



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

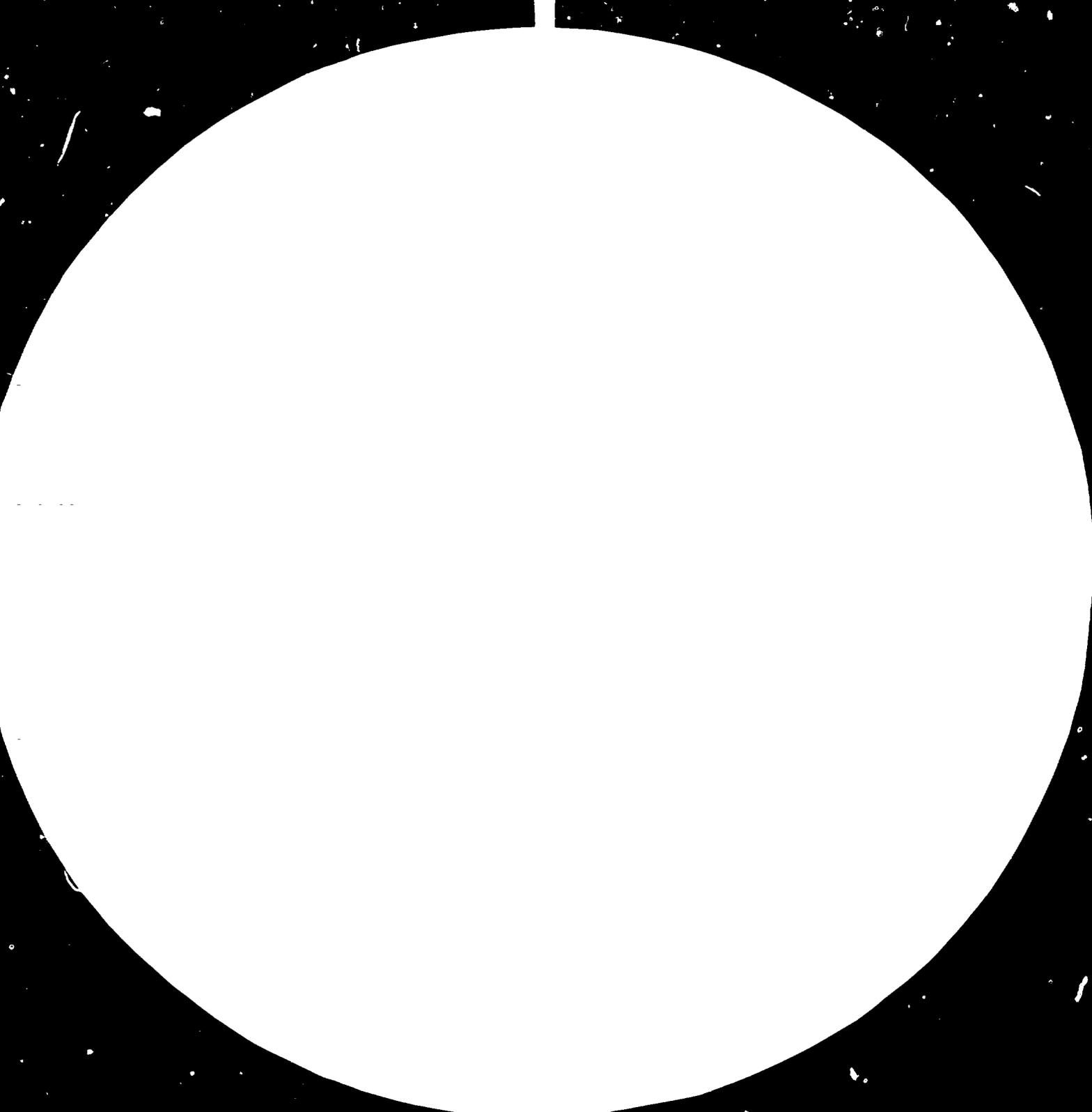
FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org





3.6



Metascan® 1000 Resolution Test Chart

© 1998 Metascan, Inc. All rights reserved.

