chercher du côté du trade-marketing quelques éléments pour le renouveau des relations industriel-détaillant. On note un consensus chez les différents auteurs pour reconnaître à la logistique un rôle dans la prise en compte du client distributeur par l'industriel, mais un certain nombre de difficultés ont rendu l'opérationnalisation du trade-marketing délicate et on lui a rapidement suggéré des outils plus techniques et plus normatifs comme l'ECR (Efficient Customer Response) ou la GPA (Gestion Partagée des Approvisionnements), ou le cross-docking et le CPFPR.

L'EFFICIENT CONSUMER RESPONSE (ECR) L'ECR OU « REPOSE OPTIMALE AU CONSOMMATEUR » :

L'ECR Peut être définie comme « un ensemble de conventions de partenariat et de méthodes pour faire travailler Logistique ensemble fournisseurs, ou sous-traitants, industriels et distributeurs dans le but de satisfaire les besoins du consommateur, mieux, plus vite et à moindre coût » (Senkel, 2005). L'objectif de l'ECR est « de construire un système réactif en partant du consommateur final, dans lequel fournisseurs et distributeurs travaillent ensemble pour maximiser la satisfaction du consommateur et réduire les coûts. Ce double objectif suppose un échange d'informations de qualité et un flux de marchandises sans rupture » (Héliès, 1996).

CPFPR: COLLABORATIVE PLANNING FORECASTING AND REPLENISHMENT:

Le CPFPR s'est d'abord développé aux États Unis à l'initiative de Wal-Mart, avant de toucher l'Europe avec des expériences pilotes, notamment chez Eroski et Henkel en Espagne ou encore Lesieur et Système U en France. Le CPFPR implique que distributeurs et fabricants mettent en commun leurs informations (sorties de caisses, données du stock ; périodes de promotions, d'ouverture et de fermeture des points de vente ; introduction de nouveaux produits, capacité disponible au niveau de l'usine...) pour élaborer ensemble des prévisions fiables, tant au niveau du volume des achats que de l'introduction de nouveaux produits ou des promotions. Ainsi, les décisions de réapprovisionnement des magasins ne se fondent plus sur des historiques de données et des ajustements aléatoires, mais sur une collaboration étroite et effective entre distributeurs et fournisseurs en matière de prévisions des ventes (Cliquet et al., 2006).

GPA (LA GESTION PARTAGEE DES APPROVISIONNEMENTS) :

la GPA constitue une démarche logistique qui, dans la mouvance de l'Efficient Consumer Response (ECR), permet de passer d'un flux poussé, fondé sur un prévisionnel plus ou moins fiable (usine , magasin), à un flux tiré par la demande réelle du consommateur (magasin, usine) (Paché , 2005). Sur un plan purement technique, il s'agit d'un système de pilotage des flux « par lequel le distributeur délègue au producteur le calcul des quantités de réapprovisionnement au niveau de l'entrepôt du distributeur, voire au niveau du linéaire de chaque magasin ».

CROSS-DOCKING :

« Le cross-docking (transbordement quai à quai), est un système de distribution dans lequel les marchandises réceptionnées par le centre de distribution ou la plateforme ne sont pas stockés mais préparées, pour une réexpédition immédiate à destination des magasins » (ECR France) , L'objectif d'une plateforme cross-dock est de faire un routage des produits pour les transférer des véhicules entrants vers les véhicules sortants, en passant par un stockage temporaire si nécessaire (Chargui, 2021), dans le but d'accélérer le flux des marchandises, suppression des stocks entre l'usine et les points de vente du distributeur et la rationalisation des transports entre les différents sites (Médane et Gratacap, 2008).

