



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES GESTION.**

Département des Sciences Economiques

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Economiques

Option : Economie Industrielle

Thème

**La logistique et la compétitivité
Etude de cas : CEVITAL**

Réalisé par :

Atmani Djahida

Messaoudi Mayssoun

Devant les jurys composer de :

Président : Mr ouchichi

Examineur : Mr mira

Encadreur :

Radouane abd allah

Promotion : 2017 – 2018



Dédicace

J'ai dédié ce modeste travail

A

*Mes très chers parents qui m'ont toujours soutenus, et encouragés tout
au long de mes études.*

*Mes chers frères et sœurs, ainsi toute ma famille ;
Tous mes amis de proche ou de loin ;
Tous ceux qui me sont très chers.*

Djahida , Mayssuon

Remerciement

Dieu merci pour la santé, la volonté et le courage qui m'ont accompagné durant le cursus universitaire afin de réaliser ce travail.

Je tiens à exprimer mes vifs remerciements et mon sincère gratitude :

Nous tenons aussi à remercier Mr, REDOUANE.Abb allah, notre promoteur, nous avons eu le grand plaisir de travailler sous votre direction, et avons trouvé auprès de vous le conseiller et le guide qui nous a reçus en toute circonstance avec sympathie, sourire et bienveillance.

Nous tenons ainsi à remercier nos familles, nos amis pour leur soutien, leur encouragement et leur aide afin de réussir ce travail

*Enfin nous remercions tous nos enseignants et plus
Particulièrement nos proches pour leur soutien*

Sommaire

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale01

Chapitre 01 : La logistique, étude du concept

Introduction..... 03

Section 01 : La logistique et la Supply Chain.....03

Section 02 : La gestion de la chaîne logistique.....14

Conclusion.....22

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise, revue de la littérature

Introduction 23

Section 01 : Généralité sur la compétitivité
.....23

Section 02 : Rapport entre la logistique et la compétitivité.....32

Conclusion.....42

Chapitre 03 : étude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise

Cevital

Introduction..... 43.

Section 01 : Présentation de guide d'entretien et de l'organisme
d'accueil.....43

Section 02 : Présenté et analysé les résultats de l'entretien
.....54

Conclusion.....63

Conclusion générale.....64

Bibliographie

Liste des tableaux, figures

Annexes

Table de matières

Liste des figures, tableaux

Liste des figures :

N° de figure	Le nom de la figure	La page
Figure N01	La logistique : fonction, activité et métiers.	07
Figure N02	Les grandes étapes de de l'évolution de la logistique.	08
Figure N03	Supply Chain.	12
Figure N04	Les flux logistiques.	13
Figure N 05	Les déterminants de la compétitivité.	29
Figure N 06	De fonction de transport dans le service logistique.	35
Figure N 07	L'organisation de la direction Supply Chain Management.	49

Liste des tableaux :

N° du Tableau	Nom du tableau	La page
Tableau N 01	Définition de la compétitivité de l'entreprise.	25
Tableau N 02	Les différents CLN de Cevital.	51
Tableau N 03	Les forces et les faiblesses.	62
Tableau N 04	Les opportunités et les menasse.	63

Liste des abréviations

ASLOG : Association Français pour la Logistique.

CLN : Centre de Livraison Régionaux.

CSCMP : Council of Supply Chain Management Professionnels.

DA : Dinar Algérien.

NCPDM : National Council of Physical Distribution Management.

OL : Ordre Livraison.

OF : Ordre Fabrication.

PF : Produit fini.

SC : Supply Chain.

SCM : Supply Chain Management.

SIL : Système d'Information Logistique.

SPA : Société Par Action.

Introduction générale

Depuis l'ouverture du marché Algérien à la concurrence internationale, les Entreprises doivent anticiper les évolutions rapides de l'environnement et répondre aux exigences des clients internes et externes. Face à la concurrence, les entreprises ont tendance de chercher des meilleurs moyens et outils leur permettant de réduire leurs coûts d'une part et de satisfaire leurs clients d'autre part.

Pour ce faire, elles doivent mettre en place un bon management de la chaîne logistique, à savoir que la logistique est une fonction essentielle qui occupe une place importante au sein de l'entreprise, car elle assure l'écoulement du produit vers le client dans un délai et à moindre coût.

Aussi la logistique est en train de se diversifier et d'évaluer pour intégrer de multiples facettes ; elle n'est plus liée exclusivement au transport, mais elle intègre désormais les activités hospitalière, industrielle, humanitaires à l'heure où les entreprises sont confrontées à une conjoncture économique instable.

Cependant, il est essentiel de développer la création de la valeur sur l'ensemble de la chaîne logistique. La collaboration accrue avec ses fournisseurs et la mise en place de nouveaux outils sont des opportunités permettant l'augmentation de la réactivité face au marché et par conséquent la performance globale de chaque acteur de la chaîne logistique.

Sous le vocable logistique, on regroupe l'ensemble des activités ou services liés à l'acheminement des marchandises, choix des lieux de fabrication, de stockage et de distribution, car une bonne synchronisation des activités logistiques est un facteur clé de la compétitivité de l'entreprise.

La compétitivité peut être définie comme étant l'ensemble de capacités que détient une entreprise et qui lui permet de mettre à la disposition d'un marché en situation concurrentielle ses produits pour une longue période. Car la compétitivité considérée comme un concept complexe, aux contours imprécis et la plupart des définitions insistent sur les mêmes aspects : pour certains c'est une capacité de lutter avec des concurrents de battre pour d'autres, il s'agit de produire à bas coût, vendre à bas prix tout en maintenant la qualité, cependant la logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise si elle veut rester compétitive, en effet c'est sa connaissance et sa maîtrise de la logistique qui va déterminer sa performance.

Introduction générale

A comprendre et examiner le lien entre la logistique et la compétitivité au niveau de l'entreprise. Cet objectif s'exprime par la question centrale suivante : **comment et dans quelle mesure la maîtrise de la logistique chez Cevital est un facteur de sa compétitivité ?**

De cette problématique principale découle certaine question secondaire :

Q1 : Quel le rôle de la logistique dans l'entreprise Cevital ?

Q2 : Comment La logistique influence t'elle la compétitivité ?

Pour répondre à ses questions, nous nous appuyons sur les hypothèses suivantes :

H1 : la mise en œuvre d'une bonne fonction des flux logistique permettra à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif.

H2 : améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser pour poursuivre un objectif commun

Pour bien mener notre travail et répondre à la problématique évoquée précédemment, nous adoptons la démarche méthodologique suivante: Premièrement, une recherche bibliographique et documentaire dont la consultation des ouvrages, les revues, mémoires et les sites Web, etc.

Deuxièmes, le déplacement sur le terrain à travers un guide d'entretien plus d'un stage pratique d'une durée de un mois au sein de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL dans le service logistique.

Notre travail est organisé en trois chapitres :

Le premier chapitre consiste à présenter l'approche théorique de concept logistique en termes de fondement historique et de définition, des types, des facteurs dans la section une et dans la section deux

Le deuxième chapitre consiste à présenter l'approche théorique de concept compétitivité et dans la deuxième section montrera le lien qui entre la logistique et la compétitivité.

Le troisième chapitre, sera consacré sur l'étude de cas de la chaine logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise CEVITAL. Ce dernier est composé de deux sections, la première section sera consacrée sur la présentation le guide de l'entretien et l'organisme d'accueil de l'entreprise et la deuxième section consiste à l'analyse des résultats de guide d'entretien au sein de l'entreprise CEVITAL.

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

Introduction du chapitre

La logistique (ou chaîne logistique ou encore Supply Chain) occupe une place primordiale dans le bon fonctionnement des entreprises. C'est chaîne qui commence du fournisseur et se termine au client tout en passant par la fabrication et le stockage des produits en amont et en aval. Pour faire face à la concurrence, une entreprise est tenue d'en maîtriser processus de façon à avoir toutes les informations nécessaires à la concurrence et de préserver ses parts de marchés.

Le présent chapitre a pour objectif de mieux cerner et comprendre le concept de logistique. Dans la première section, nous reviendrons sur la signification de ce concept, ses dimensions, ses caractéristiques, son importance pour une entreprise, etc. La deuxième section est consacrée à cerner la notion de gestion de la chaîne logistique (ou Supply Chain Management) ; nous en donnons la signification, le rapport avec la logistique, etc.

Section01 : La logistique et la Supply Chain

Avant de donner la définition du concept « logistique », nous allons donner l'étymologie du mot ainsi que ses origines.

1.1. Etymologie du mot« logistique »

D'après l'Encyclopédie Bordas (1985), le mot logistique signifie « relatif au calcul ».En mathématique, il s'agit d'une logique symbolique qui utilise un système de notation semblable à celui de l'algèbre. D'un point de vue militaire, la logistique correspond à la branche stratégique permettant de combiner les transports et le ravitaillement des troupes pour une meilleure efficacité de l'utilisation ; il correspond au grade d'un officier en charge du « logis » des troupes, lors du combat. Ce mot est ensuite à l'origine du mot latin « logisticus » qui a la même signification. C'est le philosophe grec Platon qui serait le premier à utiliser le mot logistikos.¹

¹PAUL-MARIE(E), Mémoire de fin d'étude, master 2 en science du management, option logistique « L'impact de la citoyenneté sur la gestion de la supplychain », université Paris1- Panthéon Sorbonne 2010.

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

1.2. : Origine militaire

Le mot logistique a avant tout une origine militaire. La logistique est née lors de toutes les préparations en prévision d'une bataille, pour mettre à disposition les moyens de transport, les équipements ou encore tout ce qui concerne les denrées alimentaires. La logistique représente un pilier car c'est elle qui va déterminer la force de résistance d'un pays. La logistique va permettre de mettre en place les forces armées au bon moment pour les opérations tactiques pour atteindre les objectifs fixés par les stratégies définies. En définitive, la logistique fait partie intégrante de la stratégie militaire. Elle va impacter les conditions des combattants (armes, munitions, nourriture...), nécessitant des opérations en amont (interventions entre la logistique et la tactique).²

Alexandre Le Grand (356-323 avant Jésus-Christ), serait le précurseur de la logistique moderne. Son idée fut de donner à la logistique une place stratégique. Conte à Jules César, il créa la fonction de logista en attribuant à un officier la tâche de précéder les mouvements des légions afin d'organiser les campements.³

La logistique militaire a pour le rôle l'approvisionnement des forces armées et la maintenance des équipements comme les munitions. A.H Jomini propose la définition suivant « la logistique est l'art pratique de déplacer les armées et de les ravitailler en établissant et organisant leur ligne de ravitaillent »⁴.

1.3 : Définition du concept« logistique »

Comme l'histoire l'indique, les premières applications de la logistique sont issues du domaine Militaire: « La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut».⁵

Parmi les objectifs de la fonction logistique, on retient :

- Assurer l'approvisionnement des troupes en vivre et armes, en quantité suffisantes et dans les meilleurs délais.
- Chercher à emprunter les plus courts chemins mais aussi ceux qui représentent le moi risque possible.

²P. Médan, A. Gratacap, logistique et supply chain management ; Edition DUNOS, paris ; 2008, p8.

³P. Médan, A .Gratacap, management de la production, Edition DUNOD ; Paris ; 2001.p.285 ;

⁴Pimor Yves, « logistique: production, distribution, soutien », DUNOD, 4." édition, paris, 200 3, p. 376.

⁵Idem, page 8

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

- Les techniques développés dans le domaine militaires seront adaptés par la suite aux activités industrielles pour gérer les flux des produits.

Pour l'Association française pour la Logistiques (ASLOG) : « La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place au moindre coût d'une quantité d'un produit à l'endroit et au moment où la demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts, approvisionnement, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison.»⁶

Selon la définition officielle de la norme AFNOR, la logistique est une fonction« dont la finalité est la satisfaction des besoin exprimé ou latents, aux meilleurs condition économiques pour l'entreprise et pour un niveau de services déterminé, les besoin sont de nature interne (approvisionnement de bien et de service pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients) .La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maitrise des flux physique et l'informations ainsi que des moyens».⁷

En1962, le NCPDM (National Council of Physical Distribution Management) a proposé cette définition pour la logistique : «Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activité nécessaire pour obtenir un mouvement efficient de produits finis depuis la sortie des chaines de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leurs fournisseurs jusqu'au début des chaines de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage, les contrôle des stocks, le choix des emplacements 'usines et d'entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert aux clients »⁸. Par rapporta la définition précédente, en plus de l'élargissement des taches

⁶D.Texier, H.Mathe et J. colin, «la logistique au service de l'entreprise : moyens mécanismes et enjeux » DUNOS, paris, 1983.p12.

⁷ (Y)PIMER et (M) FENDEUR : logistique, production, distribution, soutien, 5éme édition, DUNOS, paris, 2008, P, 5.

⁸Bowerson (D.J), Closs(D.J), « Logistique management: The Integrated Supply chain processus, M C Graw-Hill, 1996.

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

physiques elle contient les prévisions de marché, le service offert aux clients et le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts qui est une décision stratégique.

1-4 : Les différents types de la logistique :

On peut distinguer plusieurs types de logistique qui diffèrent selon leur objet et leurs méthodes⁹ :

La logistique d'approvisionnement : Qui consiste à amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production. Elle permet d'apporter aux entreprises des services ou des administrations des divers dont elles besoins pour leur activité

La logistique de production: Qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaire à la production et à planifier la production, cette logistique tend à observer la gestion de production tout entière.

La logistique de distribution : Qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui les produits dont il a besoin.

La logistique de soutien : née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui nécessaire pour maintenir en opération de système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

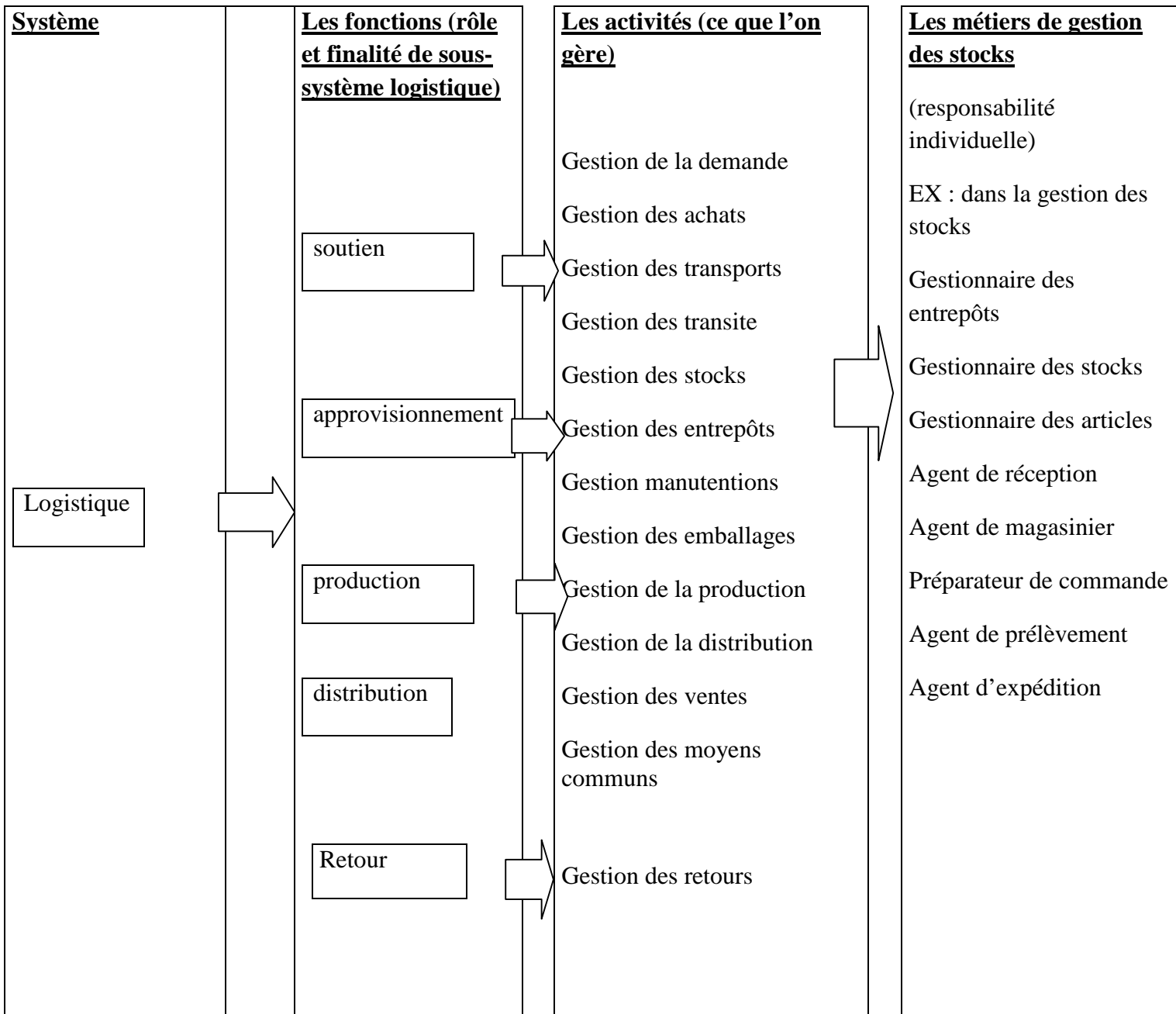
Retour : vise à organiser des emballages, des composants usagés, ainsi que leur destruction ou recyclage

Par ailleurs une distinction est faite entre les logistiques de flux de production et de distribution d'un part, et les logistiques de soutien d'autre part. Les premières sont liées directement aux techniques de gestion de la production et techniques de marketing, les secondes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechange.

⁹PIMOR Yves, *logistique : production, distribution, soutien, édition DUNOD, 2ème édition, paris, 2005, Page4.*

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

Figure n° 1 : La logistique : fonction, activité et métiers



Source : Gaston Roland : La logistique : fonction, activité et métiers

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

1-5 : Evolution des pratiques de la logistique

La logistique s'est fortement développée ces dernières années et devient un facteur majeur de l'organisation économique actuelle. Elle permet la circulation et la gestion des flux de marchandises et d'informations entre les différents maillons de la chaîne de production et de distribution. Les grandes étapes de l'évolution de la logistique récapitulées par la figure suivante.