09937 - F

Distr. LIMITEE

UNIDO/IOD.378

25 août 1980

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

GESTION DES SYSTEMES DE DISTRIBUTION INDUSTRIELLE^{1/}

Question capitale pour le développement industriel

par

K. Moll et L.F. Biritz

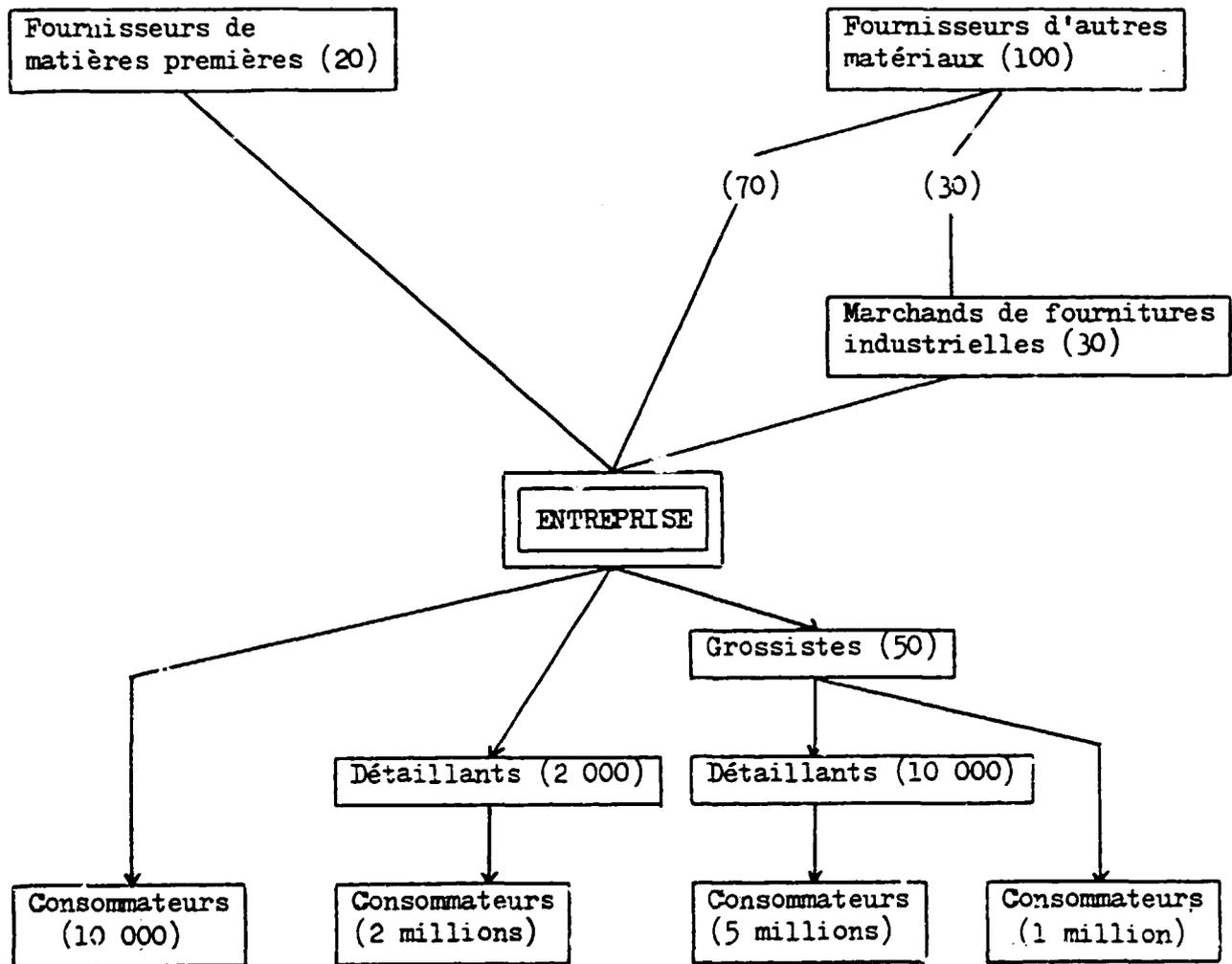
00116

^{1/} Le présent document est la traduction d'un texte anglais qui n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