LA LOGISTIQUE DANS LA GRANDE DISTRIBUTION EN ALGERIE :

Selon , l'édition 2017 du rapport «Connecting to compete 2018»³ de la Banque mondiale , sur 160 pays les plus performants en matière de logistique, l'Algérie, a enregistré la 107^{ème} place, Ce classement témoigne de la faiblesse de la compétitivité de la supply chain, voire un manque flagrant dans la maîtrise de la gestion de la chaine logistique en Algérie. Selon (Abdelhakim, 2017),la logistique de la grande distribution doit se traduire par une adaptation des infrastructures périphériques telles que (les espaces pour conteneur, les ports secs, les aires et dépôt sous douane...etc.). Face à l'absence de ces infrastructures, les pouvoirs publics

ont trouvé des solutions provisoires et transitoires, par le biais de la mise en place de ports secs, ces plates-formes logistiques feront office à la fois de zone de stockage des conteneurs, de marchandises et des relais de distribution. (Amina et Mouhoub, 2016) expliquent sur une étude portée sur les raisons d'échec de Carrefour en Algérie, que les distributeurs Algériens se plaignaient des problèmes logistiques liés au non-respect des délais de livraison surtout lorsqu'il s'agit des grandes commandes et à la qualité inconstante, émanant des producteurs locaux, ajouter à cela l'existence de plusieurs intermédiaires, qui influent sur la stabilité des prix.

De leur côté (Abdennour, Faouzi, 2014) pensent que la non-attractivité de l'Algérie pour les enseignes internationales de distribution, peut s'expliquer par les obstacles considérables (absence de transit intermodal, absence de plates-formes de correspondance et absence de bases logistiques), se traduisant par une inadéquation de l'offre logistique par rapport aux attentes des enseignes. Aussi, de nombreuses PME agroalimentaires seront sollicitées par les enseignes de grande distribution pour approvisionner des magasins implantés dans les différentes régions du pays. Pour faciliter la circulation des flux physiques, les pouvoirs publics seront amenés à investir massivement dans la mise en place d'infrastructures (routes, entrepôts, plateformes, etc.) et les technologies nécessaires à l'optimisation des flux physiques (Abdennour, Faouzi, 2014).

LA METHODOLOGIE :

Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour une étude qualitative, à partir d'un guide d'entretien composé de plusieurs questions, diffusé en face à face par un entretien individuel semi directif. A travers l'interaction entre le chercheur et le sujet, l'entretien individuel permet de saisir le point de vue des individus, leur compréhension d'une expérience particulière, leur vision des choses, en vue de les rendre explicites, de les comprendre en profondeur (Baribeau, Royer, & Royer, 2020).

Les entretiens ont débuté au mois de février 2020, nous avons été contraints de suspendre notre travail extérieur pendant cinq mois à cause des mesures sécuritaires entreprises par les pouvoirs publics, dans le but de freiner l'épidémie covid-19, en appliquant un confinement, après la levée du confinement au mois d'août nous avons repris les entretiens jusqu'au mois d'octobre 2020.

La durée moyenne des entretiens a été estimée à 45 min, chaque entretien a été effectué avec soit le responsable du magasin ou un responsable logistique, dans chaque enseigne qui a fait l'objet de notre étude. Notre guide d'entretien a été scindé en trois rubriques principales, ces dernières sont basées sur notre revue de la littérature, sur le concept et les pratiques SCM à savoir :

RUBRIQUE 1 : CONCEPT DU SUPPLY CHAIN MANAGEMENT :

L'objectif est de comprendre si les distributeurs ont une connaissance du concept SCM, de voir si une démarche logistique globale existe, si c'est le cas, quels sont les moyens mis en place.

RUBRIQUE 2 : RELATION ET PARTAGE D'INFORMATION AVEC LES FOURNISSEURS :

Le but de cette rubrique est de comprendre la nature des relations existantes entre les distributeurs et leurs fournisseurs, et de voir les types de partenariats appliqués ainsi que les moyens utilisés pour partager les informations.

RUBRIQUE 3 : SERVICE ORIENTE CLIENT :

Déterminer les moyens mis en place par les distributeurs pour cerner et suivre les besoins de leur clientèle en matière de produit et de service en relation avec la logistique établie.

ECHANTILLON :

Notre échantillon est composé de huit enseignes de distribution de différent format (superette, supermarché, hypermarché), qui sont présentes sur une bonne partie du territoire national avec un chiffre d'affaires important, notre choix s'est porté sur la grande distribution à dominante alimentaire, car c'est le secteur qui a les chaînes logistiques les plus complexes, les enseignes choisies sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Présentation de l'échantillon.