Figure 2 : Les grandes étapes de l'évolution de la logistique

	La période	L'évènement
Programme Militaire	AU 19e siècle	Origine militaires de la logistique : compagne napoléoniennes (intendance, train des équipages)
	2eme guerre mondiale	Emergence de la recherche opérationnelle (logistique savante)
	Année 60	Concept de Life Cycle Cost (coût de possession global)
	Année 70	L'essor de l'informatique, crée les systèmes MRP, les codes à barres
	Année 80	Système Toyota, Just à temps (JAT), (nouvelle contrainte, notion de processus)
	Année 90	La logistique se transversalise et devient globale (ERP, Concept Supply Chain)
	Année 2000	Le Supply Chain Management tend à devenir un outil de management globale

Source : HOHMANN Christian ; *Les évolutions de la fonction logistique* ; v 12 Avril 2006 ; (PDF)

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

1-6 :L'importance de la logistique

La logistique a pour objectif d'assurer, dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions, la circulation du produit de l'entreprise vers le client. Cette fonction doit, pour cela remplir un certain nombre de mission :

- Informer le service de production sur les quantités à fabriquer à moyen terme en lui fournissant des prévisions de vente fiable ;
- Informer le service de production sur les quantités à fabriqués à court terme par une communication rapide des données concernant les commande à traiter ;
- Disposer du produit demande par le client, en d'autres termes gérer les stocks ; Acheminer le produit vers le client, c'est-dire assurer leur transport et leur livraison ;
- Assurer le bon fonctionnement du produit par la mise en place d'un certain nombre des services.
- La logistique améliore le rapport coût-efficacité dans toutes les parties d'un programme et peut aider à rationaliser l'utilisation des produits en cas de pénurie. Trois types de bénéfices sont rendus par des investissements dans le renforcement et l'entretien des systèmes logistique : -une réduction des pertes qui se produisent à cause du sur-stockage, du gaspillage, de la péremption, du dommage, du vol ou de la gestion inefficaces des produits.
 - ✓ Une protection des autres investissements principaux du programme ;
 - ✓ L'optimisation du potentiel pour le recouvrement de coûts.

Du fait de leur importance, le rôle de la logistique est également pris en compte par l'Etat dans l'élaboration des politiques économiques, industrielles et techniques, ce qui n'est pas sans conséquence pour l'entreprise. La logistique influence en effet : le secteur des transports (ceci peut aller jusqu'à privilégier un certain type de transport), le développement régionale (les entreprise préféreront s'implanter dans des régions dotées d'une infrastructure logistique solide), les politiques économiques (l'importance de la logistique conduit l'Etat et les collectivités territoriales à intensifier leurs interventions : amélioration du réseau routier, mise en place d'une politique des transports...), l'environnement scientifique et

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

technique(l'analyse logistique favorise la généralisation de la robotique... et reste liée au développement de l'informatique,...).

1-7 : Les trois caractéristiques majeures de la logistique :

_ Une logistique orientée sur les clients. Servir des clients toujours plus exigeants, existants ou nouveaux, constitue le premier moteur de transformation de la logistique. Les pressions de la concurrence ne font que renforcer ce défi. Le passage d'un mode « poussé-piloté par l'entreprise » au mode « tiré-piloté par le client » est une tendance claire et irréversible, avec une double nécessité : satisfaire le client et maximiser le profit de l'entreprise.

_ Des chaînes personnalisées construites pour satisfaire les besoins liés aux diverses offres produits-services à destination de client, nécessitent des canaux de distribution multiples.

_ Une chaîne logistique capable de prendre en compte la demande de cohérence globale, et donc de rationalisation, réclamée par les clients globaux, mais sans sacrifier la diversité locale.

1-8 : La chaîne logistique (Supply Chain)

Le début des années 90 voit une tendance à l'élargissement de la logistique vers un concept plus ouvert : la chaîne logistique ou Supply Chain. Avant de rappeler les définitions et expliquer le mot Supply Chain, revenons brièvement sur le sens anglais du mot « Supply ». Il signifie (offre) ; employé comme verbe, il se traduit par (fournir) ou (approvisionner) ce qui donne l'expression de « la chaîne offre » ; ce sont donc deux expressions acceptées et synonymes pour traduire Supply Chain

Précisons que le périmètre actuel de la Supply Chain a évolué certainement en raison d'un environnement concurrentiel et globalisé .initialement, l'expression Supply Chain s'utilisait pour décrire la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise.

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

1-8-1 : Définition de la Supply Chain

- En 1992, Christopher¹⁰ « La chaîne logistique peut être considérée comme le réseau d'entreprises qui participent, en amont et en aval, aux différents processus et activités qui créent de la valeur sous forme de produits et de services apportés au consommateur final. En d'autres termes, une chaîne logistique est composée de plusieurs entreprises, en amont (fourniture de matière et composants) et en aval (distribution).
- En 2004, Lummus et Vokurka¹¹, définissent la supply chain comme toutes les impliquées dans la livraison d'un produit depuis le stade de matière première jusqu'au client en incluant l'approvisionnement en matière première et produits semi-finis, la fabrication et l'assemblage, l'entreposage et suivi des stocks, la saisie et la gestion des ordres de fabrication, la distribution sur tous les canaux, la livraison au client et le système d'information permettant le suivi de toutes ces activités.
- Aussi, on peut définir la chaîne logistique comme « Package d'activité et d'opération qui assurent les fonctions d'approvisionnement à partir d'un réseau de fournisseurs, de transformation de ses approvisionnements en produits intermédiaire et en produits finis, de distribution physique aux clients. »¹²

En tenant compte de ces définitions, on comprend qu'une chaîne logistique ou la chaîne d'approvisionnement est un système composé de différents acteurs ayant la même volonté de coopérer et de collaborer entre eux dont l'objectif est d'améliorer le processus globale de production (réduction des coûts, meilleure qualité et le respect des délais) et répondre ainsi aux exigences clients .

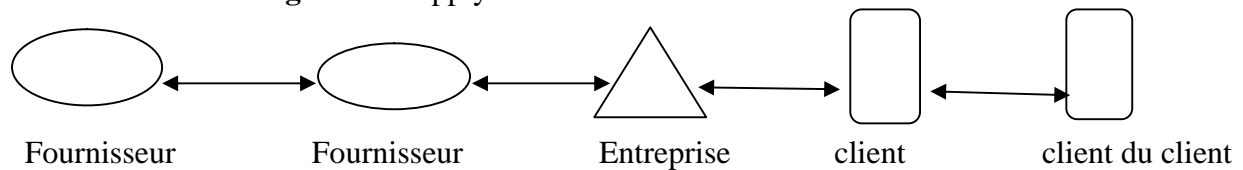
¹⁰ **(M)CRISTOPHER**: stratégies for reducing costs and improving services, logistics and supply chain management, London, prentice Hall, 1998, p, 28.

¹¹ **Francois M.J**, planification de la chaîne logistique modélisation du système décisionnel et performances, Bordeaux, 2007, p, 28.

¹² **David Doroulet Thierry Sauvage**; *Management des achats et de la Supply Chain* ; Edition Vuibert ; Paris ; 2010 ; p. 23.

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

Figure 3 : Supply Chain



Du fournisseur

←→ Flux de production, flux de donnée et, \ ou flux monétaire.

Source : PIMOR(y) et FENDER(M), logistique « production-distribution-distribution-soutien » Edition Dunod ; Paris ,2008

1-8-2 : Les flux de la chaîne logistique

L'entreprise a pour fonctionnalité première d'acheter, de fabriquer, de distribuer et de vendre des produits à ses clients afin d'obtenir un bénéfice. Ces processus d'approvisionnement, de production et de distribution de bien tangible entraînent l'existence de flux physique, d'information et financier. La notion de flux est synonyme de mouvement, de spéculation, d'évaluation, de rapidité et donc d'efficacité. Dans la chaîne logistique, il existe trois types de flux :

➤ Flux d'information

Le flux d'information représente l'ensemble des transferts ou échanges de données entre différents acteurs de la chaîne logistique.

Il s'agit en premier lieu des informations commerciales, notamment les commandes passées entre les clients et les fournisseurs.

Le développement des flux d'information au sein de la chaîne logistique trouve ses limites dans le besoin de confidentialité entre acteurs, par ailleurs le problème de la qualité des données véhiculées subsiste, et le risque existe que des décisions soient basées sur des données erronées ou simplement périmées.

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

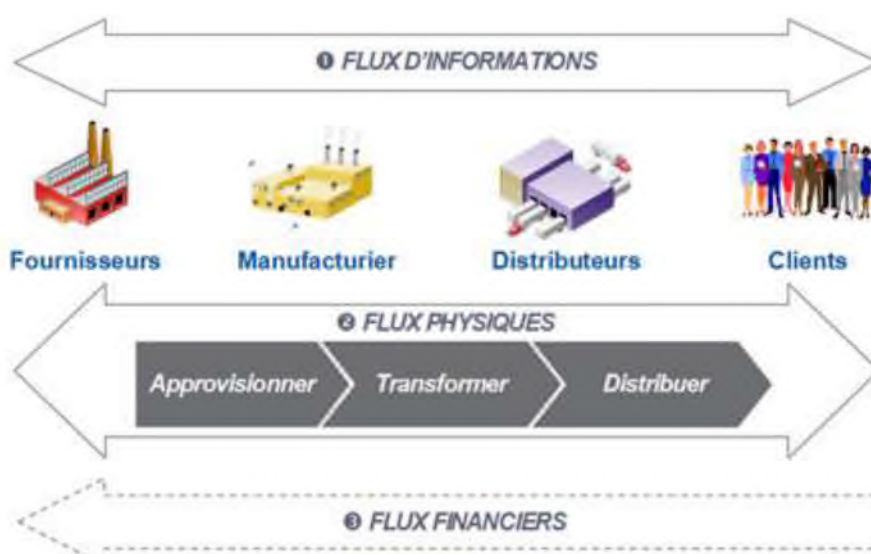
➤ Flux physique

Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux existant parce que qu'il est constitué des marchandises transportées eux même transformés depuis les matière premières jusqu'aux produit finis en passant par divers stades de produits semi-finis .Il justifie l'organisation d'un réseau logistique, c'est-à-dire les différentes sites avec leurs ressources de production ,les moyens de transports pour relier ces sites et les espaces de stockage nécessaires pour pallier les aléas et faire tampon entre deux activités successives.

➤ Flux financier

Le flux financier concerne toute gestion pécuniaire des entreprises : vente des produits, achat de composantes ou matière première, mais aussi des outils de productions, de divers équipements, de la location d'entrepôts ... et bien sûr de salaire des employés. Le flux financier et généralement géré de façon centralise dans l'entreprise dans le servis financier ou compétitivité, en liaison toute fois avec la fonction production par les services achats et le service commercial. Sur le long terme, il correspond aussi investissement lourds tels que la construction d'ouvrage bâtiments et de lignes de fabrication. Encore s'agit-il d'échanges avec des organismes bancaires extérieurs au réseau l'entreprise.

Figure 4 : Les flux logistiques



Source : (<http://englishtransport.canalbolg.com/albums/supplychain/index.html>)

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

1-8-3 : Le rôle de la Supply Chain:

Une entreprise qui veut implanter une chaîne logistique souhaite avant tout améliorer sa visibilité dans la chaîne logistique globale, anticiper les flux et optimiser ses processus afin de répondre aux impératifs logistiques en termes de :

- Optimisation des coûts et clients.
- Amélioration de la qualité de service et de la satisfaction du client.
- Amélioration de la productivité avec un impact direct sur l'utilisation des actifs.
- Maximisation de la création de valeur.

1-8-4 : La différence entre la logistique et la Supply chaîne :

La logistique est l'ensemble d'activités ayant pour but la mise à disposition d'une entreprise ou d'un client d'un bien ou d'un service au moindre coût, au bon moment, au bon endroit, avec une bonne qualité. La Supply Chain s'est développée au sein de l'entreprise pour pouvoir répondre plus efficacement et avec plus d'efficacité à la demande des clients. En effet, le client est au cœur des préoccupations et il va être le centre de la Supply Chain (le client est le roi), raisonne en termes de chaîne logistique étendue.

La logistique fait partie de la Supply Chain ; on peut dire que la Supply Chain est plus globale elle comprend la chaîne logistique et la chaîne transport, donc pas de différence réelle car la Supply Chain correspond plutôt à la logistique globale alors que le terme logistique définit plus clairement les activités de cette Supply Chain.

Section 02 : Supply Chain management(SCM)

Le terme « Supply Chain management » signifie gestion de la chaîne logistique. La version anglaise du terme étant celle utilisée au niveau international, il est apparu en 1958 pour la première fois lorsque Jay Wright Forrester avait proposé une analyse de la distribution et une réflexion sur la nécessaire intégration des entreprises au sein d'une chaîne logistique. On lui doit aussi d'intéressants développements sur ce que l'on appelle aujourd'hui en logistique « *Bullwhip effect* » ou « effet Forrester »

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

Vingt-quatre années plus, 1982, une nouvelle apparition du terme de (SCM) et la première dans la littérature, dans un article publié par Oliver et Webber : « Supply-Chain management logistics Catches Up With Strategy ». ¹³Et s'est largement répandu dans les années 1990.

Le terme Supply Chain management est très utilisé aujourd'hui, mais reste toujours difficile à comprendre et beaucoup d'auteurs soulignent la difficulté de définir la SCM, voici quelque définition :

Le CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionnels) définit le SCM comme étant : «le management logistique est cette partie du Supply Chain Management qui prévoit, met en place et maîtrise de façon efficiente les flux, les contreflux et les stocks de marchandises, ainsi que les services, ainsi que les services et les informations associées, leur point d'origine à leur point de consommation, de façon à satisfaire les exigences des clients.»¹⁴

- Vakharia, définit la SMC comme étant « l'art et service de créer et d'accentuer les rapports synergiques entre les partenaires d'une même chaîne logistique ayant comme objectifs communs de livrer, juste à temps, les bons produits et les bons services au bon client, avec les meilleures quantités . »¹⁵

- Simchi-Levi, propose la définition suivante de SCM : est une stratégie qui vise à la réduction des frais globaux, permettant une position plus concurrentielle à toutes les parties de la chaîne logistique, et l'optimisation de la satisfaction du client final par une plus grande adaptabilité des systèmes de production et de distribution. »¹⁶

Le management de la chaîne logistique permet à l'entreprise non seulement d'améliorer la coordination entre les différentes fonctions opérationnelles de la chaîne de valeur, mais aussi d'améliorer la collaboration et la coordination entre les fournisseurs et l'entreprise et entre l'entreprise et ses clients.

¹³ LE MOIGNE Rémy, supply chain management, DUNOD, Paris, 2013, p. 9.

¹⁴ (A) GRATACAP et (P) MEDAN : logistique et supply chain management, édition DUNOD, Paris, 2008, p. 15.

¹⁵ (A) Kaddoussi : optimisation des flux logistiques vers une gestion avancée de la situation de crise, thèse pour l'obtention de cadre doctorat en automatique génie informatique, Ecole centrale de Lille, 2013, p. 23

¹⁶ Idem, page, 24

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

La maîtrise de la Supply Chain Management permet à l'entreprise non seulement de réduire les coûts, mais aussi d'avoir un avantage concurrentiel dans le service fournit à ses clients

2-1 : Les fonctions de la Chain Management :

Il existe six fonctions qui sont

Achat et approvisionnement :

Dans la majorité des entreprises, l'amélioration de la compétitivité se joue dans le domaine des achats, les matières premières composantes de 60 à 70 des couts des produits fabriqués et la fonction achat est très importante pour la plupart des entreprises.

Cette fonction est devenue stratégique dans la plupart des secteurs industriels ou de service. L'environnement économique s'avéré être de plus en plus fluctuant et imprévisible, les entreprise recherchent des fournisseurs qui peut s'adapter rapidement à des modifications des besoins d'approvisionnement et qui garantissent la maitriser parfaites de la qualité achetée.

Le rôle de la fonction achat consiste à procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaires à sa bonne marche tout en respectent les quantités qui lui sont demandées Mais, il ne faut absolument pas confondre entre la fonction achat et approvisionnement. Car la fonction d'achat est « responsable d'acquérir des produits, services et prestations demandées par les clients internes, dans les meilleures conditions économique, de qualité et de service, tout en maitrisant les divers risque encourus à courts et moyens termes »¹⁷ et la fonction d'approvisionnement qu'est « responsable de l'exécution physique des contrats et du pilotage des flux physiques a couts termes »¹⁸ donc la fonction d'approvisionnement induit les notion des prise de commande, les bons de commande, le transport, la réception de la marchandise.

La production

La fonction de production est au cœur de la chaine logistique, il s'agit là des compétences que détient l'entreprise pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières en produits ou services .Elle donne quelle capacité à la chaine logistique pour produire et donne ainsi un indice sur sa réactivité aux demandes fluctuantes du marché. Si les usines ont été construites avec une grande capacité de productions, parfois excessive, alors on peut être

¹⁷ Baglin(G) et all ; management industriel et logistique : conception et pilotage de Supply Chain ; Edition ECONOMICA ; 4 Edition ; France ; Paris ; p.188.

¹⁸ Idem, p ; 351.

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

réactif à la demande en présence de quantités supplémentaire à faire, cet environnement a l'avantage d'être disponible pour des clients en cas de demandes urgentes, mais d'un autre coté une partie de la capacité de production peut rester inactive ce qui engendrent des couts et dépenses en plus. D'un autre coté si la capacité de production est limitée, la chaine logistique a du mal à être réactive et donc peut perdre des fois du marché vu qu'elle n'est pas capable de répondre favorablement à certaines demandes. Il faut donc trouver un équilibre entre réactivité et couts.

Stockage

Un stock peut être défini comme un ensemble de marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par les fournisseurs.¹⁹ Ils sont partagés entre les différents acteurs de la chaine : les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs. Mais avoir des stocks engarde des couts et des risques, tels que les produits périssable, les produits qui peuvent perdre leurs valeurs sur le marché à cause de la rapidité d'innovation, les couts de stockage, etc. Cependant, une meilleure gestion de ces stocks est la clé pour générer des économies importantes et d'optimiser la chaine logistique, permet de répondre aux demandes des clients et les utilisateurs, et satisfaire, dans des conditions économiques, leurs exigence.

Distribution

Parmi les objectifs de la chaine logistique est de faire parvenir une quantité suffisante de produit au bon moment et à l'endroit où le client final existe. La distribution est donc, au cœur du concept de qualité des services au client, en ce qui concerne le respect des délais de livraison la qualité de produit demande, etc.

La distribution englobe un ensemble de fonction, d'acteurs et de canaux .Et grâce aux évolutions dans le domaine commercial de nouvelle stratégies et techniques de distribution apparaissent, ce qui rond la distribution un point fort pour la compétitivité de l'entreprise, il convient alors d'accorder une grande importance lors du choix d'une stratégie de distribution adaptée aux produits et à clientèle visée.

¹⁹Piere Zermati ; la pratique de la gestion des stocks ; Edition DUNOD ; 4 Edition ; Paris ; 1990 ; p, 14.

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

Le transport

La fonction transport intervient tout au long de la chaîne, le transport des matières premières, le transport des composants entre les usines, le transport des composants vers les centres d'entreposage ou vers le centre de distribution, ainsi que la livraison des produits finis aux clients. Et aussi, un élément majeur dans la qualité de service, en ce qui concerne les délais de livraison, le bon état de la marchandise livrée et comme un facteur effectuant la satisfaction de la clientèle. Le transport mérite une attention particulière, et lors du choix d'un mode de transport (maritime, ferroviaire, routier ou aérien), l'entreprise doit tenir compte des exigences de rapidité, de fréquence, de fiabilité, de disponibilité et de coût.