Dans l'industrialisation, la maîtrise du fonctionnement efficace des usines, toute capitale qu'elle soit, n'est qu'une des conditions de l'instauration d'une économie réellement industrielle. En effet, il est tout aussi important que soit assurée la régularité de l'approvisionnement des usines en matières premières et de la livraison des produits aux clients et que soient effectuées d'une manière efficace et économique les diverses opérations entrant dans le transport des produits. Ces opérations sont généralement groupées sous la dénomination "systèmes de distribution industrielle" et comportent un ensemble d'opérations multiples et entrecroisées, par exemple le transport lui-même avec ses divers modes, l'entrepôtage, la gestion des stocks, les opérations d'expédition, etc. Ces systèmes de distribution constituent les cordons ombilicaux entre les fabricants d'une part et les marchés et les consommateurs d'autre part. Le Tableau I ci-après est une représentation très simplifiée du mouvement des matières et des produits en amont et en aval de l'entreprise. Dans l'exemple choisi, l'entreprise a des contacts directs avec 120 fournisseurs et 2050 distributeurs intermédiaires, ce qui est assez représentatif pour une usine de produits alimentaires dans un pays de 10 millions d'habitants. Les coûts afférents aux systèmes de distribution sont généralement élevés, souvent plus élevés que les coûts directs de fabrication. Il faut donc appliquer un système de gestion spécialisé et très perfectionné pour obtenir les économies maximales.

La part qui revient au coût de la distribution dans le prix des biens de consommation diffère selon les produits, les endroits et les pays. Une enquête faite à Caracas sur les prix de 57 produits alimentaires industriels a révélé que les marges variaient de 4 % pour un litre d'huile d'origine végétale vendu par les supermarchés à 125 % pour les figues. Cette enquête a permis de constater que les supermarchés pratiquaient des prix nettement moins élevés que les autres magasins.

TABEAU I



Une enquête faite en Bolivie par la Michigan State University a permis d'établir la ventilation ci-après du prix payé par le consommateur du riz moulu (riz vendu à la ferme au meunier/ramasseur :

| | | |
|---|--------------------------------|--------------------------------|
| Cultivateur | 41 % | |
| Meunier/ramasseur | 37 % | |
| - pour le ramassage | | 15 % (coût de la distribution, |
| - pour la mouture et la redistribution | | 22 % |
| - dont, pour la redistribution (pour estimation voir le Tableau II) | | 6 % (coût de la distribution) |
| Grossiste | 5 % (coût de la distribution) | |
| Détaillant | 17 % (coût de la distribution) | |

La part revenant à la distribution dans le prix total payé par le consommateur pour un produit agro-industriel ayant subi aussi peu de transformation est donc au moins de 43 %, sans compter les coûts cachés de l'agriculteur et du meunier.

Le Tableau II ci-après montre qu'au Royaume-Uni le coût de la distribution pour diverses industries varie de 9,8 % pour l'industrie des machines à 29,6 % pour l'industrie alimentaire. Le coût de la distribution est nettement plus élevé lorsqu'interviennent les opérations de publicité, de promotion des ventes et de service après vente.