Distributeurs	Format	N de magasins	Présence géographique	Panier moyen	CA en DA Année 2018
Ardis	Hyper marché	(2)	Alger, Oran	4000	8 666 036 713
Family shop	Hyper marché	(2)	Blida, Tessemsilt	3500	3 614 933 730
Kheayr	Supermarché	(3)	Alger	2300	
Top shop	Hyper marché	(1)	Blida	/	387 011 148
Zigadi	Supermarché Superette	(6)	Alger	2000	48 000 000
Family Space	Supermarché	(2)	Alger	3000	82 300 000
Les deux jumeaux	Supermarché	(1)	Alger	/	/
Numidis (UNO)	Hypermarché, supermarché et superette	23	Alger, Oran , Setif,Ain Defla, Mostaganem ,Bouira et Constantine	/	11 202 301 603

SOURCE : Elaboré par l'auteur sur la base des informations fournies par le CNRC.

TRAITEMENT DES DONNEES :

Nous avons utilisé une analyse thématique des données avec un traitement manuel, les résultats sont présentés comme suit :

1. CONCEPT DE LA GESTION DE LA CHAINE LOGISTIQUE :

Sur les huit entretiens sujets de notre étude, les résultats liés à cette rubrique ont été interprétés comme suit :

Deux (2) cas ont une connaissance du concept du SCM, ils l'ont défini comme étant une démarche incluant plusieurs parties et plusieurs fonctions telle que :la logistique, l'achat et l'approvisionnement. Ils ont adopté une démarche qui emploie les fonctions suivantes dans leurs entreprises : « achat, réception, prévision, réserve, gestion de relation avec les fournisseurs».

Deux des cadres responsables répondants ont fait des déclarations importantes concernant le management de la chaine logistique employé et sa relation avec le service marketing dans leurs entreprises : le premier a déclaré qu'il est lié au département marketing et que les décisions relatives aux produits sont prises conjointement « *le SCM est le noyau de l'entreprise et le directeur supply chain est membre dans le conseil de direction* », le deuxième affirme que : « *le SCM peut influencer la satisfaction des clients et joue un rôle important pour atteindre le triangle d'équilibre : bon produit, bon prix , bon endroit* ».

Pour ce qui est de la différence entre la logistique et le SCM, les deux confirment que le SCM englobe la logistique « *en plus de l'étude prévisionnel, le planning de la gestion des commandes en amont et en aval, la supply chain gère tout ce qui est logistique* ».

Six (6) cas ne connaissent pas le SCM, et ne font pas la différence avec la logistique, sur ce, nous étions obligés d'expliquer le sens académique de cette notion pour pouvoir continuer l'entretien et pour qu'on puisse communiquer. Pour les cas concernés, la fonction achat est la seule fonction dans l'entreprise qui assure l'approvisionnement, elle est attachée directement à la direction générale.

Deux cas offrent des formations à leurs personnels, et ce dans les domaines suivants : achat, négociation, gestion portefeuilles fournisseurs, Excel, ERP, réserve, gestion de temps et gestion de dédouanement, ils donnent une importance à ces formations car elles contribuent au développement de leurs entreprises et donnent de nouvelles aptitudes à leurs employés.

Pour les moyens logistiques mise en place (transports et infrastructures), la majorité des répondants utilisent leurs propres moyens, mise à part le transport qui est pris en charge par le fournisseur, un seul cas a mentionné qu'il utilise ses propres moyens de transport pour la livraison des produits, un seul cas

enregistré, a opté pour l'externalisation d'une partie de sa logistique à un prestataire externe(3PL), trois cas possèdent des centrales d'achat, d'après un répondant : « *c'est une structure dédiée à l'achat, ses principales fonctions sont : identifier les nouveautés, négociation, mise en place des contrats, gestion des retours et réclamations* ». Pour la plupart, le stockage des marchandises se fait dans les dépôts internes des magasins.

Le tableau ci-dessous résume le choix des entreprises de distributions pour ce qui est de l'internalisation ou l'externalisation des fonctions logistiques :

TABLEAU 3 : Internalisation ou externalisation des fonctions logistiques.