La vente

La fonction de la vente est la fonction ultime dans une chaîne logistique, son efficacité dépend des performances des fonctions en amont. Si ces dernières ont été bien optimisées pendant les étapes précédentes, alors la tâche du personnel chargé de la vente a été facilitée, car il pourra offrir des prix plus compétitifs que la concurrence, sinon les marges seront très étroites et les bénéfices, voire même engendrer des pertes.

2.2. Les niveaux décisionnels du SCM :

La prise de décision est un acte essentiel dans la vie d'une entreprise. Elle constitue une préoccupation constante que l'on retrouve à tous les moments de la vie de celle-ci, elle a différents niveaux de son organisation, la décision un choix portant sur :

- La détermination des objectifs (part de marché, résultat, effectif,...).
- La détermination d'une position par rapport à un problème posé à l'entreprise (partenariat, mode d'organisation, ou de direction).
- La mise en œuvre des ressources (recherche et acquisition de nouvelles ressources, modification de leur allocation, extension et localisation).

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

Toutes ces décisions n'ont ni la même incidence, ni la même fréquence et ne font pas l'objectif de traitement. Elles étaient classées traditionnellement en trois²⁰ niveaux selon leur portée temporelle²¹, les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles.

Les décisions stratégiques :

Les décisions stratégiques ont une influence importante sur la position concurrentielle de l'entreprise et elles conditionnent sa viabilité à long terme. Généralement, ces décisions sont prises au plus haut niveau de la hiérarchie. Elle implique un engagement à long terme de toutes les entités des acteurs de la chaîne logistique. Ces décisions sont souvent prises au stade initial de la structuration et de la configuration de la chaîne logistique elles déterminent les solutions admissibles des niveaux tactiques et opérationnels. Ce sont des décisions qui portant quatre catégories suivantes :

- La partie objective stratégique : il s'agit de déterminer les objectifs pour l'ensemble des parties prenantes (partenaire) ;
- La partie design, conception ou configuration ; il s'agit de déterminer la structure de la chaîne, dans sa topologie, la sélection des parties prenante (choix des fournisseurs, sous-traitant, etc.) ;
- La partie de développement de l'avantage compétitif ; il s'agit d'analyser comment la gestion de la chaîne logistique peut développer ou améliorer la compétitivité des entreprises partenaire
- La partie d'évolution historique ; qui se focalise sur l'évolution des stratégies des entreprises en matière de chaîne logistique.

Les décisions tactiques :

Les décisions tactiques considèrent le moyen terme comme horizon d'action. L'objectif est de consolider les décisions stratégiques prises ou particulièrement sur la circulation des flux physiques à travers la structure de la chaîne logistique. Elles concernant la planification de la production et de la distribution. Ces décisions se basent sur des données de prévision.

Il existe quatre catégories :

²⁰Ali Mehrabikouski, partage d'information dans la chaîne logistique, thèse pour l'obtention le grade de docteur en génie informatique, institut science appliquées de Lyon, 2008, page 23.

²¹Français M-Julien, op-ci, page 19.

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

- La partie de développement des relations inter-entreprises, que celle-ci soient horizontales ou verticales ;
- La partie gestion des opérations intégrée, c'est-à-dire la gestion des activités des entreprises pour garantir l'efficacité globale de la chaîne logistique ;
- La partie des systèmes collectifs de transport et de distribution ;
- La partie développement de systèmes d'information qui cherche à améliorer l'échange d'information dans le cadre des objectifs stratégiques

Les décisions opérationnelles :

Ces décisions assurent à court terme la gestion des moyens et le fonctionnement quotidien de la chaîne logistique. Il nécessite des données et des informations précisées pour établir les programmes des livraisons et de transport. Il est important de signaler que la prise de ses décisions doit tenir compte du facteur social dans la mise en œuvre de la stratégie concurrentielle de l'entreprise.

On distingue quatre catégories de fonctions dans lesquelles la gestion de la chaîne logistique intervient :

- La partie contrôle et gestion des stocks et des flux physiques ;
- La partie coordination de la planification de la production ;
- La partie spécification du partage des informations opérationnelle ;
- La partie développement d'outils de pilotage opérationnel.

2.3: Les enjeux du Supply Chain Management

L'objectif principal du management de la Supply Chain est d'assurer une meilleure gestion et d'optimiser les différents flux, afin d'offrir des produits et des services qui répondent aux exigences, et qu'ils soient à hauteur des aspirations d'un côté, de l'autre pour faire face à la concurrence qui ne cesse de s'accroître. Le management de la Supply Chain a pour enjeux²² :

Les prix \ coûts

La pression permanente sur les prix oblige les producteurs à améliorer régulièrement leur productivité et à revoir leur organisation industrielle. Cette tendance les a amenés à agir sur

²²G. baglin et al, op cit, p497.

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

tous les coûts qu'ils soient directs à l'usine (main d'œuvre, machines...), indirects ou frais généraux du siège.

La qualité des produits

La qualité n'est plus vraiment un objectif dans la mesure où elle se présente comme un pré-requis pour pouvoir être compétitif. L'unité de mesure utilisée reflète bien les progrès réalisés dans ce domaine.

Le délai

Le délai se définit comme le temps s'écoulant entre la demande du client et la réception du produit commandé. Dans l'entreprise, industrielle ou non, pour l'utilisateur, il est plus souvent perçu comme le temps entre la consultation du besoin et le moment où il peut commencer à utiliser. Cet écart intègre des opérations réalisées par le fournisseur (préparation de la commande, expédition, etc.) mais également des tâches internes (constatation du besoin, contact avec le service achats, passation de la commande, puis réception et contrôle).

La flexibilité

La flexibilité, ou capacité à réagir à des variations de la demande, se présente sous deux aspects :

La première indique la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande en quantité. Le second précise le délai nécessaire, lorsque l'on a prévu de fabriquer un produit donné (ou une gamme de produits différents), pour modifier son plan de production, réorganiser tous ces processus et passer à un autre article (ou un autre programme de production).

Le niveau de service

On entend par le niveau de service la probabilité de satisfaire la demande dans le délai donné. Si le concept se comprend aisément, son application pose quelques difficultés, en particulier dans le choix des mesures. Faut-il en effet comparer les livraisons effectuées au nombre total de commandes, ou plutôt choisir le nombre de lignes de commandes, le chiffre d'affaire.

Chapitre 01 : La logistique ; étude du concept

Les risques

A l'heure où la technologie permet tout, ou presque, le moindre risque (retard, erreur, panne, faillite ou du fournisseur) devient inadmissible. Le fonctionnement en Just à Temps n'a fait qu'accroître cette peur de l'aléa.

Le niveau ou coefficient de risques est alors devenu un des indicateurs à suivre, pour l'entreprise elle-même mais aussi pour la société cliente, dans le cadre de la sélection et de l'audit de ses fournisseurs.

Conclusion du chapitre

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure que la chaîne logistique est un des éléments majeur de Supply Chain, ou chaîne globale. Celle-ci comprend toutes les fonctions engagées dans la satisfaction d'une demande du consommateur, et vu à la complexité de la chaîne logistique le management de la Supply Chain permet de garantir l'organisation de toutes les activités qui ont une influence directe et considérable sur la performance de l'entreprise et permet d'assurer une collaboration étroite avec les différents acteurs de logistique. Ce qui l'a rendu un élément primordiale dans la stratégie des entreprises.

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

Introduction du chapitre

Aujourd'hui, les entreprises grandes ou petites sont de plus en plus confrontées à des situations imprévisibles. Le client devient plus exigeant. Pour l'entreprise, le délai d'obtention du produit par le client est un facteur de concurrence. La maîtrise de la logistique est par conséquent devenue un facteur stratégique d'avantages concurrentiels.

Dans ce chapitre, nous allons présenter, dans la première section, certains aspects de la compétitivité de l'entreprise dont la définition, les types, les facteurs et les mesures ; la deuxième section sera consacrée à examiner comment la logistique affecte la compétitivité de l'entreprise.

Section 01 : Généralité sur la compétitivité

Le concept de compétitivité surgit comme étant le sujet le plus dominant dans l'économie moderne. De manière générale, la compétitivité est définie comme la capacité d'un pays ou d'une entreprise à maintenir ou augmenter ses parts de marché par rapport à ses concurrents.¹ C'est une notion fondamentale dans la mesure où le système capitaliste est fondé sur une concurrence généralisée. Dans ce qui suit, on s'intéressera à l'étude conceptuelle de concept de la compétitivité.

1-1 : l'évolution du concept

Le concept de compétitivité a évolué avec l'évolution du concept de l'entreprise et de sa conception dans l'environnement concurrentiel. Au début de 20^e siècle, on a assisté à une prédominance de la demande par rapport à l'offre, les concurrents étaient à nombre limité et ne constituaient pas une menace évidente ; le concept de compétitivité existait alors implicitement.

La prise en considération du concept de compétitivité a été principalement causé par la généralisation de certains produits encourageant la consommation à grand échelle qui, à son tour a engendré l'apparition de nouvelles formes de distribution et de consommation, donc une prédominance de l'offre par rapport à la demande. Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à une concurrence de plus en plus acharnée et la compétitivité devient un enjeu de base que l'entreprise doit maîtriser afin de se démarquer de ses concurrents.

¹Stéphane GARELLI, « Competitiveness of Nations : the fundamentals », The World Competitiveness Yearbook 2000, p.47.

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

Le concept de l'avantage comparatif décrit le schéma des échanges qui se produiront dans un monde dépourvu de distorsions de prix. Cependant, le monde réel est plein de mesures de politiques rendant la détermination de l'avantage comparatif difficile. Donc l'avantage comparatif s'applique à un monde où les marchés sont efficaces et dépourvus de distorsions alors que la compétitivité s'applique à un monde dans son contexte réel.

1-2 : Définition du concept Compétitivité

La définition de la compétitivité diffère d'un auteur à un autre ; plusieurs définitions peuvent être citées. La compétitivité désigne la capacité d'une entreprise, d'un secteur, ou d'une économie à faire face à la concurrence, tant sur les marchés extérieurs que sur son marché interne. Dans ce sens la compétitivité est une notion économique qui résume la capacité d'être viable et de se développer par rapport aux autres territoires et entreprise ayant des activités économiques comparables. La compétitivité est le caractère de ce qui est compétitif. C'est l'aptitude d'une entreprise ou d'une organisation à faire face à la concurrence. Sur un marché donné, la compétitivité d'une entreprise est sa capacité à occuper une position dominante. Sa compétitivité peut être appréciée par l'évolution de sa part de marché.

Selon **SHARPLES et MILHAN**² « la compétitivité est la capacité de fournir des biens et des services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égale ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées »

Pour **A.C Martinet**³ « La compétitivité est l'aptitude à soutenir durablement la concurrence l'entreprise compétitive possède donc, un ensemble de capacités qui l'autorisent selon le cas, à entrer se maintenir ou de se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptible d'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations »

²Sharples, J. et Milham, N. (1990). Long run competitiveness of Australian agriculture. USDA

³Martinet A.,-C., « Les discours sur la stratégie », Revue Française de Gestion, n°67, janvier-février 1988, pp.49-60

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

Olivier Meir⁴ a proposé une grille d'analyse centrée sur les notions qui favorisent la compétitivité d'une entreprise telle que présentée dans le tableau suivant :

Tableau 01 : définition de la compétitivité de l'entrepris :

Diminuer les couts	Capacité de l'entreprise à réduire ces couts de fonctionnement d'organisation, de production et de commercialisation
Valoriser les compétences	Capacité de l'entreprise à assurer l'organisation du travail et les compétences de la firme.
Suivre l'évolution des marchés	Capacité de l'entreprise à assure une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement).
Anticiper et crée de la valeur	Capacité de l'entreprise à régénéra et renouveler son système de ressource en fonction des attentes et évolution de l'environnement.

Source : Olivier Meier, « diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise », 3ème édition, Dunod, Paris, 2011, P10

La compétitivité s'exprime sur le marché par des produits générant des profits et concrétiser les aptitudes de l'entreprise à être meilleure ou, à la limite aussi forte que ses concurrents actuels ou potentiels ; elle est donc incarnée par l'existence des facteurs prix et hors prix sur lesquelles s'appuie la compétitivité.

1-3 : Les types de la compétitivité

La capacité concurrentielle d'une firme reflète son aptitude à gérer au moins l'évolution du rapport prix/qualité. Cette capacité est généralement décomposée en deux éléments qui sont : la compétitivité –prix, la compétitivité hors –prix.⁵

⁴ Olivier Meier, op-cite, p10.

⁵Compétitivité et concurrence-In : www.doc-étudiant.fr, consulté le 15/05/2017

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

1-3-1 : La compétitivité-prix :

La compétitivité –prix est l'une des formes de compétitivité qu'une entreprise peut choisir d'utiliser pour vendre plus ; elle repose sur la réduction du prix des biens ou services qu'elle produit afin qu'elle puisse écouler plus vite et plus facilement ses stocks.

Autrement dit, la compétitivité et l'aptitude d'une entreprise à faire face à la concurrence à travers des coûts de production plus bas.

On peut distinguer deux types de compétitivités prix :

- ✓ la compétitivité prix à l'exportation qui se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'exportation du pays
- ✓ la compétitivité prix sur le marché domestique qui se mesure par rapport entre l'indice des prix à l'importation d'un produit et l'indice des prix à la production d'un même produit.

1-3-2 : La compétitivité hors-prix :

La compétitivité hors –prix, également appelée compétitivité structurelle, est la capacité à imposer ses produits indépendamment de leur prix. Elle recouvre de très nombreux facteurs, tels que la qualité des produits, le contenu en innovation et le design des produits offerts ainsi que la capacité de s'adapter à la demande diversifiée soit par rapport aux goûts, soit par rapport aux revenus.

Au-delà des prix, ces facteurs constituent désormais un critère déterminant au moment de l'acte de l'achat ; une bonne image des produits constitue plus que jamais un atout déterminant face à la concurrence.

Donc, la diversité des produits de l'entreprise est capable de s'adapter aux besoins des agents ; cela peut être vu de deux façons :

- ✓ **différenciation horizontale** : le but est de s'adapter à la diversité des goûts.
- ✓ **différenciation verticale des produits** : on va offrir une gamme complète d'un produit, adapté à la diversité des revenus.

Il faut souligner que la compétitivité –prix et la compétitivité hors-prix ne s'opposent pas nécessairement. D'une part, parce que le choix de l'acheteur peut dépendre de plusieurs critères dont le prix. Ainsi, des avantages hors –prix sont mobilisables uniquement à un niveau de prix jugé acceptable. D'autre part, les deux types de compétitivité peuvent se renforcer

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

l'une l'autre. Ainsi un avantage de prix permet une forte production et donc, bien souvent des économies d'échelle.

1-4 : Les facteurs de la compétitivité :⁶

Les facteurs de la compétitivité peuvent être classés en facteur de la compétitivité –prix et compétitivité hors-prix :

1-4-1 : les facteurs de compétitivité prix

Le prix est l'un des facteurs fondamentaux de compétitivité pour l'entreprise. En effet, l'entreprise va chercher à vendre son bien au prix le plus bas possible pour pouvoir gagner des clients et donc des parts de marché afin de baisser le prix et d'obtenir un prix compétitif, L'entreprise à trois solution

✓ Réduire les couts de production :

Une entreprise qui parvient à baisser ses couts de production peut réduire son prix de vent. Une baisse de couts de production passe, soit par une baisse des coûts de matières première (indépendante de l'entreprise), soit par une baisse de la masse salariale, soit encore par une augmentation de la productivité de l'entreprise.

✓ Profiter des différences de change :

Sur le marché international, une entreprise peut profiter des différences de change qui existent entre la monnaie national et celle du pays dans lequel elle vend ses produits. Les pays qui pratiquent des dévaluations compétitives renforcent la compétitivité de leurs entreprises.

✓ Réduire ses marges commerciales :

Une entreprise qui ne peut baisser ses coûts de production, peut réduire sa marge commerciale afin de rendre ses produits moins chers et donc mieux vendables. Cette solution ne peut être adopté que momentanément, car elle peut entraîner à terme une dégradation de la santé financière de l'entreprise.

⁶B. Courbis , compétitivité et croissance en économie concurrencée, Dunod paris 1975, p : 85

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

1-4-2 : Les facteurs de la compétitivité hors-prix

Indépendamment de la compétitivité au niveau du prix du produit, l'entreprise peut se servir d'autres facteurs de concurrence.

✓ **La qualité :**

La qualité des produits est un facteur de compétitivité important. Ainsi, de nombreuses entreprises se permettent de vendre leurs produits plus chers que leurs concurrents car elles proposent une offre d'une qualité supérieure.

✓ **L'organisation du travail et de la production :**

Il faut être capable de s'adapter à la demande. L'organisation du travail consiste dans les différents systèmes mis en place dans les entreprises pour accroître la productivité, grâce à une utilisation plus rationnelle du travail. L'organisation de la production qui va lui permettre d'économiser du travail et d'augmenter la productivité.

✓ **L'investissement immatériel :**

Il concerne la formation, la commercialisation, les logiciels, la recherche et développement pour le savoir, les dépenses de publicité et marketing.

✓ **Différence du produit :**

Beaucoup d'entreprises cherchent à se démarquer de leurs concurrents en différenciant leurs produits. Cela peut passer par un conditionnement différent, une publicité efficace, une image associée aux produits...etc.

✓ **Les services aux clients :**

Certaines firmes vont axer leur politique commerciale sur le service rendu à la clientèle, cela leur permet d'être plus compétitives que l'autre.