TABLEAU II

Coût de la distribution par industrie*

| <u>Industrie</u> | <u>Distribution</u> <u>Coût en pourcentage du prix de vente</u> |
|--|--|
| Machines | 9,8 |
| Articles en bois | 16,1 |
| Papier et produits connexes | 16,7 |
| Produits chimiques, pétrole et caoutchouc | 23,1 |
| Industrie métallique primaire et industrie de fabrication d'ouvrages en métaux | 26,5 |
| Produits alimentaires | 29,6 |

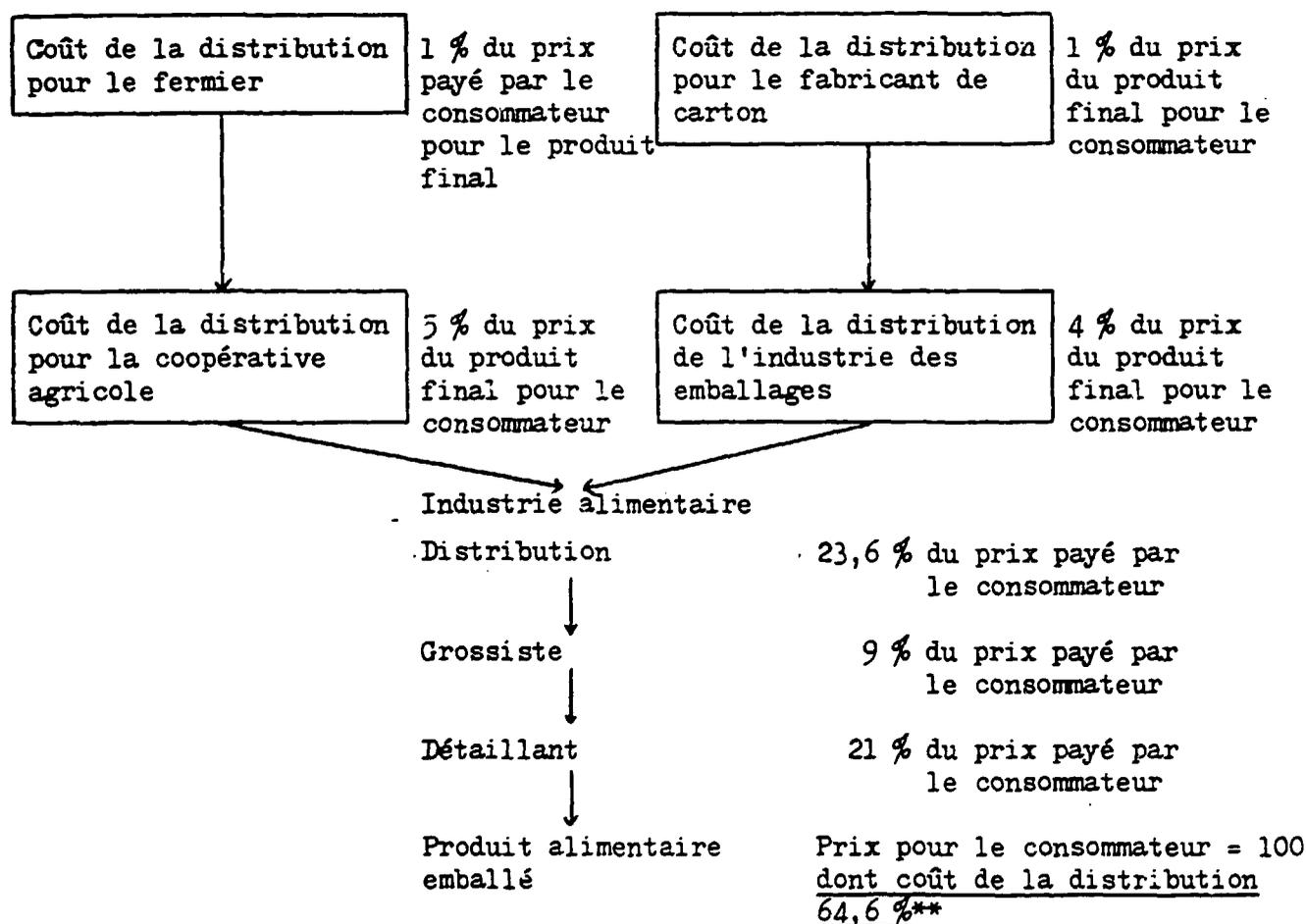
* Richard Ball : "Physical Distribution : a Suitable Case for Treatment" dans Long Range Planning, volume 13, février 1980.