Distributeurs	Infrastructures	Transport	Système d'information	Pilotage de la chaîne
Ardis	Interne	Externe 90%	Interne	Interne
Family shop	Interne	Interne80%	Interne	Interne
Numidis (Uno)	externe 80%(3PL)	Externe80%	Interne	Interne
Top shop	Interne	Externe	Interne	Interne
Kheyar	Interne	Externe	Interne	Interne
Zigadi	Interne	Externe	Interne	Interne
Deux jumeaux	Interne	Externe	Interne	Interne
Space family	Interne	Externe	Interne	Interne

SOURCE : Elaboré par l'auteur inspiré de (Cliquet et al., 2006).

La plupart des répondants utilisent le juste à temps et les prévisions comme méthode de stockage, selon le type de produit, un seul cas opte pour des livraisons fractionnées dans le cadre d'une politique d'approvisionnement en juste-à temps (JAT) pour minimiser les coûts logistiques.

Pour la question de la mesure de la performance logistique, les cas n'ayant pas de démarche SCM, n'ont pas un tableau de bord pour suivre et évaluer la performance de la supply chain, quant aux autres, l'évaluation se fait sur la base des coûts.

2. Relation et partage d'information avec les fournisseurs :

Les enseignes en question, travaillent souvent avec des fournisseurs locaux, producteurs ou importateurs, des contrats à long terme sont établis et c'est très rare de passer par les grossistes, car les échanges se font avec les entreprises mères.

La sélection de ces fournisseurs n'est pas soumise à une méthode précise, sachant que ce sont les fournisseurs qui proposent généralement leurs produits aux distributeurs à travers des représentants, la recherche de nouveaux fournisseurs se fait dans le cas où les clients expriment une demande ou cherchent un produit qui n'est pas disponible dans le point de vente.

Pour la plupart des cas le choix des fournisseurs est basé sur les critères suivants : le respect des engagements (délais), les prix et la qualité des produits, un responsable a déclaré que le mode de paiement est aussi un critère important (crédit ou direct).

Pour les rapports de partenariats de type, GPA, Cross-docking, CPRF, nous avons noté que les répondants n'ont pas une connaissance théorique de ces formes de partenariat (nom et fonctionnement), mise à part un seul cas qui utilise le cross-docking spécifiquement pour les produits laitiers.

Opérationnellement, il existe des domaines de collaborations, plus précisément dans le partage d'information sur : le lancement des nouveaux produits, les campagnes promotionnelles, l'organisation des animations dans les points de ventes, changement des prix ou retard prévu de livraison, ce sont des informations qui sont transmises par les fournisseurs afin que les distributeurs puissent s'organiser.

Les répondants ont confirmé que plusieurs informations sont aussi partagées avec leurs fournisseurs par rapport aux ventes, l'état des stocks, le feedback des clients. Les moyens utilisés ne sont pas mis à jour, tels que : téléphone et e-mail.

La majorité des répondants ont jugé que les rapports avec les fournisseurs sont globalement bons, d'après un responsable supply chain : « *nos fournisseurs sont considérés comme partenaires où chacun est gagnant* », sauf quelques problèmes enregistrés rarement tels que : retard de livraison et l'indisponibilité des fournisseurs.

3. Service orienté client :

Tous les répondants ont déclaré que leurs clients étaient satisfaits des services et des produits proposés, que ce soit en termes de qualité, prix ou disponibilité, deux d'entre eux seulement ont affirmé que des enquêtes de satisfaction sont menées régulièrement pour suivre et satisfaire les exigences et les besoins de leurs clients, « *satisfaire les besoins de nos clients est notre premier objectif et une chaîne logistique performante est indispensable pour atteindre cet objectif* ».

Les informations qui concernent le lancement ou la promotion des produits, l'organisation des jeux et l'animation, sont partagées avec les clients via les réseaux sociaux : Facebook, Instagram .Les catalogues et flyers avec l'enregistrement des réactivités positives de la part des clients.

En ce qui concerne les services destinés aux clients, les répondants ont cité quelques services tels que : faciliter le retour des produits endommagés ou défectueux et procéder soit au remboursement ou à l'échange selon le cas, assurer un service continu des produits saisonniers ou occasionnels.