✓ **L'innovation et le progrès technique.**

Le progrès technique est un facteur de la croissance de la productivité du travail. Même si un produit est cher, le consommateur va l'acheter puisqu'il est innovant et nouveau. Un produit

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

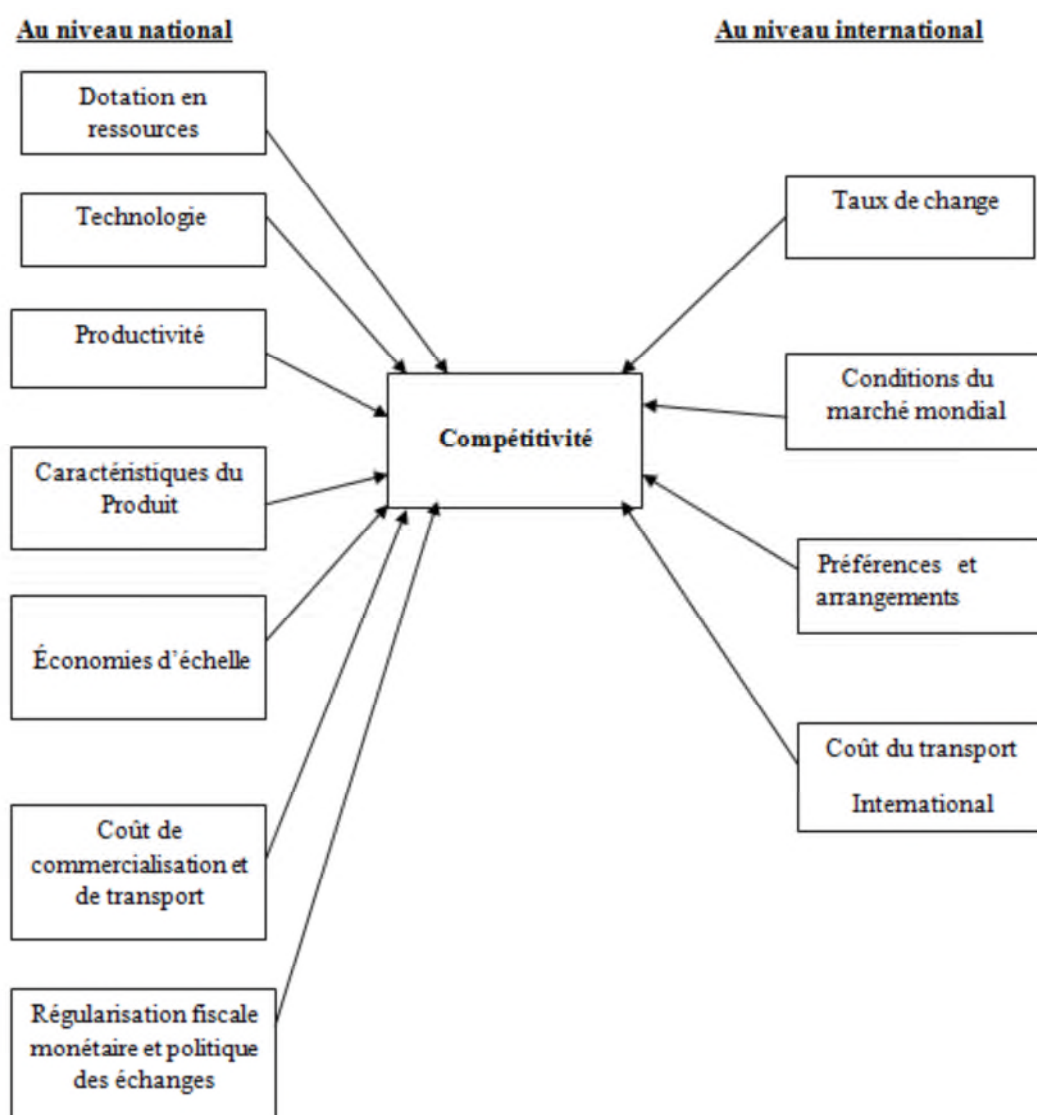
incorporant une nouveauté technologique aura un avantage concurrentiel sur les autres produits.

- ✓ **Image de marque de l'entreprise** : lui permet de vendre ses produits plus chers que ses concurrents.

1-5 : Les déterminants de la compétitivité.

La compétitivité semble être conditionnée par une multitude déterminante comme le montre la figure suivant :

Figure N 05 : les déterminants de la compétitivité



Source : LACHALLAL.L « La compétitivité : concepts, définitions et applications », In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.), le future des échanges agroalimentaires dans le bassin

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

Méditerranée : enjeux de la mondialisation et défis de la compétitivité, Zaragoza : CIHEAM, 2001, Cahiers options méditerranéennes ; N°57, P 31.

1-5-1 : au niveau national

On retient en particulier :

✓ **dotation en ressource :**

Les ressources naturelles (terre, climatetc.) aussi bien que les ressources en capital humain sont facteurs critique dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée.

✓ **La technologie :**

L'efficacité du processus de production et le progrès technique impliquent une productivité de facteurs plus élevée et par conséquent conditionne l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné.

✓ **Les caractéristiques du produit :**

Les caractéristique d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa concurrentielle sur le marché et ceci est plus vrai que le produit est différencie.

✓ **les économies d'échelles :**

La productivité des ressources et donc le cout marginal vari avec le niveau de production d'un produit donné .ainsi l'économie d'échelle est un facteur critique dans l'évolution de la compétitivité d'un produit donné.

✓ **la régulation et les politique d'échanges :**

Les mesures de politique de l'état ont également des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné par exemple, la politique fiscale et monétaire, la politique interventionniste de l'état et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur.

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

1-5-2 : au niveau international :

On retient, entre autres :

✓ **le taux de change**

Le taux de change⁷ est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une devise par rapport à une autre. Or, les variations du taux de change (appréciation ou dépréciation) influencent fortement la capacité d'une économie à tenir ou accroître ses parts de marché et à affronter la concurrence, particulièrement au niveau des prix. Tout d'abord, les variations du taux de change ont un effet sur le commerce extérieur car elles influencent le prix des exportations et des importations.

Lorsqu'une monnaie prend de la valeur par rapport aux autres devises, le prix des importations libellé en monnaie nationale diminue et au contraire le prix des exportations libellé en devises augmente : cela doit faire augmenter les quantités importées et diminuer les quantités exportées. Inversement, une perte de valeur de la monnaie nationale devrait permettre d'améliorer la compétitivité-prix des producteurs résidents mais elle renchérit le coût des importations.

En effet, Certains pays pratiquent la dévaluation compétitive pour favoriser les exportations et freiner les importations, ainsi, la variation des taux de change influence aussi sur les capitaux investis dans une économie c'est-à-dire une monnaie forte attire les capitaux étrangers.

✓ **Les conditions du marché mondial**

L'ouverture des premiers marchés doit être institutionnalisée par une réglementation économique internationale effectuée par une organisation internationale. L'ouverture des autres marchés s'avère être le résultat de la concurrence internationale des systèmes régulateurs nationaux.

✓ **Le coût de transport international**

Dans les échanges internationaux, le coût de déplacement des biens, qui comprend le coût de transport plus au coût d'assurance et du stockage, varie en fonction du mode de transport

⁷<http://www.ecoleprogress.com/espaces/upload/799.pdf>, consulté le 17/05/2018

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

choisi (maritime, aérien, ferroviaire et routier) et de la distance, mais aussi des caractéristiques des biens (poids, fragilité, valeur, durabilité...) et de la quantité transportée. En transport de marchandise, le prix du transport représente un coût que l'utilisateur cherchera à maîtriser pour des considérations logistiques et commerciales. Le transporteur, quant à lui, doit impérativement couvrir son coût, tout en espérant dégager une marge.

1-6 : les mesures de la compétitivité ⁸

Les types d'instruments de mesure de la compétitivité sont au centre de l'analyse de la compétitivité. Il en existe de nombreuses mesures dont :

1-6-1 : Mesures relatives à la part du marché

La part de marché ou plus exactement la croissance de la part de marché a été utilisée comme indicateur de performance dans de nombreux travaux empiriques. Cependant, à l'encontre des mesures relatives aux coûts de production et celles relatives à la productivité des facteurs, la part de marché est un indicateur qui capte aussi bien les facteurs de compétitivité hors-prix que les facteurs de compétitivité prix ; cet indicateur est considéré comme mesure du résultat finale de la compétitivité.

1-6-2 : mesures relatives au profit

L'utilisation du profit en tant qu'indicateur de performance de l'entreprise est peu courante dans la littérature, les quelques applications qu'on retrouve sont focalisées ou bien sur les mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise ou bien sur les indicateurs de comportement prix-coût.

Section 02 : rapport entre la logistique et la compétitivité

La logistique est devenue un enjeu de la compétitivité, la compétitivité d'une entreprise réside de plus en plus dans sa capacité à réduire le temps d'obtention du produit par le client. Aussi doit-elle pouvoir maîtriser les activités qui contribuent à l'écoulement du produit vers le client.

⁸www.c/.com/définition-compétitivité.Jsp consulté le 24/05/2018

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

La logistique est créatrice de valeur ajoutée, les entreprises doivent donc maîtriser et optimiser les maillons de la chaîne logistique avec des contraintes de coûts, de temps, de fiabilité. Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à des coûts logistiques très élevés qui grèvent la compétitivité, une évolution à la marge de ces coûts peut avoir d'importantes conséquences (positive ou négative), car la concurrence est si importante qu'un petit retard dans l'arrivée des produits peut conduire à la perte des parts de marché et d'un avantage concurrentiel.

Dans cette section nous traitons deux éléments, le premier concerne la Supply Chain, tandis que le deuxième porte sur comment la logistique affecte la compétitivité de l'entreprise.

2-1 : la Supply Chain : enjeu compétitif

L'acquisition d'un avantage concurrentiel en agissant sur la chaîne logistique fut à un moment donné une stratégie incontournable pour les firmes qui veulent l'emporter dans la compétition. Pour bâtir des positions compétitives. Le SC, en s'inscrivant dans un horizon inter-organisationnel va asseoir la compétitivité sur de nouvelles règles de jeu. Celle-ci n'est plus l'apanage d'une firme individuelle (option micro-systémique), mais plutôt d'un réseau de plusieurs firmes. Le déploiement compétitif quitte progressivement la sphère individuelle pour s'inscrire dans un horizon méso-systémique où il est plus approprié de parler de la compétitivité d'une SC que celle d'une firme.

2-1-1 : Supply Chain et les facteurs de délai et de lieu

Les dimensions, délai et lieu, constituent les principaux atouts autorisant l'acquisition d'un avantage concurrentiel.

En émergeant du client, les contraintes de délai vont se répercuter sur toutes les composantes de la SC en faisant du délai une interface incontournable dans les relations entre les firmes partenaires. En effet, pour une quantité d'entreprises la réception et la livraison dans les délais sont l'arme stratégique des organisations performantes souhaitant faire partie d'une SC compétitive.

➤ **Le délai :**

« Il faut donner au client ce qu'il veut, au moment où il le veut, et pas plus tard, si non la concurrence le fera »⁹, c'est en ces termes simples que résume l'importance du temps dans

⁹Stalk G., Hout T. (1992), *Vaincre le temps*, Paris, Dunod, p : 11.

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

l'acquisition d'un avantage compétitif. La notion de temps renvoie à celle du délai qui représente pour toute firme un défi majeur, mais aussi un atout considérable. Le défi consiste pour l'entreprise à agir avant les autres tout en étant capable d'offrir à ces clients une plus grande variété. Cela se traduit par la course à la réduction de tous les délais (de décision, d'innovation, de mise à disposition...) ¹⁰. L'avantage compétitif est ainsi obtenu en étant en mesure d'agir en un temps moindre que celui des concurrents. Mais cet avantage, la firme ne peut pas le créer en opérant sur un plan intra-organisationnel. L'action sur les délais ne peut être efficace que si elle est faite dans le cadre d'une supply Chain.

➤ Lieu

Dans un environnement fortement concurrentiel, « les parts de marché sont effectivement conditionnées par la capacité à assurer une disponibilité élevée des produits aux clients finals ou aux utilisateurs » ¹¹. Dans le domaine du Business to business, la disponibilité est un facteur essentiel de crédibilité et de fidélisation du client industriel que ce soit pour un fournisseur, un sous-traitant ou un prestataire de service. Les exigences de disponibilités sont encore plus rigoureuses pour les firmes membres d'une SC. La non disponibilité peut se traduire, pour une firme manufacturière opérant en flux tendus, par des ruptures préjudiciables à son système d'offre. Alors que pour une firme de distribution, elle se traduit par la présence des linéaires toujours en ruptures, ce qui crée une image néfaste qui poussera les clients frustrés à changer de marque de distribution ¹².

2-2 : stockage, transport, l'information et distribution.

Dans cette sous-section, nous nous intéressons à l'analyse du comment et dans quelle mesure la logistique affecte la compétitivité de l'entreprise.

Dans cette analyse nous distinguons :

Le transport :

Le transport est un élément essentiel et présent dans l'entreprise depuis longtemps, et parmi les vecteurs les plus importants dans la chaîne logistique. En effet il est considéré

¹⁰idem

¹¹Paché, G. (1994) p : 25.

¹²Jallais J., Orsoni J., Fadi A. (1987), *Marketing de la distribution : application aux points de ventes*, Paris, vuibert

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

principal maillon de cette chaîne en raison de son impact direct sur les sources de la compétitivité, en particulier sur le cout, délai et la qualité.

La fonction de transport intervient tout au long de la chaîne logistique, qui consiste à planifier, piloter et optimiser l'enchaînement de la matière première entre les lieux d'approvisionnement et de la distribution avec des échanges possibles entre les différents sites de production.

Comme il peut être observé dans la figure :

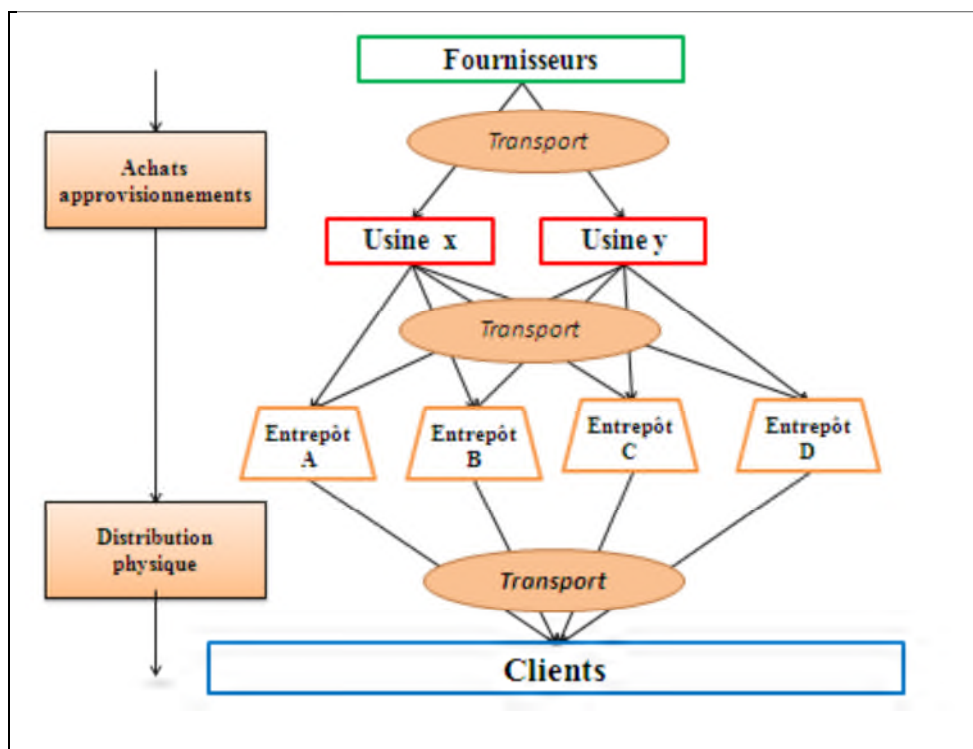


Figure N 06 : de fonction de transport dans le service logistique

Selon ce rapport «il est vital d'avoir un transport souple et adaptable»¹³, parce que les entreprises sont extrêmement dépendantes de service de transport et de la logistique, livraisons dans les délais, accroissement de la souplesse du réseau logistique et réduction du coût de transport influence la compétitivité de l'entreprise.

Car, pour certaines entreprises le transport prendrait dans une part encore plus importante et intégrée dans la logistique ou point d'en faire partie intégrante, c'est devenu un élément-clé

¹³ Rice J. B., Hoppe R. M. (2001), Supply chain vs. Supply chain, the hype and the reality, *Supply Chain Management Review*, sept/oct.

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

pour obtenir un avantage concurrentiel, et améliorer leur position vis-à-vis de la concurrence, le transport est considéré comme le principale élément des coûts logistiques ce qui signifie qu'il existe un lien entre l'évolution futur du coût du transport et de la logistique avec la compétitivité des entreprises.

Le transport entre la réactivité de la chaîne logistique et son efficacité peut être aussi vu par le choix de mode transport. Le choix du mode s'inscrit dès le départ dans un cadre bien défini en fonction des contraintes géographiques, climatiques, d'horaire ou de temps, de la politique générale de l'entreprise (sécurité, coûts, délai),

Par exemple le mode de transport routier :

La contribution du transport routier de marchandises au fonctionnement de la chaîne logistique est présentée dans cette partie suivant deux axes : sa domination par rapport aux autres modes de transport et son rôle majeur au niveau économique. Le transport routier de marchandises domine les autres modes de transport qui sont : le fluvial, le maritime, le rail, et l'aérien. Cela s'explique par le fait, que les autres modes de transport de par leur nature ne sont pertinents que pour le transport de longues distances massifiées.

Tandis que le transport routier est généralement le seul de par sa nature à pouvoir desservir tout un territoire lorsque les infrastructures de ce réseau ont été préalablement développées. L'évolution technologique a aussi permis de développer des camions moins énergivores, de tailles adaptées pour les différents espaces urbains. Ainsi, dans une situation de flux tendu, de réduction de stock, de transport à la demande, et de transport porte-à-porte, le transport routier s'avère être mieux adapté que les autres modes de transports. Car le transport routier parmi, les principaux éléments des coûts logistiques et Contrainte de Livraison dans de meilleurs délais et à des coûts moindres Développer le transport routier augmenterait la compétitivité de l'entreprise.

Après le transport, le stockage est l'activité la plus génératrice des charges sur la chaîne logistique.

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

Stockage :

Le stockage est autre pilote important de la Chaîne logistique. Une meilleure gestion de stock se traduit par un avantage compétitif .Le stockage inclut toutes les quantités stockées tout au long du processus en commençant par le stock de matières premières, le stock des composants, le stock des en-cours et finalement le stock des produits finis. ¹⁴

Les stocks sont donc partagés entre les différents acteurs de la Chain logistique: les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs. Ici aussi se pose la question de l'équilibre à trouver entre une meilleure réactivité et la réduction des coûts. Il est évident que plus on a de stocks, plus la chaîne logistique est réactive aux fluctuations des demandes sur le marché. Cependant, avoir des stocks engendre des coûts et des risques surtout dans le cas de produits périssables ou bien des produits dont la rapidité d'innovations est telle qu'une nouvelle gamme du même produit mise sur le marché par un concurrent puisse rendre obsolètes les quantités de ce produit en stock et ainsi une perte importante.

La Gestion des stocks est un ensemble d'activités qui complète la gestion des approvisionnements et qui dépend de la planification de la production. Ces activités ont pour but de minimiser les coûts liés à l'acquisition et à la possession des différents types de stocks tout en respectant un certain nombre de contraintes opérationnelles. La gestion de Stocks est l'une des clés de la réussite et de l'optimisation de toute la chaîne logistique, car l'objectif de la gestion des stock est de trouver un compromis entre le niveau de stock (cout de stockage) et à la satisfaction de client En effet, si l'on s'intéresse au cout de stockage sans se soucier de taux de service on risque de ne pas satisfaire le clients et donc de perdre certaines commandes, voir même perdre des client non satisfaits, et ceci induit des pertes des avantage compétitif. Donc pour une bonne maitrise de stock, l'entrepris doit utiliser les différent indicateur de gestion de stock ¹⁵;

- ✓ **Stocks de sécurité** ; Est un niveau minimum qui permet d'éviter les ruptures en cas de retard de livraison.
- ✓ **Stocks d'alerte**

¹⁴ Pierre ZERMATI : *Pratique de la gestion des stocks*, édition DUNOD, Paris 2001, page 5.

¹⁵ -AMARI(B) et BOUGOFFA(M) : *Gestion des stocks assistée par ordinateur-application à une entreprise productive*, mémoire de master en génie productive, Université kaside merbah, Ouargla, 2015, p.9.