Si l'on suppose que le coût de la distribution* payé par le consommateur d'un pays fortement développé pour des produits de l'industrie alimentaire s'élève par exemple à 30 % du prix d'achat - le montant total payé par le consommateur pour la distribution s'élèvera donc à 53,6 %.

Comme ce chiffre ne concerne que le coût de la distribution du produit fini tel qu'il est vendu au consommateur, le chiffre réel est nettement plus élevé, comme le montre le Tableau III ci-après :

TABLEAU III

Analyse des coûts de la distribution payés par le consommateur
Farine emballée - estimation pour un pays industrialisé



* Incombant aux grossistes et aux détaillants.

** On peut même considérer qu'il y a sous-estimation car il n'est pas tenu compte des coûts connexes des communications (publicité, promotion des ventes, service après vente, etc.) au niveau de la fabrication.

Situacion Actual de la Comercialización de Bienes de Consumo, tableau 1-5
INPRO, Caracas 1972.

Une étude comparative, faite par une société multinationale, des coûts moyens de distribution de ses produits a révélé des différences importantes entre les systèmes de distribution moins bien organisés du Venezuela et les systèmes mieux organisés de la Trinité, du Royaume-Uni et des Etats-Unis :

TABLEAU IV

Marges sur les prix de catalogue du producteur*

| | Venezuela 1971 | Trinité 1969 | Royaume-Uni 1969 | Etats-Unis** |
|---|-------------------|-----------------|---------------------|--------------|
| <u>Savon de toilette</u> | | | | |
| Chaînes de supermarchés | 37 % | 22 % | | |
| Autres grossistes/détaillants Distribution | 47 % | 22 % | 22 % | 17 % |
| <u>Pâte dentifrice</u> | | | | |
| Chaînes de supermarchés | 47 % | 33 % | | |
| Autres | 59 % | 33 % | | |
| <u>Savon déshydraté</u> | | | | |
| Chaînes de supermarchés | 42 % | | 22 % | 20 % |
| Autres | 42 % | | 22 % | |

Les spécialistes qui ont fait cette étude du marché à La Paz sont arrivés à la conclusion que les prix des produits alimentaires à la consommation pourraient facilement être abaissés de 5 à 10 % par une amélioration des systèmes de gestion de la distribution. Il en résulterait des gains énormes si l'on considère l'ensemble de l'économie et la part élevée que l'alimentation occupe dans l'ensemble des dépenses (jusqu'à 50 %), en particulier pour les habitants les plus pauvres des pays en développement.

* Les marges réelles sont nettement plus élevées à cause des diverses formes de rabais.

** Estimation.

Dans les pays industrialisés, c'est souvent le fabricant qui se charge de l'expédition des produits de l'usine jusqu'à l'utilisateur industriel, le détaillant ou même le consommateur. Cette façon de faire se justifie quand la quantité fabriquée d'un seul produit permet l'utilisation d'entrepôts et de services de vente au détail spéciaux ou quand une société estime pouvoir appliquer plus facilement sa politique en matière de fixation des prix, d'information sur les ventes et de services après vente en contrôlant le système de distribution. Les usines sidérurgiques et pétrochimiques et les raffineries de pétrole livrent souvent directement leurs produits aux utilisateurs industriels. Les fabricants d'instruments et de pneus pour automobile et les producteurs de biens de consommation non durables font généralement appel à des systèmes indépendants de l'industrie tels que les services modernes et efficaces axés sur le consommateur, par exemple les divers types de coopératives, les supermarchés et les grands magasins, les marchés de vente au comptant sans livraison, etc. Quelle que soit cependant la "bannière" sous laquelle ces systèmes de distribution sont organisés et gérés, ils ont tous la même fonction fondamentale, à savoir le déplacement des biens et produits industriels du fabricant vers le client (industrie ou consommateur) et, de ce fait, la distribution des produits entre dans le cadre des opérations de commercialisation et de vente des entreprises.