Synthèse et discussions des résultats :

Notre enquête avait comme objectif de définir la supply chain employée dans les entreprises de distribution en Algérie, les résultats de cette enquête ont montré que le mot SCM n'est pas reconnu dans la plupart des entreprises, le concept aussi n'est pas utilisé, cette étude nous montre que la plupart de ces entreprises n'ont pas adopté une démarche SCM, nous avons également constaté que la fonction logistique n'est pas encore structurée, l'approvisionnement des magasins se fait d'une manière traditionnelle, les fournisseurs approvisionnent les points de ventes directement, pas de passage par entrepôts ou plateformes pour la plupart des points de vente. Enfin, nous déduisons que les firmes de distribution algériennes n'ont pas encore pris le contrôle du canal de distribution, ni du canal logistique.

L'absence de tableau de bord et d'étude préalable pour l'évaluation des coûts réels soutenus par l'entreprise liés à la logistique, avec des perspectives à moyen terme, laissant ces entreprises avancer sans se préoccuper des avantages que peut offrir une bonne gestion de la logistique.

L'historique de l'évolution de la logistique dans la grande distribution a montré que ce n'est qu'avec l'agrandissement des réseaux de ventes des groupes de distribution, et le constat d'une marge importante perdue, qu'un nouveau poste devient nécessaire pour traiter les coûts de la logistique et du traitement administratif des achats, pouvant être prises en charge par la grande distribution, à ce moment-là, les distributeurs vont investir dans des activités logistiques qui jusque-là étaient prises en charge par les producteurs.

Deux cas ont suscité notre attention où le réseau de vente est important, ces derniers adoptent une démarche SCM, cela nous a conduit à poser la question suivante : *le format et la taille du distributeur ont-ils un impact sur la mise en place d'une démarche SCM ?*

La démarche entreprise par ces derniers est basée sur quatre (04) axes importants :

1. La gestion des magasins et des stocks.
2. Un système informatique performant.
3. La relation avec les partenaires et les fournisseurs.
4. Un meilleur service client.

Ces entreprises sont conscientes que la maîtrise de la logistique leur permettra d'atteindre un triple objectif : augmenter leur rentabilité, accroître leur flexibilité et améliorer le service clientèle, ce qui est justifié par le lien étroit établi avec le service marketing.

D'après cette analyse, on a pu distinguer deux schémas logistiques dans la grande distribution en Algérie :

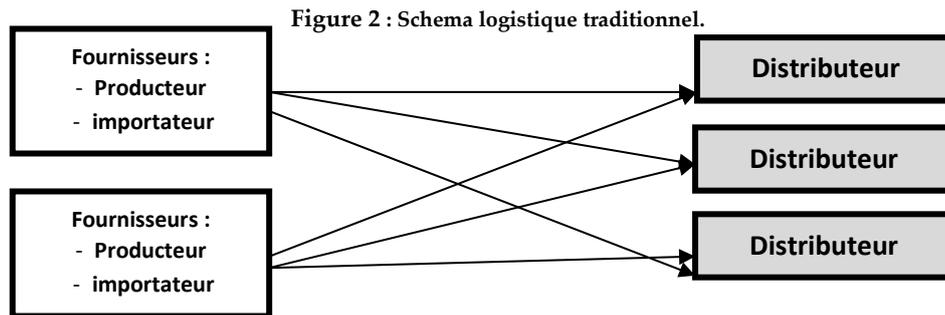
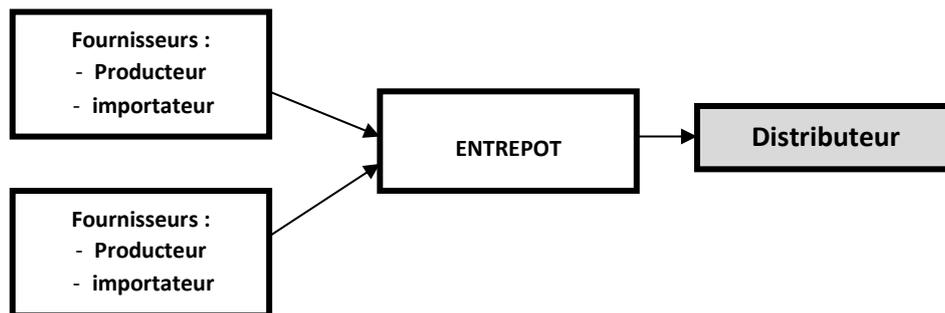


Figure 3 : Schéma logistique de passage par entrepôt.