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

C'est la valeur du stock qui déclenche la passation de commande, en fonction habituel de livrais.

Stock d'alerte = Stock minimum + Stock de sécurité

✓ Stocks minimum

C'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai réapprovisionnement, donc stock minimum = stock d'alerte – stock de sécurité.

✓ Stock maximum

Ce stock correspond à un niveau de stockage qu'il ne faut pas dépasser pour limiter le plus possible la quantité de fournitures stockées dans les rayonnages.

Les responsables de la gestion des stocks doivent perpétuellement rechercher l'équilibre Juste entre le niveau de satisfaction des consommateurs et les coûts engendrés par la constitution des stocks¹⁶.

Une quantité élevée de stocks peut provoquer

- ✓ des charges financières élevées. Des charges fixes (bâtiment, étagères, engins lourds de manutention ...) et des charges variables (Salaires du personnel, frais d'entretien, quittances d'électricité, pertes dues à la détérioration ou à l'obsolescence des produits stockés ...);
- ✓ des immobilisations des capitaux. Chaque article qui entre en stock est valorisé et réduit ainsi les facilités de trésorerie,

Une quantité trop faible de stocks peut provoquer

- ✓ une augmentation des risques de rupture de stocks, avec quelques fois des conséquences financière et une diminution des bénéfices de vente et une perte de la clientèle déçue par la mauvaise qualité de service (retard de livraison, disponibilités insuffisantes, ruptures ...).

C'est pour quoi la gestion de stock doit être considérée et traitée d'une manière sérieuse par le responsable de cette fonction, une gestion saine permettra a l'entreprise d'éviter des couts élevé, et engendrai des avantages compétitifs, c'est pour cela que la gestion de stock a pour objectif :¹⁷

- Minimiser les coûts de stockage.
- Minimiser les coûts liés à la gestion des stocks.

¹⁶ -www.logistiqueconseil.org

¹⁷ PIERRE (Z) et FABRICE (M) : Pratique de la gestion des stocks, édition Dunod, 7^{eme} édition, paris, 2005,p03

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

- Assurer la disponibilité des ressources.
- Minimiser les coûts de commande.
- Satisfaire une demande, avec un taux de service élevé et au moindre coût.
- La maximisation des profits.
- L'assurance de la flexibilité des opérations.
- Evaluation correcte des articles consommés ou stockés
- Suivre les mouvements des stocks.
- Avoir un inventaire permanent.
- Connaître les niveaux des stocks pour les prises de décision et le déclenchement du processus de réapprovisionnement.
- Enregistrement dans la bonne période de tout mouvement de stocks.

Troisièmes :

L'information :

Aujourd'hui, les mouvements d'informations constituent l'élément clé des opérations logistiques, avec pour élément central le système d'information logique appelé souvent LIS (Logistical Information System). Ce système d'information doit incorporer trois groupes de principe de base en vue de satisfaire à toute demande éventuelle d'information (de la part des managers ou des clients) à savoir : ¹⁸

- ✓ **La disponibilité :** L'information doit être (de manière permanente) une donnée. Ceci est nécessaire en vue de répondre aux clients et améliorer les décisions managériales.
- ✓ **La fiabilité :** L'information doit refléter l'état actuel et périodique de certaines mesures telles que les commandes et l'état des stocks. La fiabilité ici signifiant le degré de précision de l'information fournie par le (SIL).
- ✓ **La flexibilité :** Le système d'information doit être flexible, afin de donner l'information voulue au moment et sous la forme voulue. Le système d'information logistique (SIL) combien ainsi les machines, les logiciels, les hommes et les procédures pour gérer, contrôler, et mesurer les activités logistiques.

Donc pour le partage d'information dans une chaîne logistique peut essentiellement améliorer la performance globale de la chaîne. En se basant sur des données appropriées et précises, les membres de la chaîne peuvent prendre des bonnes décisions qui affectent

¹⁸ Information et compétitivité ». Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 1991, n° 4, p361-362

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

directement la performance des membres de la chaîne et finalement, au bout de la chaîne, la vente aux clients finaux. Par exemple, le détaillant est capable de placer une commande au bon moment avec la quantité optimale afin de satisfaire la demande inattendue en observant les informations sur le niveau de stock, sur les coûts de transport et sur les délais de livraison. L'accès aux informations précises et correctes et en utilisant les systèmes d'aide à la décision facilite le contrôle des variations inattendues et indépendantes de cette manière, les membres de la chaîne sont capables d'accéder aux informations partagées et cette accessibilité peut être utilisée pour améliorer la conduite des opérations et au final améliorer la performance globale de la chaîne logistique.

Généralement, le partage d'information fournit des avantages compétitifs et essentiels pour l'entreprise. Au niveau stratégique, le partage d'information permet une compréhension mutuelle sur leurs avantages compétitifs et, dans la globalité de la chaîne, d'arriver à un point de départ collaboratif à l'intérieure de l'entreprise. Au niveau tactique, l'intégration de l'information aide les membres de la chaîne à diminuer l'incertitude de la demande et faire face à la complexité de prise de décisions aux différents niveaux de l'horizon de la planification et dans des différentes organisations. Il convient également de noter que le partage d'information peut présenter des risques, entraîner des comportements opportunistes et être limité par les problèmes liés à la confidentialité des données.¹⁹

Distribution :

Le management des flux dans les stratégies de la grande distribution ne peut être appréhendé sans tenir compte de la relation de celle-ci avec les industriels. L'histoire de cette relation a été toujours imprégnée d'une logique d'affrontement que relate le choc logistique. Toutefois, avec la menace des défis concurrentiels, la grande distribution semble se résigner à une autre logique initiée par le SC à savoir la collaboration.

✓ L'affrontement distributeurs- fabricants.

Le fait que la grande distribution se soit, depuis longtemps, dotée de compétences et d'équipements logistiques, s'inscrit effectivement dans un projet stratégique de long terme : utiliser l'effet de levier qu'instaure le contrôle de la chaîne d'approvisionnement, des usines jusqu'aux magasins, pour capter une partie croissante de la valeur ajoutée créée par

¹⁹ idem

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

l'optimisation logistique. Plusieurs raisons, à la fois stratégiques et opérationnelles²⁰, expliquent ce mouvement.

- Sur le plan stratégique, le contrôle de la partie aval du canal de distribution permet aux distributeurs de réconforter leur pouvoir de négociation avec les industriels. Ce pouvoir est encore renforcé, sur le plan marketing, par le fait que le distributeur dispose, à la sortie des caisses, d'informations précieuses et en temps réel sur le comportement d'achat des clients.

- Sur le plan opérationnel, la massification et la centralisation des flux au niveau des Entrepôts et des plates-formes des distributeurs permet d'améliorer la productivité logistique grâce à l'obtention des économies d'échelles au niveau du transport, de la manutention et du stockage.

L'exercice de ce pouvoir dans le canal de distribution ne se limite pas aux dimensions logistiques. Leur contrôle par le distributeur oriente à sa faveur les termes des négociations d'une part et d'autre part le contrôle direct des variables marketing en raison du contact direct avec le consommateur. Contact qui lui permet de disposer des informations lui permettant d'orienter au mieux la politique marketing de ses fournisseurs.²¹

En étant un champ d'expression de pouvoir dans le cadre d'une compétition droite, le canal de distribution peut recéler des stratégies contradictoires qui surgissent au niveau de chaque dualité. Cela se traduit par un « impact négatif sur le climat des transactions (et leur efficacité) car il génère une défiance et un affrontement entre les partenaires commerciaux »²² d'un canal. Ce schéma était valable dans un contexte concurrentiel où la compétitivité était une construction individuelle. Maintenant que l'avantage concurrentiel est une création collective des partenaires d'un canal, d'une SC, il devient nécessaire de substituer à la logique de pouvoir celle de la collaboration où un climat de confiance mutuelle, est indispensable pour l'implication durable des partenaires dans des processus d'amélioration continue du fonctionnement du canal.

✓ **La collaboration et l'émergence du SC dans la distribution.**

Les stratégies relatives au management de la distribution ont connu deux principales tendances qui ont renforcé l'émergence du SC :

²⁰ CRESPO DE CARVALHO J. M., G. Paché (2002) Les distributeurs alimentaires adoptent-ils un modèle logistique universaliste ? L'exemple des enseignes françaises au Portugal, *Logistique & Management*, Volume 10,n 01

²¹ Paché G. (2003), Tendances d'évolution des canaux de distribution : un éclairage à partir des stratégies logistiques, *Décisions Marketing*, n° 31.

²² Paché G. (2003), p 9.

Chapitre 02 : Logistique et compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature

- Une tendance à substituer la logique collaborative à la logique de pouvoir, parce que l'interdépendance des partenaires et le nouveau contexte concurrentiel imposent une coopération qui s'inscrit dans le long terme. Cette coopération est entièrement tournée vers la création d'une valeur supérieure pour les clients et son succès repose avant tout sur l'existence implicite – voire explicite – d'un projet commun aux partenaires. Ainsi, un distributeur souhaitant fidéliser ses clients ne pourra le faire sans le soutien de ses fournisseurs qui, eux aussi, auront intérêt à opter pour la même politique s'ils veulent maintenir leur position concurrentielle²³.

Conclusion du chapitre

En conclusion, la compétitivité est une notion économique résumant la capacité d'être viable et de se développer par rapport aux autres entreprises ayant une compétitivité, c'est ce qui permet à l'entreprise de résister à la concurrence. De ce fait, la chaîne logistique joue un rôle important dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Car, on conclut qu'il y a un fort lien entre la logistique de l'entreprise et sa compétitivité, de fait que le bon fonctionnement et la coordination des activités de la supply chain acquerra un avantage compétitif pour l'entreprise.

²³ Elg U. (2001), *Market orientation in retailing : an approach based on inter- and intra-firm activities*, Institute of Economic Research, School of Economics and Management, Lund University, Working Paper Series n° 2001/6, Lund (Sweden)

Chapitre 03 : Etude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

Introduction du chapitre

Pour répondre à la problématique de notre recherche, nous avons réalisé un stage pratique au niveau de l'entreprise CEVITAL. Le présent chapitre a pour objet de présenter les résultats de ce stage. Mais avant d'en venir, il est utile de commencer par présenter l'entreprise, lieu du stage et la méthodologie adoptée et l'objectif poursuivi. Deux sections forment alors ce chapitre. La première section consiste à présenter le guide d'entretien et de l'organisme d'accueil l'entreprise Cevital, la deuxième section de présenter les résultats obtenus du stage effectuée au sein de l'entreprise.

Section 01 : Présentation de guide d'entretien et de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous allons présenter d'abord le guide d'entretien, à savoir par sa méthodologie adoptée, qui est reposée sur l'étude de cas dont l'instrument de collecte de données, puis l'organisme d'accueil de l'entreprise « CEVITAL ».

1-1 : Présentation de guide d'entretien

1-1-1: Les principes de la méthode de l'entretien

« L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'a mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée ».¹

L'entretien permet un contact direct entre deux ou plusieurs personnes. En position plus forte, l'interviewer dirige l'entretien vers les buts qu'il s'est fixé à l'avance. Il peut ainsi compléter l'information qu'il recherche.

L'entretien individuel permet de prendre en considération et séparément l'avis de différentes personnes interrogées. Ainsi c'est une situation de face à face entre investigateur et un sujet, la notion d'entretien est fondée sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus au moins marquée par un entretien directif, non directif et semi directif.

- ✓ L'entretien directif : ce type d'entretien s'apparente sensiblement au questionnaire, à la différence que la transmission se fait verbalement plutôt que par écrit. Dans le cadre de cet entretien, l'enquêteur pose des questions selon un protocole strict, fixé à

¹THIETAR (R), et COLL, *Méthodes de recherche en management*, Edition DUNOD, 2003, P.235.

Chapitre 03 : Etude cas de la chaine logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

l'avance (il s'agit d'éviter que l'interviewé ne sorte des questions et du cadre préparé).

- ✓ L'entretien non directif : comme son nom l'indique, le but de cet entretien est de laisser s'exprimer l'interviewé tel qu'il l'entend, en ne le guidant que par des questions qui permettront à la personne interrogée de s'exprimer en toute liberté sans que ces questions n'aient été préétablies.
- ✓ L'entretien semi-directif: à l'inverse de l'entretien non directif qui laisse à l'interviewé la possibilité de s'exprimer librement sans thème précis à aborder. L'entretien semi – directif a pour objectif de diriger le répondant grâce à un guide d'entretien, lui permet de définir un certain cadre à la conversation et d'orienter la réflexion sur des pistes désirées par l'investigateur cette méthode semblait donc plus appropriée à notre étude.

Ainsi afin de suggérer des thèmes de réflexion et d'orientation de la discussion avec les personnes interrogées, la préparation d'un guide d'entretien a été nécessaire, il permet de garder un fil directeur au travers de différentes questions posées et de maintenir les discussions relativement centrées sur le sujet.

1-1-2: Objectif de l'étude

Notre travail repose sur l'étude de cas de l'entreprise CEVITAL, dans notre objectif est de comprendre comment et dans quelle mesure la logistique est un outil de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL. Pour y arriver, nous avons réalisé des entretiens (directifs) avec des questions sous forme de guide d'entretien. Le guide d'entretien est élaboré selon les objectifs de l'étude. Le guide d'entretien est composé d'une série de questions regroupées dans 3 axes :

- Le premier vise à comprendre le statut de la Supply Chain au sein de Cevital agroalimentaire
- Le deuxième a pour objectif de montrer les déterminants de la compétitivité de l'entreprise Cevital

- Le troisième vise essentiellement à expliquer comment la chaine logistique affecte la compétitivité de l'entreprise Cevital.

1-2 : Présentation d'organisme d'accueil de l'entreprise Cevital

Dans cette section, nous tenons à exposer un petit historique sur l'entreprise, ses engagements et ses objectifs, sa situation géographique, ses objectifs, ainsi que la présentation de ses différentes directions.

Chapitre 03 : Etude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

1-2-1 : Quelques données de l'entreprise Cevital :

Cevital agro-industrie est une grande entreprise algérienne, elle a été créée en **Mai 1998** avec un capital social qui est fixé 68 ,760 milliards de DA. Ses actionnaires principaux sont Mr ISSAAD REBRAB& Fils. Elle est la première et le plus grand complexe privé en Algérie et le leader en Afrique et dans le bassin méditerranéen dans l'industrie du sucre et l'huile végétale, et elle a pu bâtir un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée.

Cevital agro-industrie, filiale du Groupe Cevital SPA, est une entreprise citoyenne spécialisée dans la production, le conditionnement et la distribution de produits alimentaires ; raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés, négoce de céréale, distribution de produits destinés à l'alimentation humaine et animale.

Cevital est la première société privée dans l'industrie de raffinage des huiles brutes sur le marché algérien, elle a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agro-alimentaire et entent poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agro-alimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat. Cevital a réalisé un CA de près de 42 milliards DA (TTC) en 2015 et un résultat brut de 4 milliards de \$.

Son complexe de production est implanté au niveau de nouveau quai du port de Bejaia à 3km du sud-ouest de cette ville à proximité de la RN 26. Une partie des constructions est située dans le port à 200 m du quai, alors que la grande partie de ses installations est édifiée sur un terrain récupéré d'une décharge publique situé à proximité du port. Le terrain d'implantation est une concession d'une durée de 30 ans avec renouvellement du contrat.

Cette place stratégique lui offre un grand avantage de proximité économique, car il se trouve proche du port, de l'aéroport et de la zone industrielle d'akbou.

Le complexe s'étale sur une superficie de 45000 m, il est constitué de plusieurs unités de production telles que ; raffinerie d'huile, raffinerie de sucre, margarinerie, unité de conditionnement d'eau minérale, unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraichissantes, conserverie, silos portuaire ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire.

Chapitre 03 : Etude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

Ce complexe est équipé de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation.

L'ensemble des activités de CEVITAL sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre. Elles se présentent comme suit :

- ✓ Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour).
- ✓ Conditionnement d'huiles finies (1400 tonnes/heure).
- ✓ Production de margarine (600 tonnes/jour).
- ✓ Fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate) (9600 unités/heure).
- ✓ Raffinage du sucre roux (1600 tonnes/jour).
- ✓ Stockage céréales (120 000 tonnes).
- ✓ Minoterie et savonnerie en cours d'étude.

1-2-2 :L'expérience internationale :

Cevital est l'une des rares entreprises algériennes qui assurent un certain pourcentage de son chiffre d'affaire en devise.

La Tunisie est considérée comme le premier pays d'exportation des produits de Cevital. Depuis 2000 le groupe exporte de l'huile raffinée sous la marque « Fleuris » d'une cadence de 150 tonnes/jour, mais le produit phare à l'exportation est le sucre raffiné. Le complexe Cevital Food l'expédie pratiquement dans les quatre coins du globe du Canada en passant l'Europe, le moyen orient et sans oublier l'ouest de l'Asie.

Vers l'Espagne, Cevital exporte les déchets des résidus de soap qui sont utilisés dans la production de savon. En 2003, les exportations de Cevital ont atteint 5500 tonnes. Vers la Lybie, CEVITAL a exporté à deux reprises : la première opération réalisée en 2002 est portée sur 12 tonnes de margarine et 1.3 tonne de beurres. La deuxième opération est portée sur 42 tonnes de margarine. Dans les deux opérations, CEVITAL a exporté deux marques en Fleurial et Matina. Vers les pays de golf, CEVITAL exporte de l'huile de marque New Fleurial, Fleurial, Dawar, laBell Food, Saha w Afia, Gold lite, etc.

Chapitre 03 : Etude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

1-2-3 : Activités et gamme des produits

- **Les huiles végétales**

En 1998, CEVITAL a lancé son activité par le conditionnement des huiles avec une capacité de production de 600 t/j. En 1999, la raffinerie des huiles végétales est devenue fonctionnelle, sa capacité de production est de 800 t/j et en \$ 2001 elle a connu une extension jusqu'à 1800 t/j due à une deuxième raffinerie d'une capacité de 1000 t/j. Cette activité constitue l'activité cruciale du complexe qui atteint actuellement une production de 580 000 t/an et s'accapare d'une part de marché supérieur à 85% sur le marché national des huiles.

- **La margarine**

En 2001, la production de la margarine est lancée par une unité d'une technologie Allemande « Schröder » totalement automatisée, de six lignes de production d'une capacité de 600 t/j. La margarine Fleurial, Matina et Rania bénéficient d'une procédure de fabrication ultra moderne qui leurs assure des qualités organoleptiques et nutritionnelles incontestables.

- **La raffinerie de sucre**

Cette raffinerie a été lancée en début 2003, elle couvre une surface d'en virant 12 000m² qui se décompose essentiellement en quatre compartiments :

- un hangar de stockage de sucre roux (matière première) d'une surface de 5000m² et d'une capacité de stockage de 50 000 tonnes ;
- une unité de raffinage de sucre couvrant une surface de 3 800m² et d'une capacité journalière de production de 2 000t/j ;
- quatre silos de stockage de sucre blanc (sucre raffiné) d'une surface de 1 500m² et d'une capacité de contenance de 3 000t par silos, ce qui fait au totale 12 000t.
- une unité de conditionnement occupant 1 450m².