Dans les pays en développement, la situation est généralement différente en ce sens que la plupart des articles manufacturés, même ceux qui proviennent de petites entreprises et les biens de consommation non durables sont soit distribués directement par le fabricant, soit passent par un réseau d'opérations intermédiaires souvent nombreuses, d'importance mineure et inefficaces, coûtant relativement cher au consommateur. On a par exemple observé dans un pays qu'un fabricant de produits laitiers utilisait 300 représentants pour assurer la distribution par 60 000 détaillants de produits représentant une valeur annuelle de 75 millions de dollars (en 1975). Un fabricant de bonbons et de biscuits assurait la distribution directe continue de ses produits grâce à un système de neuf grands entrepôts, d'un parc de camions lui appartenant en propre et de 400 représentants motorisés, se déplaçant chacun dans un petit break. Les ventes de la société ne s'élevaient qu'à 25 millions de dollars, soit environ 60 000 dollars par représentant. Une troisième société de dimension

analogue utilisait trois services de vente entièrement séparés pour l'écoulement de ses produits (pain, produits laitiers et autres produits). L'existence de ces services de distribution directe est due essentiellement à l'absence de systèmes efficaces de distribution, un des problèmes majeurs des économies des pays en développement, aggravé par l'insuffisance de l'infrastructure de transport et par la longueur des distances, les conditions climatiques exigeant des entrepôts (stockage) spéciaux, problème dû surtout à l'absence de coordination dans l'utilisation des moyens (entrepôts, camions, travailleurs qualifiés). Dans de nombreux pays en développement, on commence tout juste à reconnaître l'importance et l'influence de la gestion des systèmes de distribution des produits industriels, généralement une fois que l'on a beaucoup pâti de ses imperfections : retards dans la distribution, détérioration, pénurie et coût élevé des produits, etc. Les problèmes sont tout aussi importants dans les villes que dans les régions rurales. Dans les villes, ils se manifestent par le coût élevé des produits industriels et des autres produits de consommation, en particulier des produits alimentaires, alors que dans les régions rurales, ils sont surtout notables là où les produits industriels et les biens de consommation en provenance des régions métropolitaines relativement bien approvisionnées arrivent mal et souvent pas du tout, ce qui entrave considérablement l'industrialisation rurale.

Parmi les critères du choix des emplacements industriels figurent en bonne place les facilités d'approvisionnement dans les environs immédiats. Les problèmes d'approvisionnement et de distribution qui sont caractéristiques des entreprises situées loin des agglomérations (industrielles) ont amené des industriels et des planificateurs à rechercher une rationalisation dans ces deux domaines. On a par exemple constaté une certaine tendance des artisans spécialisés et des industries moyennes à se concentrer dans certaines zones. On a récemment proposé aux planificateurs industriels de la région de l'ANASE de créer des agglomérations industrielles tenant compte des "familles technologiques", qui, outre qu'elles contribueraient à améliorer la distribution des produits, entraîneraient une diminution du coût des communications et des échanges d'informations sur les sujets techniques.

L'industrialisation des régions rurales est une question très importante pour de nombreux pays en développement car, quand elle réussit, elle freine la migration peu souhaitable des populations des régions rurales vers les villes.

L'absence presque totale de systèmes adéquats pour la distribution des fournitures industrielles et des biens de consommation produits industriellement rend cependant souvent impossible le développement industriel des régions rurales. Les raisons de cet état de choses sont nombreuses : les petites et moyennes entreprises ont des difficultés à obtenir la variété d'approvisionnement dont elles ont besoin; l'absence de petites pièces et de pièces détachées (par exemple des outils, des moteurs électriques, des écrous, des boulons, des accessoires, des feuilles de métaux, des conteneurs, des appareils pour appliquer la peinture, des matériaux d'emballage, etc.) peut entraîner de longs arrêts de fabrication; des réparations improvisées font qu'un dommage minime au départ se transforme en problème plus grave, en accident voire en désastre. L'absence d'un assortiment adéquat de biens de consommation de qualité à des prix abordables incite également la main-d'oeuvre industrielle qualifiée à quitter les régions rurales.