Source : Elaboré par l'auteur.

CONCLUSION :

Le présent travail avait comme objectif de faire un état des lieux sur les pratiques et la mise en place d'une démarche supply chain management dans les enseignes de grande distribution algériennes.

L'aspect théorique de notre étude et la littérature existante nous ont permis de déterminer le champ d'application de la supply chain dans la grande distribution, et ont démontré que c'est un impératif stratégique qui a comme finalité de satisfaire le client final et d'augmenter la rentabilité de l'entreprise.

Pour adopter une démarche SCM, plusieurs pratiques seront nécessaires, à commencer par l'intégration et la prise du contrôle logistique tout au long du canal de distribution (Cliquet et al., 2006), la coordination des opérations logistiques entre industriels et firmes de distribution pour améliorer le pilotage des flux (Badot & Paché, 2007), proposer le meilleur service client à travers l'amélioration de la flexibilité et de la réactivité qui repose sur les réponses aux demandes des clients (Senkel, 2005) et le partage d'information qui ne doit être limité seulement entre le distributeur et le fournisseur, mais aussi le meilleur levier pour enrichir la relation client du distributeur (Dioux et Dupuis, 2005).

La deuxième partie de notre travail était consacrée à une étude qualitative effectuée avec huit enseignes de distribution algériennes de différents formats, le résultat a montré que six distributeurs n'ont pas intégré la logistique dans leur organisation, l'approvisionnement des magasins se fait d'une manière traditionnelle et le fournisseur prend en charge cette opération, les distributeurs en question n'ont pas le contrôle du canal logistique, la fonction achat est la seule fonction responsable d'approvisionnement et elle est rattachée à la direction générale. L'organisation logistique n'est pas encore une préoccupation pour ces entreprises.

Seuls deux distributeurs adoptent une démarche SCM, les responsables supply chain de ces entreprises sont convaincus de l'importance de cette démarche pour l'amélioration et le développement de leur activité à long terme.

Comme dans toute étude, il existe plusieurs limites à cette recherche. Tout d'abord, il convient de rappeler que notre étude présente un caractère exploratoire et que sa validité externe est limitée, un ciblage de

l'échantillon étudié par format et taille de magasin et l'élargissement de la taille de l'échantillon, pourront améliorer les résultats du projet de recherche, à noter que la majorité des entreprises algériennes dans le secteur étudié ne sont pas arrivées à maturité, un écart important se fait sentir entre le côté académique théorique et le côté pratique employé dans ces firmes. Pour extrapoler nos résultats et mesurer l'influence respective de chacun de ces leviers, la réalisation d'une étude quantitative complémentaire s'avère utile pour mesurer l'impact des pratiques SCM sur la performance marketing des entreprises de distribution.

Bibliographie :