1-2-4 : Missions et objectifs

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser.

Chapitre 03 : Etude cas de la chaine logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production.
- Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations

1-2-5 :L'organigramme de CIVITAL

ANNEXE01

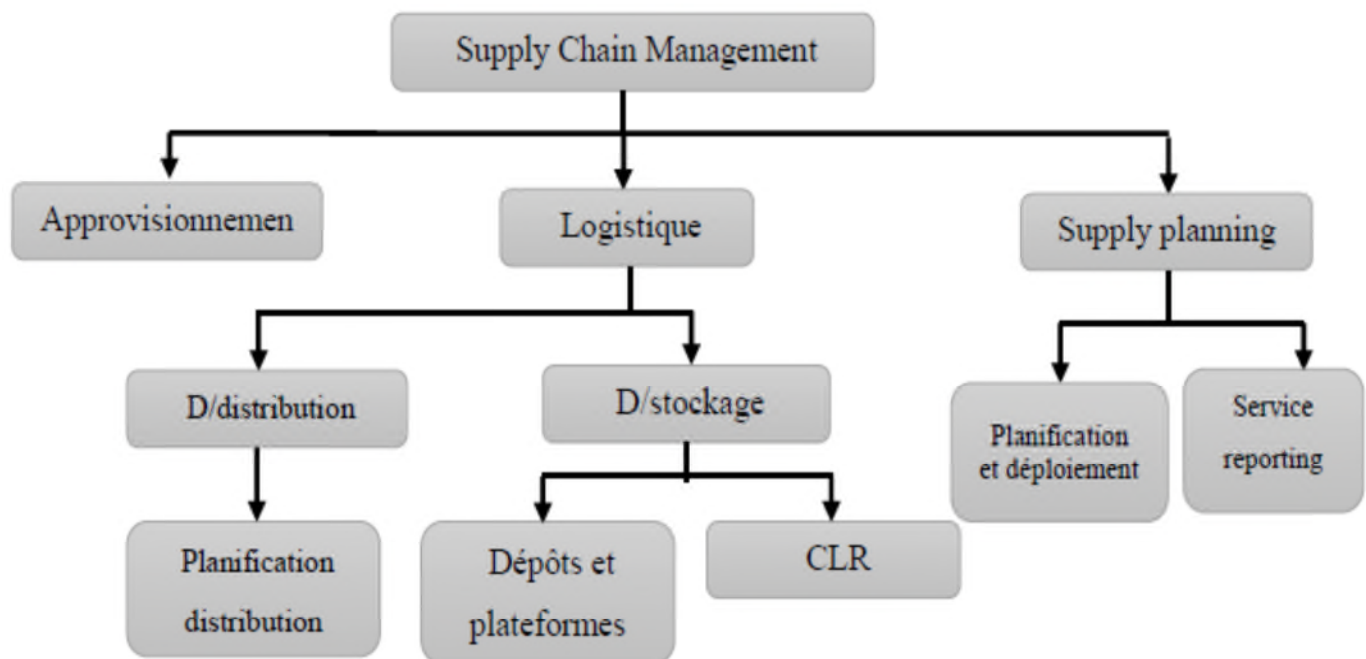
Chapitre 03 : Etude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

1-3: La présentation et l'organisation de la direction logistique de Cevital

✓ L'organisation de la direction SC :

Au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire, la Supply Chain est organisée de la façon suivante :

Figure 07 : l'organisation de la direction Supply Chain Management



Source : Document interne de la direction logistique, 2016.

➤ **Direction approvisionnement :**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement), Cevital met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière (huile brute, sucre roux, tournesol, soja, etc.) et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

Chapitre 03 : Etude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

➤ **Direction logistique :**

La logistique dans le complexe est identifiée aux tâches suivantes ; le stockage des produits finis qui comprend les CLR (centres de livraison régionaux et les plateformes), et la distribution.

La direction logistique collabore étroitement avec la direction des approvisionnements et de la production dans le but de satisfaire le client et de rentabiliser au maximum l'entreprise.

La direction logistique est subdivisée en deux départements :

• **Département stockage :**

Cette équipe est constituée d'un responsable qui assure la coordination des CLR, plateformes et dépôts. Et des correspondants, dont leurs tâches sont :

- Le suivi des transferts.
- La gestion des stocks du CLR.
- La mise à jour des mouvements du stock (entrée, sortie physique et théorique).
- L'établissement des inventaires chaque fin du mois, en collaboration avec NUMILOG Entreposage, pour un rapprochement mensuel des quantités reçues, transférées et vendues.

• **CLR(Centres de Livraison Régionaux) :**

Les CLR sont parmi les nouvelles stratégies adaptées par Cevital en 2014, dans le but de réduire la pression sur le complexe, de rapprocher beaucoup plus la marchandise au client et aussi pour tenir sa place sur le marché en faisant face à la concurrence.

Cevital dispose de 18 CLR, au niveau territoire

Chapitre 03 : Etude cas de la chaine logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

Tableau N02 : les différents CLN de Cevital.

Nom du CLN	Le code
Oum bouagui	04
Batna	05
Akbou	06
Blida	09
Tlemcen	13
Tiaret	14
Tizi-Ouzou	15
Alger	16
Sétif	19
Sidi-Bel-Abbès	22
Annaba	23
Constantin	25
Médéa	26
Mostaganem	27
Mascar	29
Oran	31
Boumerdas	35
Relizane	48

Source : Selon les responsables des CLR

Chapitre 03 : Etude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

Chaque CLR dispose d'une équipe qui est constituée d'un chef de CLR, un administrateur, les caristes et les manutentionnaires, dont chaque CLR a ses propres clients. Les CLR ne sont pas des zones de stockage, car ils fonctionnent à base du principe Cros-Doc King (terme anglais qui signifie le croisement des flux), c'est-à-dire que toute entrée au CLR sera vendue.

Le principe des CLR consiste à travailler avec zéro stock, mais vu plusieurs aléas, ils disposent toujours d'un stock de couverture suivant le programme des ventes $j+2$.

❖ Les plateformes et les dépôts :

Suite à la surface limitée du stock au niveau du complexe, et pour ne pas interrompre la production, qui se réalise 24h /24, Cevital a adapté une stratégie, qui est la location des dépôts et l'acquisition des plateformes :

-Les plateformes : Ce sont des zones de stockage externes qui sont propres à l'entreprise Cevital. Il existe deux plateformes : une au centre, qui est celle de Bouira dont sa capacité de stockage est de 50000 palettes (dont 9000 palettes des produits agroalimentaires). Et une autre à l'ouest, celle de Hassi Amer à Oran, qui a une capacité de stockage de 25000 palettes (dont 12000 palettes des produits agroalimentaires). Et prochainement l'ouverture d'une nouvelle plateforme à Constantine (situé à l'Est). Le choix de ces plateformes n'est pas venu au hasard, mais après une étude approfondie. La preuve est le positionnement de ces plateformes (Est, Centre, Ouest), qui permet d'alimenter la plupart des marchés du pays.

- Les dépôts : Sont des surfaces utilisées comme stock extérieur, et qui sont implantées sur tout le territoire algérien.

❖ Département distribution :

Il intervient de manière à satisfaire les besoins des clients. Il assure la distribution des produits de Cevital sur le territoire national suivant un programme déterminé par les planificateurs de la distribution

Chapitre 03 : Etude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

❖ **Planification distribution :**

Ils prennent en charge l'établissement des plans de distribution qui contient, en détaille, les quantités à livrer, les points de chargement et les points de livraison, etc. dans ce service on trouve ; un responsable et un planificateur de distribution de cors gras, qui assurent la planification de la distribution des huiles et des margarines ; et un responsable et un planificateur de distribution des sucres

➤ **Direction Supply Planning :**

Son rôle est de coordonner toutes les activités de la logistique tout en travaillant avec les autres services tels que la production, approvisionnement, marketing et commercial. Elle rend ses comptes à la direction logistique. Il se compose de deux services :

❖ **Planification et déploiement :**

Il joue un rôle d'intermédiaire entre le service commercial, le service de production, et NUMILOG transport. Dont leurs travaux se résument à la planification (suivant les prévisions de vente, prévisions de production ...), la coordination avec les autres filiales, et la communication du plan d'action aux concernés.

Le service planification et déploiement établit un programme du transfert à partir des unités de production à destination des différents dépôts logistique.

❖ **Service Reporting et analyse KPI'S :**

Permet d'assurer la fluidité de l'information des tableaux de bord et recueillir les informations et données mieux et plus vite, le suivi et la mise à jour des indicateurs de performance logistique : gestion des stocks, coût transport et coût de stockage, indicateur planification (production / vente PF/ transfert PF). Il s'agit de présenter une information déjà analysée et non pas seulement des chiffres bruts afin d'agir et/ou de réagir rapidement. Ses principales implications :

- Définissant clairement les objectifs attendus et en assurant une organisation efficace.
- Assurer la mise à jour des différents suivis.
- Modélisation des rapports d'activités et le circuit d'approbation afin de mesurer et suivre les objectifs
- Participer à l'élaboration des documents de suivi budgétaire.
- Optimisation des coûts de possession des stocks, coût de transport.

Chapitre 03 : Etude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

- Optimisation de la gestion des bases des données (minimiser l'utilisation de plusieurs tableaux).
- Evaluer le système d'indicateur logistique

Section 02: analyse des résultats

Pour l'élaboration de cette section, nous référerons à un questionnaire dans le but d'atteindre notre objectif de recherche qu'on a fixé au préalable et rempli lors d'un entretien direct avec le chef service de logistique

2-1:Présentation des résultats

A travers l'entretien que nous avons effectué au niveau de service logistique, nous avons obtenu les résultats suivants :

2-1-1 : La Supply Chain de l'entreprise Cevital :

CEVITAL est une société par action (SPA) créé en 1998 ; elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant ces cinq dernières années font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. L'entreprise Cevital est passé de 500 salariés en 1999 à plus de 4379 en 2016.

La direction SC de l'entreprise est créée en 2013 ; elle occupe une place primordiale qui est directement rattachée à la direction général de CEVITAL ; elle joue un rôle important car, elle assure le bon fonctionnement de ces activités en amont et en aval (approvisionnement, production, stockage, distribution, transport, ventes) et une meilleure collaboration entre eux qu'est basé surtout sur une culture de partage d'information, à savoir aussi l'amélioration de la qualité des produits et des services offerts tell, afin d'engendré un avantage compétitif pour l'entreprise en mettant la satisfaction des besoins des clients au cœur du système, donc la performance de l'entreprise d'une manière générale. La maîtrise de la SC c'est la maîtrise de la totalité de l'entreprise.

Lors de l'entretien, le responsable a bien précisé que la gestion de la SC au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire est basée avant tous sur la coordination entre les

Chapitre 03 : Etude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

différents maillons de la chaîne, qui veut dire planifier et préciser les tâches et les responsabilités de chaque fonction.

La SC de CEVITAL poursuit plusieurs objectifs dont deux sont des objectifs majeurs pour l'entreprise ; le premier consiste à satisfaire le client en lui apportant un produit de qualité, dans les meilleurs délais, tout en respectant la quantité demandée avec prix concurrentiel ; le deuxième consiste à améliorer sur la performance de l'entreprise par l'optimisation, la réduction des coûts, l'élimination de toutes les interfaces et tous types de gaspillages, et maximiser la création de la valeur.

La SC tient à avoir l'œil sur tous le processus, en commençant par l'approvisionnement en matière première à la fabrication (Usine) puis stockage dans les Plateformes, jusqu'à la distribution qui planifie les quantités à livrer aux différents CRLs qui sera transmise à son tour au filiale Numilog, qui est le responsable du transport, afin d'exécuter et transporter des produits finis, et même jusqu'à l'arrivée du produit au consommateur final.

Avant la mise en place de la SC dans l'entreprise Cevital agro-alimentaire, il y avait un flux dans le processus de la distribution, une mauvaise planification, des retards de livraisons et non satisfaction des clients ce qui génèrent la non-maitrise des coûts de la logistique.

Cependant, depuis l'instauration du système de la SC, il y a eu une meilleure visibilité, une meilleure organisation des processus, une meilleure gestion et programmation dans l'entreprise, moins de ruptures dans les stocks, la diversification des moyens de transport qui permet la disponibilité des produits Cevital sur l'ensemble du territoire national et même à l'échelle internationale. Aussi, une allocation rationnelle des ressources (optimisation d'utilisation des ressources et l'élimination des gaspillages), ce qui engendre l'optimisation des coûts logistique. Une nette amélioration par rapport au CA.

Le pourcentage de la maîtrise de la chaîne logistique globale au sein l'entreprise Cevital est presque de 85 % à 90 %, mais il y a des obstacles qui empêchent d'atteindre une maîtrise totale de la chaîne logistique. Ces obstacles ne renvoient pas au manque de capacités de l'entreprise, mais à des obstacles attachés à l'environnement externe de l'entreprise, par

Chapitre 03 : Etude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

exemple la discipline des clients au niveau des centres de livraison, qui annulent leurs commandes ou abandonnent complètement de récupérer leurs marchandises.

2-1-2 : La compétitivité de Cevital

Par définition, la compétitivité d'une entreprise est sa capacité à faire face à la concurrence, et pour être compétitive l'entreprise doit développer des avantages concurrentiels par rapport à ces concurrents. Pour CEVITAL, celle est l'un des grands groupes privés qui a pour objectif de s'imposer sur les marchés étrangers. Parmi ses principaux concurrents sur le marché local, on trouve Labelle, Afia, etc. Parmi ses concurrents étrangers, on trouve : Lessieur et Nestlé...ect.

Aujourd'hui, l'entreprise CEVITAL dispose de plusieurs atouts comme une main d'œuvre qualifiée et une énergie peu coûteuse, une capacité de raffinage importante et un emplacement géographique stratégique qui pourraient lui permettre de faire face à la concurrence de nouveaux entrants sur le marché Algérien. S'ajoute un autre atout relatif au coût de production qui permet de réduire ses coûts de transport et ses délais de livraison par sa localisation au près du port.

L'entreprise Cevital détient plus de 80% de part de marché au niveau national ; aussi elle développe des avantages concurrentiels sur le marché étranger basés sur la compétitivité-prix c'est – à –dire que l'entreprise sert à vendre ses produits à un prix inférieure à ses concurrents. Pour la compétitivité hors-prix, l'entreprise est basée sur la qualité de ses produits, puisque l'entreprise opte pour la diversification et l'analyse permanente de la réalité des marchés et de leur évolution.

Toute entreprise mesure sa compétitivité sur une base de données bien précise. Concernant Cevital, elle mesure sa compétitivité sur le marché local sur la base des parts de marchés et, sur le marché étranger le prix est la base sur laquelle l'entreprise Cevital mesure sa compétitivité.

Aussi, la qualité de produit présente un avantage concurrentiel pour l'entreprise CEVITAL puisqu'elle permet à l'entreprise de détecter les nouveaux concurrents et désigner leurs politiques de vente à l'international, donc la qualité du produit de CEVITAL répond aux exigences de la clientèle étrangères.

Chapitre 03 : Etude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

Ensuite, la compétitivité semble être conditionnée par des déterminants nationaux et internationaux d'après ce que le responsable nous a expliqué lors de l'entretien :

Pour les déterminants nationaux, le premier élément qui détermine la compétitivité de l'entreprise CEVITAL est sa productivité dont l'entreprise CEVITAL dispose des capacités de production très importantes, qui lui permet de répondre totalement à la demande local et exporte le surplus, vient par la suite les dotations en ressources, dont les ressources naturelles et les ressources en capital humain sont des facteurs décisifs dans la détermination de la compétitivité de l'entreprise. Ensuite, les caractéristiques du produit, qui conditionnent l'avantage compétitif de l'entreprise CEVITAL sur le marché, et ceci d'autant plus vrai que le produit est différencié et plus le produit répond aux besoins des consommateurs, tels que la fiabilité et le service après-vente, dont elle offre une gamme de produit très variée pouvant satisfaire les différents goûts des consommateurs ainsi leurs pouvoirs d'achat, on outre ces produits sont conformes aux normes internationales de la qualité.

Vient ensuite la technologie qui est très importante pour l'entreprise, par la recherche et développement de nouvelles techniques, et la maîtrise du progrès technologique, pour accroître la compétitivité de l'entreprise CEVITAL dont l'entreprise a des spécialistes en recherche et développement dont elle a installé des laboratoires de recherche et un pilote de recherche et développement chargés d'améliorer d'avantage la qualité des produits, et de l'innovation, pour réserver une place très importante sur le marché local. En plus, le coût de commercialisation et de transport est l'un des facteurs essentiels pour l'entreprise ; ainsi elle doit prendre en considération la régulation fiscale, monétaire et politique des échanges la ou l'Etat intervient pour obliger les entreprises à respecter les règlements par le paiement de ses différents taxes ou impôts.

Enfin, vient l'économie d'échelles où l'entreprise augmente sa production avec moins de Coût lui permettant ainsi d'être plus compétitive. Après la détention d'un avantage compétitif sur son marché local, l'entreprise CEVITAL se tourne vers la pénétration de nouveaux marchés à l'étranger, pour renforcer sa position sur le marché international tout en continuant à répondre à la demande locale.

Pour les déterminants internationaux, le premier élément qui détermine la compétitivité de Cevital à l'international est le taux de change, qui est relatif à la variation du taux de change (appréciation ou dépréciation) qui influence fortement sur sa capacité à accroître ses parts de

Chapitre 03 : Etude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

marchés et affronter la concurrence. Vient par la suite le coût de transport international, qui constitue le coût de déplacement de la marchandise et dépend du mode de transport choisi.

Avec tous les déterminants cités précédemment, on peut s'ajouter d'autres déterminants dans le processus de la compétitivité, dont on peut déduire que la taille de l'organisme est un facteur important pour l'entreprise, puisque les grandes entreprises sont les mieux armées pour coordonner leurs actions, récolter les économies d'échelles, et compenser les pertes de marché puisque l'entreprise CEVITAL est une grande entreprise, et elle a des capacités financières et de production très importantes, qui lui permettent de compenser les différentes pertes de marché. En effet, l'innovation pour l'entreprise CEVITAL ne signifie pas seulement la création de nouveaux produits, mais aussi de la volonté d'élargir ses unités de production par le développement de ses implantations à l'étranger. Concernant, la technologie de l'information et de la communication constitue aussi un vecteur plus important pour le développement de l'entreprise qui lui permet d'être mieux proche à ses différents clients et de véhiculer les informations propre à l'entreprise dans le monde.

Par conséquent, l'utilisation croissante de nouvelles technologies de l'information et de communication est l'un des facteurs majeur de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL. Car à partir de 2008 l'entreprise Cevital crée une direction d'un système d'information, ce système peut être analysé en suivant deux étapes, passant d'abord par le renouvellement du parc informatique accompagné d'acquisition et de développement de logiciel tels que l'achat des ordinateurs et des périphériques pour la mise en place d'un réseau local et la mise en place d'un site web de l'entreprise sur internet afin de promouvoir ses produits et de donner accès à ces derniers au marché mondial, dont elle peut accéder à des informations en temps réel par sa présence sur l'internet comme toute autre entreprise.