Il faut prévoir un assortiment suivi de fournitures industrielles et de biens de consommation pour assurer le développement industriel des régions les moins peuplées d'un pays. Il faut cependant reconnaître que la mise en place de tels "postes avancés de distribution" dans des régions rurales, dotés de stocks bien planifiés et bien gérés, est rarement rentable au début (bien que, dans bien des cas, le bilan coût-avantage social se révèle rapidement positif). Cette étape est cependant nécessaire et elle doit être considérée comme une étape importante de la création d'une bonne infrastructure pour le développement industriel. La mise en place de ces services de distribution constitue un complément naturel au développement de l'infrastructure (routes, télécommunications, etc.) nécessaire pour l'amélioration de l'échange des produits essentiels et des autres ressources. Les grandes villes des pays en développement ont généralement des réseaux de distribution de mieux en mieux intégrés et de plus en plus perfectionnés mais il en va rarement ainsi dans les communautés rurales. Ainsi, dans un certain pays en développement, un tiers seulement de la population vivait dans les quatre plus grandes villes où se trouvaient en 1975 environ 90 % des points de vente intégrés des chaînes de détaillants.

Pour créer et exploiter de tels services de distribution industrielle, il faut disposer de spécialistes très compétents de la gestion. Il est très difficile d'obtenir un fonctionnement efficace au coût le plus bas car les coûts généraux de distribution sont formés de multiples composantes et

de facteurs indirects, constituant un faisceau très complexe d'effets en retour souvent difficiles à mesurer ou à définir. Par exemple, l'emplacement et le nombre des entrepôts auront une incidence directe sur le stock total (c'est-à-dire les dépenses d'investissement), le transport, l'équipement et l'entretien, pour ne nommer que quelques-uns de ces facteurs. Dans tous les cas, il s'agit, sous l'angle de la gestion, d'un environnement extrêmement complexe, dans lequel il faut tenir compte, d'une part, de facteurs tels que les distances entre les entrepôts, leur dimension, leur nombre, leur localisation, le climat, les besoins de stockage et d'expédition des produits, etc., et, d'autre part, des moyens à mettre en oeuvre pour le transport et la présentation des produits.

Dans l'environnement économique actuel, les spécialistes de la gestion de la distribution sont rares, même dans les pays qui possèdent des systèmes de distribution hautement perfectionnés, comme la Suède, les Pays-Bas, la Suisse, les Etats-Unis d'Amérique et le Canada. Cette situation tient à plusieurs facteurs dont l'un est l'absence d'écoles pratiques supérieures dans ce domaine. Alors que la commercialisation est maintenant devenue un élément presque classique des sciences de la gestion, la gestion de la distribution - qui traite des problèmes de la vente en gros et en détail - n'est considérée par beaucoup que comme une sous-catégorie de la commercialisation industrielle. On peut, sans risque de se tromper, estimer qu'il n'y a que deux spécialistes de la distribution ayant reçu une formation spécialisée dans ce domaine pour 100 spécialistes de la commercialisation.

On peut donc dire en résumé qu'il convient de s'occuper d'urgence et, à une grande échelle de la question des systèmes de distribution industrielle dans les pays en développement. Les efforts de l'ONUDI dans ce domaine visent à fournir une assistance pour éliminer les facteurs de hausse des coûts et de baisse de l'efficacité, qui freinent particulièrement le développement industriel. Pour atteindre cet objectif, la tâche primordiale est de créer ou de perfectionner les capacités de gestion des systèmes de distribution industrielle dans les pays en développement.

- - - - -