1. Abdenmour, N, Faouzi, F. (2014.). *Grande Distribution: Les Retards dans d'implantation des Enseignes Nationales et Internationales en Algérie Grande Distributione.*
2. Abderahmen,F. (2017). *déterminant de la compétitivité internationale des entreprises algériennes*
3. Anderson, D. L., Britt, F. F., & Favre, D. J. (1997). Les sept principes du management de la chaîne logistique. *Logistique & Management*, 5(1), 3–14.
4. Amina,D., Mouhoub, H.(2016). L'échec d'un processus d'implantation dans un contexte émergent : une lecture à partir de l'expérience de Carrefour en Algérie.
5. Badot, O., & Paché, G. (2007). Une logistique expérientielle pour la firme de distribution : du « zéro défaut » au « zéro ennui ». *Management & Avenir*, 11(1), 11.
6. Baribeau, C., Royer, C., & Royer, C. (2020). *Revue des sciences de l'éducation L'entretien individuel en recherche qualitative: usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation .*
7. Bouzaâbia, O., & Boumaiza, S. (2013). Le rôle de la performance logistique dans la satisfaction des consommateurs: Investigation dans la grande distribution. *La Revue Gestion et Organisation*, 5(2), 121–129.
- 8.Chargui, T. (2021). *Optimisation et simulation des opérations de cross-docking dans le contexte de l'internet physique; l' Université Polytechnique Hauts-de-France et l' INSA Hauts-de-France*
9. Chow, W. S., Madu, C. N., Kuei, C., Lu, M. H., Lin, C., & Tseng, H. (2008). *Supply chain management in the US and Taiwan: An empirical study .* 36, 665–679.
10. Christopher, M. (1999). Les enjeux d'une Supply Chain globale. *Logistique & Management*, 7(1), 3–6.
11. Cliquet, G., Fady, A., & Basset, G. (2006). *Management de la distribution.* 377.
12. Cooper, M. C. (1997). *Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics.* (January).
13. Dioux , J., Dupuis M. (2005), La distribution : Stratégies des groupes et marketing des enseignes.
14. Durand, B., & de Faultrier, B. (2007). L'impact de la supply chain sur les métiers de la logistique et des achats . *Logistique & Management*, 15(2), 55–70.
15. Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R. W., & Weitz, B. (2009). Supply Chain Management and Retailer Performance: Emerging Trends, Issues, and Implications for Research and Practice. *Journal of Retailing*, 85(1), 84–94.
- 16.Hajar, H. (2020). *Opportunités d'amélioration de la performance par les pratiques du Supply Chain Management Revue Internationale des Sciences de Gestion.* 3, 629–646.
17. Hamister, J. W. (2012). Supply chain management practices in small retailers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 40(6), 427–450.
18. Haque, M., & Islam, R. (2013). *Effects of Supply Chain Management Practices on Customer Satisfaction: Evidence from Pharmaceutical Industry of Bangladesh.* 5, 120–136.
- 19.Hmioui, A., & Bentalha, B. (2020). *Alternatives Managériales Economiques Service Supply Chain Management et performance commerciale,* Revue AME 2(2), 1–21.
20. Héliès-Hassid M-L. (1996), ECR : Impact sur l'orga- nisation de l'entreprise et sur le marketing, *Décisions Marketing*, 9, Septembre-Décembre, 63-7
21. Jawab, F., & Bouami, D. (2004). La démarche "supply chain management" enjeux et stratégies : Cas du commerce électronique et de la grande distribution. *La Revue Des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (208–209), 95–109.
22. Li, S., Ragu-nathan, B., Ragu-nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). *The impact of supply chain management*

- practices on competitive advantage and organizational performance*. 34, 107–124.
23. Médane, M., Gratacap A. (2008) : Logistique et Supply Chain Management.
24. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2015). Définir Le Supply Chain Management. *Logistique & Management*, 23(4), 7–24.
25. Ndjambou, R. (2018). Performance logistique, image du magasin, satisfaction et fidélisation des consommateurs dans la grande distribution au Gabon. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 19(1), 93.
26. Ou, C. S., Liu, F. C., Hung, Y. C., & Yen, D. C. (2010). A structural model of supply chain management on firm performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 30(5), 526–545.
27. Paché, G. (2005). *Initier une coopération logistique et mercatique entre industriels et distributeurs*. *La Revue des Sciences de Gestion*. 177 à 188.
28. Senkel, M. (2005). Evolutions logistiques dans la grande distribution: de l'optimisation à la coordination des flux. *decisions marketing*, 39(39), 67–78.
29. Tan, K. C. (2002). *Supply Chain Management: Practices, Concerns, and Performance Issues*. (February), 42–53.
30. Zhou, H., & Benton, W. C. (2007). Supply chain practice and information sharing. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1348–1365.

Renvois :

¹ CSCMP : Council of Supply Chain Management Professionals.

² Dominique Estampe, directeur de l'ISLI (Institut supérieur de logistique industrielle), groupe ESC-Bordeaux, <https://www.actionco.fr> consulté le 14/09/20 à 21 :30.

³ <https://www.letemps-dz.com> consulté le 15/11/2020.