2-2-3 : Logistiques et compétitivité de l'entreprise Cevital :

La maîtrise de la logistique globale est par conséquent devenue un facteur stratégique d'avantages compétitif. La logistique présente actuellement un facteur clé de la compétitivité des entreprises. Les industriels et l'état ont pris conscience de l'importance que revêt le développement de cette discipline au sein de l'entreprise et dans la pratique au quotidien. Aussi, la logistique est en train de se diversifier et d'évoluer pour intégrer de multiples facettes. De la l'entreprise Cevital face à la concurrence, elle pour but d'améliorer les moyens

Chapitre 03 : Etude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

et les outils qui lui permettant la réduction de ses coûts d'une part et la satisfaction de ses clients d'une part.

Dans ce qui suit nous allons traiter les différentes fonctions de la chaîne logistique de l'entreprise Cevital qui influencent sa compétitivité.

➤ La Distribution de Cevital :

On sait que le marché est le moyen et apport qui permet à l'entreprise de distribuer ses produits, un support qui permet à l'entreprise d'acheminer ses produits vers les consommateurs, c'est une étape primordiale dans la distribution qui est inévitable dans le premier contact entre entreprise, consommateur et concurrent. C'est pour cela, CEVITAL a élaboré une politique bien précise fondée sur des principes et lois qui régissent ses relations et son fonctionnement sur le marché.

Ce marché comporte toutes sortes de produits huiles, sucre, margarinerie et il se distingue par :

- Une rude concurrence entre les différentes entreprises
- La demande est supérieure à l'offre sur le marché, donc tous ses produits se vendent
- Son positionnement auprès des consommateurs est très important.
- Elle dispose d'un circuit de distribution qui est presque sur tout le territoire national, c'est ce qu'il lui permet de maîtriser le prix et la disponibilité du produit.
- Choix du site ; l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique (proximité des installations portuaires réduisant les coûts des matières importées et des produits finis export

L'objectif de « CEVITAL » à travers sa politique de distribution est :

- ✓ de disposer d'un stock suffisant au bon moment et dans un nombre suffisant de points de vente, ceci donne le double objectif de ne pas avoir un sur stock qui va lui présenter une charge financière supplémentaire et aussi de ne pas avoir des ruptures de stock dans le cas ce qui va conduire le consommateur à choisir d'autres concurrents.
- ✓ les parts de marché actuelles.
- ✓ Assure la disponibilité de toute la gamme sur les points de ventes.
- ✓ La couverture maximale du marché et la satisfaction du consommateur.
- ✓ Verrouiller le marché par rapport à la concurrence notamment l'espace sur le terrain.

Chapitre 03 : Etude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

- ✓ Assurer la présentation de ses produits sur le lieu de vente de manière à ce que le produit aille attirer le consommateur et qu'il puisse le trouver aisément sinon il va fondre dans le décor avec les marques concurrentes (combinaison entre la force de vente et le merchandising).

➤ **Transport de Cevital**

L'entreprise gère elle-même le transport de ses produits grâce à Numilog est une filiale du groupe Cevital créé en 2007, destiné à apporter des solutions adopter à tous les secteurs d'activités de la Supply Chain, comme ; le transport, le stockage, et la manutention de marchandises...etc.

L'entreprise essaye toujours de résoudre ces problèmes, grâce à de nouvelles méthodes de travail et de technologies acquises, par exemple :

- Le logiciel TRANSWIDE : c'est un logiciel qui permet de bien gérer la flotte des camions et de bien suivre leurs positions au même temps dans les unités de production, les CLR, les PFs et au niveau des agences de NUMILOG transport. Il permet également de bien définir les responsabilités de chaque partie et de détecter les problèmes.

- Le programme DIAPAZONE : c'est un schéma organisationnel qui permet de bien contrôler, gérer et suivre les mouvements des camions. Son principe se base sur l'alimentation des CLR à partir des PFs uniquement afin de bien assurer l'organisation des flux, et de réduire davantage les coûts de transport.

➤ **Stockage de Cevital**

La gestion des stocks est une activité essentiellement focalisée sur les stocks. C'est à dire l'ensemble des marchandises, des matières ou des fournitures, des produits semi-ouvrés ou en-cours, des produits finis et des emballages commerciaux, des pièces de rechange qui sont rangés dans un magasin pour une utilisation ultérieure Les méthodes de la gestion stock.

Présentation des stocks de CEVITAL :

Le complexe de toutes les entreprises compte des stocks consommables et des stocks des Produits finis. Alors, en répartissant les tâches et les responsabilités dans les différents dépôts et expéditions :

Les différents Magasin de Cevital :

- ✓ **Magasin de pièce de rechange :**

Ce magasin compte plus 41000 articles, il a pour objectif d'alimenter les ateliers de

Chapitre 03 : Etude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

Maintenance en différentes matières. Il existe trois niveaux de stocks :

- Stock commandé : dit aussi stock livrable.
- Stock physique : c'est le stock existant.
- Stock théorique : il regroupe le stock physique et le stock commandé.

✓ **Magasin des produits finis:**

Le complexe CEVITAL possède des stocks de produits finis au sein de l'entreprise et des dépôts situés à l'extérieure (EDIPAL, ENAEB).

✓ **Les dépôts :**

Pour éviter toute situation de pénurie et de même fidéliser sa clientèle en respectant les délais de livraison et réduire les coûts de transport, CEVITAL a opté pour la mise en place de plusieurs dépôts situés dans différentes régions de pays.

Plateformes Cevital

Suite à la surface limitée du stock au niveau du complexe, et pour ne pas interrompre la production, qui se réalise à 24h /24, CEVITAL a adapté une stratégie, qui est l'implantation des CLR et l'acquisition des plateformes.

- **Les plateformes :** Ce sont des zones de stockage externes, qui sont propres à l'entreprise CEVITAL. Il existe trois plateformes : une au centre, qui est celle de Brouira dont sa capacité de stockage est de 50000 palettes (dont 20000 palettes des produits agroalimentaires), une autre à l'ouest, celle de Hassi Amer à Oran, qui a une capacité de Stockage de 25000 palettes (dont 12000 palettes des produits agroalimentaires), et l'ouverture d'une nouvelle plateforme à Constantine (situé à l'Est) en janvier 2017 d'une capacité de 10000 palettes.

Le choix de ces plateformes n'est pas venu au hasard ; mais après une étude approfondie. La preuve est le positionnement de ces plateformes (Est, Centre, Ouest), qui permet d'alimenter la plupart des marchés du pays.

Chaque entreprise détient des stocks, qui diffèrent d'une entreprise à une autre, le rôle principal des stocks est de bien gérer, maîtriser le stock et éviter au maximum d'avoir des ruptures. Et pour éviter le problème de rupture dans l'entreprise se dispose de deux stocks :

Stock de sécurité : Le stock de sécurité est le niveau de stock qui permet de limiter les ruptures de stock dues aux aléas (prévisions non conformes à la demande, délai d'approvisionnement plus long que prévu, etc.)

Chapitre 03 : Etude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

Stock saisonnière : des stocks supplémentaires aux besoins attendus, conservés dans le cas d'une exceptionnellement forte demande saisonnière ou de campagnes promotionnelles, aussi appelées actions promotionnelles.

Aussi, Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise CEVITAL a créé un nouveau Logiciel(COSWIN) en 2011. Chaque article plus ou moins important, étant repéré par un code les on trouve dans le papillon d'inventaire, qui le distingue de tous les autres, et doit suffire pour retrouver facilement son identification. L'objectif est :

- Permettre une manutention facile et rapide des articles à stocker ou à déstocker.
- Regrouper les éléments ayant des caractéristiques identiques.
- Simplifier l'opération d'inventaire.

Les capacités de stockage :

« CEVITAL » dispose, en dehors du complexe, de plusieurs lieux de stockage pour chaque produit, répartis comme suit : elle dispose d'une surface de stockage de 1600palettes, et d'une chambre froide d'une capacité de 1400 palettes. Pour ce qui s'agit du stockage du sucre, « CE VITAL » assure le stockage du sucre blanc dans des silos d'une capacité de 120000 tonnes, soit SILOS de 3000 tonnes ; SILO de 50000 tonnes

Enfin, nous allons résumer dans les tableaux suivants les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise.

Tableau n° 3 : Les forces et les faiblesses

Les forces	Les faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- Leader des produits agro-alimentaires.- Une bonne qualité des produits.-La maîtrise des différents coûts (production ou la distribution)- La satisfaction des clients est un principe pour CEVITAL- Capacité de production très élevée par rapport à	<ul style="list-style-type: none">- Absence des aides de l'Etat- Existence des conflits entre les employés.- Pas de motivation des travailleurs.

Chapitre 03 : Etude cas de la chaîne logistique et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital

ses concurrents - La capacité d'investir dans les nouvelles technologies. - Personnel qualifié à travers des cycles de formations. - Stratégie adoptée	
---	--

Source : Résultat de l'entretien 2018.

Tableau n° 4: Les opportunités et les menaces

Les opportunités	Les menaces
- Notoriété du groupe CE VITAL (bonne image sur le marché). - Présence de ses produits sur le marché national et international.	- Présence des concurrents directs (LABELLE, IFRI, BELLAT...) - Concurrence des produits d'importations sur les prix, la qualité et la diversité de l'offre.

Source : Résultat de l'entretien 2018.

Conclusion du chapitre

Dans ce présent chapitre, nous avons présenté la méthodologie de recherche et ensuite la présentation de l'entreprise Cevital et enfin l'analyse des résultats lors de notre entretien que nous avons entretenue avec le personnel de l'entreprise.

De façon particulière, nous nous sommes intéressés à la qualité de la chaîne logistique de Cevital et à l'importance de l'amélioration de sa compétitivité.

Enfin, nous avons constaté que l'entreprise Cevital a une forte présence sur le marché local ainsi qu'une présence sur le marché international, grâce aux atouts que l'entreprise Cevital détient.

Conclusion générale

La logistique a pour fonction d'améliorer l'efficacité des différentes activités réalisées par l'entreprise relatives au transfert d'un produit de site de production jusqu'au site de consommation (qualité des produit, niveau de service, réduction de cout et de délai, etc.). Dans ce sens, la SC apparait comme moyen de développer un avantage concurrentiel pour l'entreprise et qui vise a créer plus de valeur à la fois pour l'entreprise et pour le client.

Ce travail, nous a aidés à comprendre ce qui la chaine logistique et de mesurer son importance pour tous les acteurs de l'entreprise .elle influence et conditionne l'activités de l'entreprise, en tant que une fonction transversale qui concerne l'ensemble des services et qui permette leur liaison dialectique, les uns aux autres.la logistique est un véritable outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise ainsi de renforcer sa position sur le marché local et étranger

A travers les entretiens que nous avons réalisés au niveau de l'entreprise Cevital, nous réalisons l'importance que représente la supply chain dans le bon fonctionnement des activités d'une entreprise. L'entreprise Cevital soutient sa compétitive par la mise en place d'une chaine logistique importante (couvrant l'amont et l'aval de ses activités) dont elle gère les flux d'une manière efficace, ce qui lui permet de maitriser les coûts d'une part et de satisfaire ses clients d'autre part. Par ailleurs, Cevital vielle sur la coordination entre toutes ses fonctions en termes de :

- Technologie : Cevital utilise les meilleures techniques pour mettre sur le marché des produits de meilleure qualité que ceux de ses concurrents
- Commercial : la fonction commerciale fournit des informations nécessaires pour la direction de la production comme la situation de marché les clients ciblent etc.
- La gestion des stocks : Elle informe sur le niveau de stock, des entrés et des sortes
- Marketing : Elle informe sur l'évolution des marchés,la concurrence sur le marché national et international et l'offre et la demande.
- Logistique : Elle informe sur les moyens de transport et les zones de stocks.
- Système d'information : Elle gère les flux des informations dans l'entreprise.

En dépit de l'important effort de Cevital en matière de logistique, l'entreprise n'est pas épargnée de certains obstacles, en particulier :

- Les forces majeures : fermetures de routes, grèves, catastrophes naturelles
- Indisponibilité de produits à cause des problèmes techniques de la production ou de la maintenance des machines.
- Les retards de livraison à l'origine des ventes ratées due aux problèmes de transport.

Conclusion générale

- Des erreurs au niveau du service. planification qui cause des ventes ratées

Malgré tous ces obstacles, Cevital reste une entreprise ambitieuse et déterminée à se développer par l'amélioration de ses parts de marchés et l'élargissement de son champ d'action.

Ouvrage :

- B. Courbis , compétitivité et croissance en économie concurrencée, Dunod paris 1975.
- Baglin (G) et autre « management industriel et logistique : conception et pilotage de Supply Chain » Edition ECONOMICA ; 4 Edition ; France ; Paris.
- Bowerson (D.J), Closs(D.J), « Logistique management: The Integrated Supply Chain processus, M C Graw-Hill, 1996.
- Christopher (M) : strategies for reducing costs and improving services, logistics and supply chain management, London, prentice Hall, 1998.
- CRESPO DE CARVALHO J. M., G. Paché (2002) Les distributeurs alimentaires adoptent-ils un modèle logistique universaliste L'exemple des enseignes françaises au Portugal, *Logistique & Management*, Volume 10.
- David Dorcil et Thierry Sauvage; *Management des achats et de la Supply Chain* ; Edition Vuibert .
- Elg U. (2001), *Market orientation in retailing : an approach based on inter- and intra-firm activities*, Institute of Economic Research, School of Economics and Management, Lund University, Working Paper Series n° 2001/6,Lund (Sweden) Paris ; 2010.
- Francois M.J « planification de la chaine logistique modélisation du système décisionnel et performances » Bordeaux, 2007
- Information et compétitivité ». Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 1991, n° 4.
- Jallais J., Orsoni J., Fadi A. (1987), *Marketing de la distribution : application aux points de ventes*, Paris,vuibert
- Gratacap(A) et (P) Medan : logistique et Supply Chain management, édition DUNOD, paris, 2008.
- Kaddoussi (A) : optimisation des flux logistique vers une gestion avancée de la situation de crise, thèse pour l'obtention de cadre doctorat en automatique génie informatique, Ecole centrale de Lille, 2013.
- Martinet A.,-C., « Les discours sur la stratégie », Revue Française de Gestion, n°67, janvier-février 1988-
- Moigne Rémy, Supply Chain management, DUNOD, paris, 2013.
- Médan, A .Gratacap, management de la production, Edition DUNOD ; Paris ; 2001.
- Paché G. (2003), Tendances d'évolution des canaux de distribution : un éclairage à partir des stratégies logistiques, *Décisions Marketing*.,

_Pimor Yves, « logistique: production, distribution, soutien », DUNOD,4 édition, paris, 2003.

-D. Texier, H. Mathe et J. Colin, « la logistique au service de l'entreprise : moyens mécanismes et enjeux » DUNOD, paris, 1983.

Paché, G. (1994)

-Pimor (Y) et (M) Fendeur : logistique, production, distribution, soutien, 5ème édition, DUNOD, paris, 2008.

-Piere Zermati ;la pratique de la gestion des stocks ; Edition DUNOD ; 4 Edition ; Paris ; 1990.

-Pierre ZERMATI : *Pratique de la gestion des stocks, édition DUNOD, Paris 2001.*

-PIERRE (Z) et FABRICE (M) : Pratique de la gestion des stocks, édition Dunod, 7ème édition, paris, 2005.

-Rice J. B., Hoppe R M. (2001), Supply chain vs. Supply chain, the hype and the reality, *Supply Chain Management Review*, sept/oct.

-Sharples, J. et Milham, N. (1990). Long run competitiveness of Australian agriculture. USDA

-Stéphane GARELLI, « Competitiveness of Nations : the fundamentals» , The World Competitiveness Yearbook 2000.

-Stalk G., Hout T. (1992), *Vaincre le temps*, édition Dunod, paris.

-THIETAR (R), et COLL, Méthodes de recherche en management, Edition DUNOD, 2003.

Revue et document :

- Compétitivité et concurrence-In : www.doc-étudiant.fr, consulté le 15/05/2017

- LACHALLAL.L « La compétitivité : concepts, définitions et applications », In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.), le future des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranée : enjeux de la mondialisation et défis de la compétitivité, Zaragoza : CIHEAM, 2001, Cahiers options méditerranéennes ; N°57, pp. 31-32.

- Revue française de gestion et management 2007 /2 (n°171)

- La gestion de la Chain logistique : Définition et explication mis à jour le 20 /03/2018 19 :45.

- Document interne de Cevital.

Les Mémoires :

-Ali Mehrabikouski, partage d'information dans la chaine logistique, thèse pour l'obtention le grade de docteur en génie informatique, institut science appliquées de Lyon, 2008.

-Français M-Julien, planification des chaines logistique : modélisation du système décisionnel et performance, thèse pour l'obtention de garde de docteur en productique, l'université bordeaux 1, 2007.

-Paul-Marie (E), Mémoire de fin d'étude, master 2 en science du management, option logistique « L'impact de la citoyenneté sur la gestion de la Supply Chain », université Paris1-Panthéon Sorbonne 2010.

Sites d'internet

[www./c/.com/définition-compétitivité.Jsp](http://www.c.com/définition-compétitivité.Jsp).consulté

<http://www.ecoleprogress.com/espaces/upload/799.pdf>,

<http://www.transport-logistique.org/fr/logistique-definition.htm>,

<Http://www.toupie.org/Dictionnaire/Competitivite.htm>,.

www.cevital.com .

GUIDE D'ENTRETIEN

Nom de l'entreprise :

Etat juridique :

Implantation :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin cycle et en vue de l'obtention du diplôme de master, nous avons l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité afin de bien vouloir répondre à nos questions.

Je vous demande l'autorisation d'enregistrer la discussion, afin de faciliter le déroulement de l'entretien et éviter les erreurs dans notre prise de note, et on vous assure que tout ce qui sera dit au cours de cet entretien reste absolument confidentiel.

Axe01 : la chaîne logistique au sien de l'entreprise

- pouvez-vous présenter l'entreprise Cevital et sa place spécifique dans le secteur agroalimentaire ?
- qu'elle est la place et le rôle de la chaîne logistique au sien l'entreprise Cevital ?
- quels sont les principales fonctions assurées par votre département logistique ?
- quels sont les objectifs de SC de Cevital ?
- arrivez-vous à mieux satisfaire vos clients ?

OUI

NON

- quels sont les rapports de la mise en place de la SC au sien de Cevital ?
- quels sont les principaux obstacles rencontrés au niveau de la SC dans l'entreprise Cevital ?

Axe 02 : la compétitivité dans l'entreprise Cevital

- votre entreprise est-elle concurrentiel sur le marché local ?

OUI NON

Si oui, quels sont vos concurrents ?

- Quel type de compétitivité basée-vous ?

Compétitivité prix

Compétitivité hors prix tels que la qualité de produit ou innovation

Compétitivité couts

- quels est le rôle de l'innovation et la technologie de l'information de l'entreprise pour être compétitif ?

- Sur quelle base mesurez-vous la compétitivité sur le marché local ?

Mesure relative aux parts des marchés

Mesure relative à la rentabilité

Mesure relative à la productivité

- quels sont les déterminants de la compétitivité de Cevital ?

Axe 03 : La logistique et la compétitivité

- La logistique influence t'elle la compétitivité de l'entreprise ? (comment)

OUI NOUS

- La distribution dans le groupe Cevital est-elle un impact direct sur sa compétitivité ?
- Le transport de l'entreprise cevital est 'il parmi les déterminants de sa compétitivité ?
- L'entreprise cevital arrive t'elle a maitrisé ses différents couts de stockage ?

VERIFICATION

APPROBATION : Mr :

1. Objet de la procédure :

Cette procédure définit les règles générales de la gestion de la plate-forme logistique des conteneurs à respecter par le personnel exerçant au sein de l'entreprise.

2. Domaine d'application :

La présente procédure s'applique à l'ensemble des activités liées aux conteneurs export : réception, stationnement, empotage, mise à quai et l'ensemble actions relatives au conteneur (gestion des délais de stationnement, qualité de stockage réforme, ...)

3. Abréviations utilisées :

Afin d'éviter toute ambiguïté, les définitions suivantes sont rappelées :

- **NE** : Il s'agit d'une Notice d'expédition.
- **BMAD** : Il s'agit d'un Bon de mise à disposition.
- **FC** : Il s'agit d'une Fiche de conformité
- **BT** : Il s'agit d'un Bon de Transfert.
- **MAD** : Il s'agit d'une Mise à disposition.
- **MAQ** : Il s'agit d'une Mise à quai.

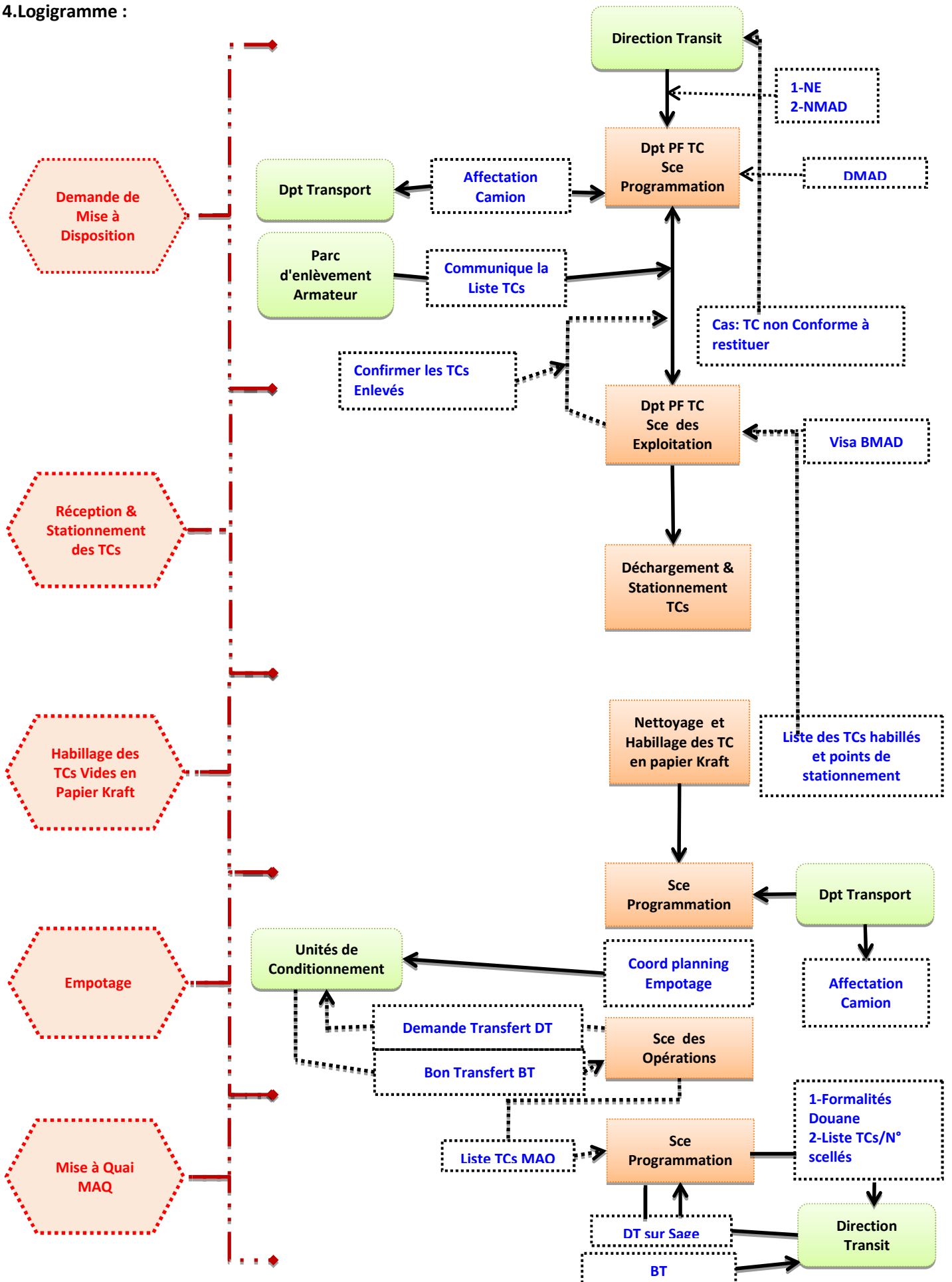
1. Procédure de Travail :

N°	Opérations	Qui	Comment (Tâches)
01	Demande de MAD	Direction Transit/Export & DPT Transport	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le service Commodités/ transmet la notice d'expédition (NE) au service programmation /Dprt plate-forme. 2. Une fois la mise à disposition confirmée par l'armateur (Booking), la Direction Transit informe le Service programmation/ plate-forme. 3. Le Sce programmation/ plate-forme commande auprès de NUMILOG le nombre de camions nécessaires pour l'enlèvement des TCs et prépare leur réception sur site. 4. le Sce programmation/ plate-forme transmet, par mail et/ou fax, au parc de l'armateur la liste des camions programmés pour l'enlèvement des TCs. 5. L'agent rattaché au transit + agent de surveillance procèdent à l'expertise et le chargement des conteneurs a partir du parc d'armateur 6. Le responsable du parc d'enlèvement des TCs appartenant à l'armateur transmet, chaque fin de journée, au Sce programmation/ plate-forme la liste des TC enlevés. 7. Le service programmation classe et archive les documents.

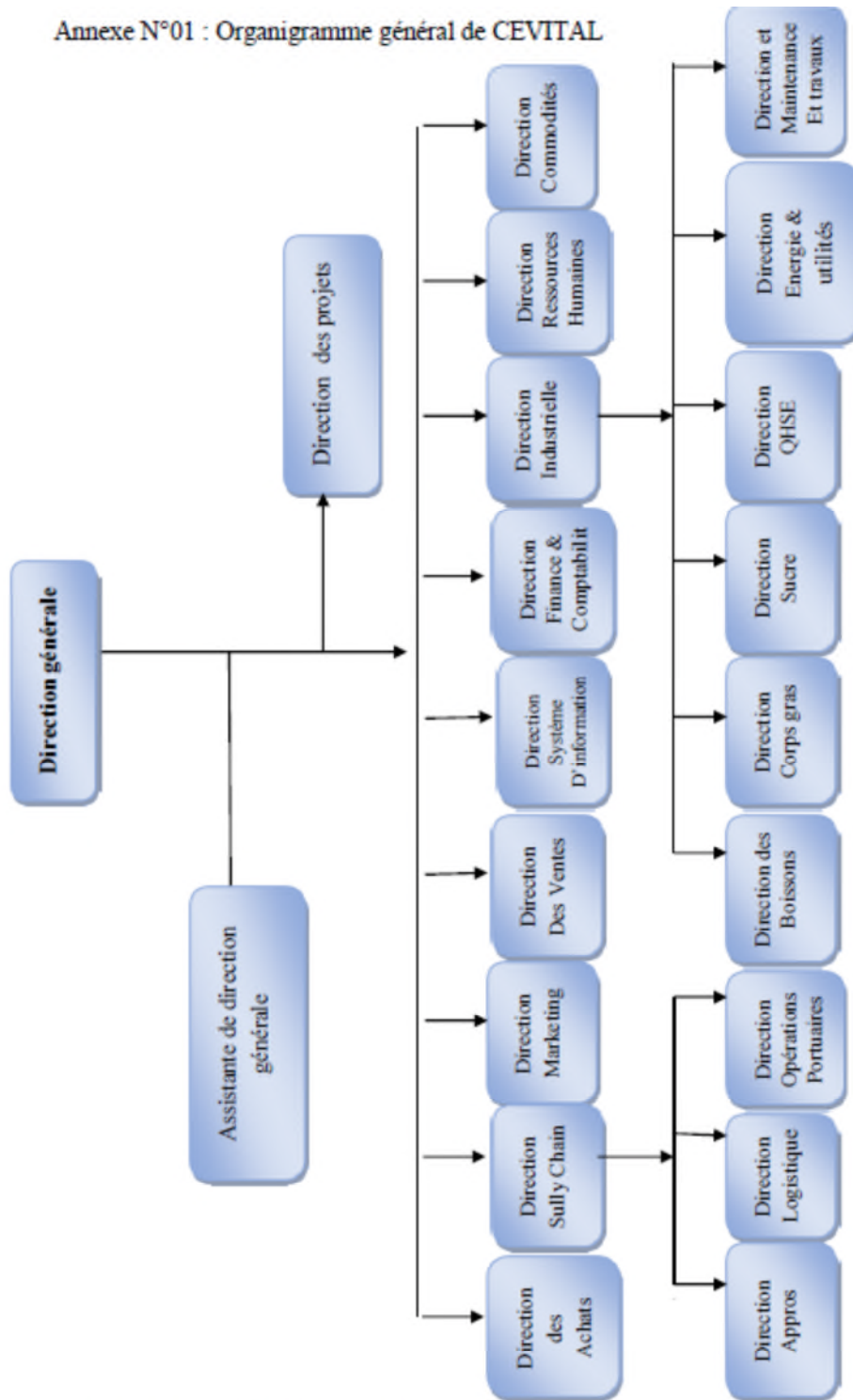
02	Réception & stationnement des Conteneurs	Service Programmation & Service des Opérations	<ol style="list-style-type: none"> 1. A l'arrivée du camion, le chauffeur remet au magasinier de la plate-forme le bon de mise à disposition remis par le parc de l'armateur (BMAD). 2. Le magasinier contrôle l'état et le numéro du conteneur ainsi que le visa de l'agent au parc de chargement (armateur) et de l'agent de surveillance. 3. Le magasinier vise le (BMAD), garde une copie et remet une copie au chauffeur. 4. Le magasinier procède au déchargement du TC et son stationnement dans la zone définie au préalable. 5. Le magasinier établit une liste des TCs réceptionnés et la transmet au service programmation qui la traite et transmet une copie à la Direction Transit. 6. Le service programmation classe les documents dans une boîte d'archive. <p>N.B : Dans le cas de la réception d'un TC non conforme, un PV de constat est établi par le responsable des opérations. Une copie du PV est transmise à la Direction Transit pour procéder à sa restitution à la zone d'enlèvement.</p>
03	habillage des TCs Vides avec du nylon	Service des Opérations	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sur la base du programme d'empotage communiqué par le Sce programmation, le service exploitation : <ul style="list-style-type: none"> • transfère les TCs à habiller à la zone d'habillage, • Désigne et supervise le personnel de manutention pour le nettoyage des TC et l'installation du nylon selon le produit à empoter, • Oriente les TCs habillés à la zone d'entreposage sur la plate-forme ou directement vers le conditionnement pour empotage. 2. Le service programmation établit quotidiennement la liste des TCs habillés et les points de stationnement, qu'il transmet à sa hiérarchie.
04	Empotage	Direction Transit/Export & Service Programmation & service des opérations & Service Transport	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le Sce programmation coordonne avec le responsable conditionnement sur les cadences d'empotage (Nbr de quai, horaire d'empotage, disponibilité du produit, ...). 2. Le Sce programmation fixe le planning d'empotage correspondant aux notices d'expédition, qu'il transmet à ces collaborateurs, à la Direction transit et à l'unité de conditionnement concernée, 3. Le Sce programmation informe tous les intervenants de tout changement du programme d'empotage, 4. Le service programmation communique au service d'exploitation la liste des TC à empoter, 5. Le Sce programmation commande à NUMILOG le Nbr de camions nécessaires pour l'opération, 6. Le service exploitation ordonne le chargement du TC sur camion et remet la (FC) au chauffeur, 7. Une fois le camion à quai, le chauffeur remet la (FC) au chef de quai qui lance l'empotage, 8. Une fois le TC empoté, le chef de quai des expéditions établit un bon de transfert (BT), qui le remet (trois (03) exemplaires) au chauffeur, 9. Le service exploitation récupère deux (02) exemplaires du BT, réceptionne le TC empoté et l'affecte vers la zone de stationnement, 10. Le service exploitation remet le troisième (03^{ème}) exemplaire du (BT) au service programmation pour la réception du bon de transfert sur SAGE. 11. Le service exploitation suit toute manipulation et déplacement du TC sur la plate-forme. 12. Les documents utilisés sont classés par chaque intervenant. 13. Le Sce programmation réceptionne les bons de transferts, et classe les documents associés

05	Mise à quai (MAQ)	Service Programmation & Direction Transit/Export & Service des opérations	<ol style="list-style-type: none"> 1. Une fois les TCs relatifs à une (NE) sont empotés, le Service programmation informe et transmet à la Direction transit la liste de la (NE) pour les formalités de douane 2. La Direction transit informe par e-mail, le Sce programmation de la date de mise à quai, 3. Le service programmation informe NUMILOG pour l'affectation des camions nécessaire a l'opération de MAQ 4. Le service exploitation vérifie la liste des camions transmise par NUMILOG 5. Le service exploitation procède au chargement des TC et leur transfert vers e port 6. Le service exploitation établit une situation quotidienne des TC mis à quai, et la transmet au service programmation 7. Le service programmation transmet a la direction transit la liste des TC mis a quais
06	Suivi des réalisations	Service Programmation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sur la base des notices d'expédition, des programmes d'empotage et des situations de (MAD), le service programmation : <ul style="list-style-type: none"> • Établit le flash quotidien de l'activité de la plate-forme, • Alerte la Direction transit sur le risque de dépassement des délais d'expédition (MAQ), des risques de surestaries, • Alerte tous les concernés des retards liés à la mise à quai et à l'empotage 2. Le Sce programmation communique à la hiérarchie et à la Direction Transit la réalisation de toutes les opérations au niveau de la plate forme TC

4. Logigramme :



Annexe N°01 : Organigramme général de CEVITAL



Source : Direction Général CEVITAL

Table des matières

Introduction général	01
Chapitre01:Lalogistique ; étude du concept	03
Introduction	03
Section1 : la logistique et la Supply Chain	03
1.1.La logistique.....	03
1.2.Origine militaire.....	04
1.3.Définition de concept logistique.....	04
1.4.Les différents types de la logistique.....	06
1.5.Evolution de la pratique de la logistique.....	08
1.6.Importance de la logistique.....	09
1.7.Les trois caractéristiques majeures de la logistique.....	10
1.2. La chaine logistique (Supply Chain).....	10
1.2. La définition de la Supply Chain.....	11
1.2.1. Les flux de Supply Chain.....	12
1.2.2. Le rôle de Supply Chain.....	14
1.2.4. Les différences entre la logistique et la Supply Chain.....	14
Section02 : Supply Chain Management (SCM)	14
2.1. La définition.....	15
2.2. Les fonctions de Supply Chain Management.....	16
2.3. Les niveaux décisionnels du SCM.....	18
2.3. Les enjeux de Supply Chain Management.....	20
Conclusion	22

Table des matières

Chapitre02 : logistique compétitivité de l'entreprise ; revue de la littérature	23
Introduction	23
Section 01 : Généralité sur la compétitivité	23
1.1. l'évolution du concept.....	23
1.2. Définition du concept compétitivité.....	24
1.3.Le type de la compétitivité.....	25
1.3.1. La compétitivité prix.....	26
1.3.2. La compétitivité Hors-prix.....	26
1.4. Les facteurs de la compétitivité.....	27
1.4.1. Les facteurs de la compétitivité prix.....	27
1.4.2. Les facteurs de la compétitivité Hors-prix.....	28
1.5. Les déterminants de la compétitivité.....	29
1.5.1. Au niveau national.....	30
1.5.2. Au niveau international.....	31
1.6. Les mesure de la compétitivité.....	32
1.6.1. Mesures relatives au port du marché.....	32
1.6.2. Mesure relatives au profit.....	32
Section 02 : rapport entre la logistique et la compétitivité	32
2.1. La SC : enjeu compétitif.....	33
2.1.1. SC et les facteurs de délai de lien.....	33
2.2.....	34
Conclusion	42
Chapitre03 :.....	43
Introduction	43
Section 01 : Présentation de guide l'entretien et de l'organisme d'accueil	43
1.1. Présentation de guide d'entretien.....	43
1.1.1 .Les principes de la méthodologie de l'entretien.....	43
1.1.2. Objectif de l'étude.....	44

Table des matières

1.2. Présentation d'organisme d'accueil de l'entreprise Cevital.....	44
1.2.1. Quelques données de l'entreprise Cevital.....	45
1.2.2. L'expérience internationale.....	46
1.2.3. Activistes et gamme des produits.....	47
1.2.4. Missions et objectifs.....	47
1.2.5. L'organigramme de Cevital.....	48
1.3. La présentation et l'organisation de la direction logistique de Cevital.....	49
Section 02 : Présente et analyse des résultats	54
2.1. Présentation des résultats.....	54
2.1.1 La Supply Chain de l'entreprise Cevital.....	54
2.1.2 La compétitivité de l'entreprise Cevital.....	56
2.1.3. Logistiques et compétitivité de l'entreprise Cevital.....	58
Conclusion.....	63
Conclusion générale.....	64
Bibliographie.	
Annexes.	

Table des matières

Résumé

Dans toute entreprise, la chaîne logistique occupe une place importante qui s'agit d'un élément clé pour la régularité des activités d'une entreprise, car elle vise l'élimination de façon systémique tous les gaspillages, la flexibilité, cherche l'amélioration continue, et la satisfaction du client qui dépend d'une bonne synchronisation des activités logistiques, qui contribue à la performance de l'entreprise.

La chaîne logistique présente également un avantage compétitif à prendre en compte, qui nécessite de mettre en place un bon management de chaîne logistique pour détenir une stratégie efficace et plus concurrentielle.

L'entreprise Cevital a réussi de gérer sa chaîne logistique d'une manière efficace qui elle permet de suivre l'évolution des besoins à long terme et faire face à la concurrence pour elle maintenir ses parts sur le marché national et international.