



**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA .**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES , COMMERCIALES ET DES**  
**SCIENCES GESTION**  
**DE**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES**

**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**  
**POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES**  
**ECONOMIQUES**

**OPTION : ECONOMIE INDUSTRIELLE**

## **Thème**

**L'impact de la supplychain management sur la  
compétitivité d' entreprise : cas SPA Cevital**

**Réalisé par :**

Djenadi Koceïla

Mammeri Lilia

**Jury :**

Président : Mr Biatour.....

Examineur :Dr Belkhiri.....

**Encadré par :**

Mr Akerkar . A

**Promotion : 2021- 2022**

## **Remerciements**

Tout d'abord nous remercions Dieu le tout puissant d'avoir guidé nos pas vers les portes du savoir tout en illuminant notre chemin et nous avoir donné suffisamment de courage et de patience pour réaliser ce travail.

Nous adressons nos vifs et sincères remerciements à tous ceux qui ont apportés une contribution de près ou de loin, pour la réalisation de ce travail.

Nous tenons également à remercier plus particulièrement notre encadreur Mr Akarkar Arezki pour son soutien et son orientation.

Nous remercions pour tous les personnels de l'entreprise Cevital en particulier Mr Atman Chikh pour ses compétences et ses aides fournies pour la réalisation du cas pratique

Nos remerciements vont également aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer notre travail.

## *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail à :

Ma chère mère qui m'a toujours poussé vers la réussite.

Mes très chères sœurs Mofida et Djawida

A mes chers frère Ramzy, Badaret fahim

Avec main chaude sur le cœur que je dédie ce travail a la mémoire de mon père (que dieu l'accueille dans son vaste paradis)

Enfin, je remercie tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

**koceila**

## *Dédicaces*

Je dédie ce travail ;

A ma chère mère,

A mon cher père,

Qui n'ont jamais cessé, de formuler des prières à mon égard, de me soutenir, de m'épauler et de m'encourager pour que je puisse atteindre mes objectifs.

A mon cher frère Saad et sa femme Wahiba

A ma chère sœur Narimene et son mari Youcef,

Pour ses soutiens moraux et leurs conseils précieux tout au long de mes études

A ma chère sœur Maya pour ses encouragements

A mon fiancé Rachid et sa famille

A mes adorables neveux Aris et Emrys

Lilia.

## Sommaire :

<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 01 : Le cadre théorique de supply Chain</b>	
Introduction.....	05
Section 01 : Généralités sur la supply chain .....	05
Section 02 : La gestion de la chaine logistique .....	11
Conclusion .....	15
<b>Chapitre 02 : La compétitivité dans d'une entreprise</b>	
Introduction.....	17
Section 01 : Notion globale de la compétitivité .....	17
Section 02 : L'avantage concurrentiel .....	26
Conclusion .....	33
<b>Chapitre 03 : Etude de cas de la supply chain et la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital</b>	
Introduction.....	35
Section 01 : présentation de SPA Cevital.....	35
Section 02 : Supply chain et compétitivité au sein Cevital.....	41
Section03 : Analyse des résultats d'entretien au sein Cevital.....	46
Conclusion .....	51
Conclusion générale .....	54
Référence bibliographique .....	

## *Introduction générale*

# Introduction générale

---

## Introduction générale

Le monde économique actuel est riche d'entreprises qui ont placé la chaîne logistique au cœur de leur business. Depuis l'ouverture du marché algérien à la concurrence interne, les entreprises doivent anticiper les évolutions de l'environnement et répondre aux évidences des clients. Face à la concurrence, les entreprises ont tendance à chercher des meilleurs moyens qui permettent de réduire les coûts et de satisfaire les clients. La chaîne logistique évolue ainsi vers un rôle stratégique en charge de concevoir, planifier, exécuter et contrôler les flux physiques, d'information et financiers reliant partenaires industriels, commerciaux et logistiques. Ces flux soutiennent la conception, la fabrication et la distribution de produits et services en vue de satisfaire un client.

Historiquement, la chaîne logistique est associée à une approche où les activités à la recherche d'optimisations locales étaient considérées de façon disjointe dans une perspective intra-organisationnelle. Aujourd'hui, la chaîne logistique évolue vers une approche intégration et stratégique.

La supplyChain management définit l'ensemble des ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destinés à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement depuis le premier fournisseur jusqu'au client final.

L'approche de la supply Chain est sans doute l'un des processus de l'entreprise le plus adéquat pour répondre aux besoins des différentes parties prenantes. Elle constitue donc un projet stratégique à tous les niveaux de l'entreprise, avec un fort impact sur l'ensemble des flux (d'information, physiques, financiers, décisionnels, etc.). Parmi les conditions de la réussite est l'implication opérationnelle et managériale des dirigeants sur les terrains, pour pouvoir concrétiser la stratégie de coordination et de coopération entre les différents acteurs de la chaîne et ce, afin d'assurer l'harmonisation entre eux et de mesurer leur capacité organisationnelle. A cet effet, les entreprises sont de plus en plus concernées par l'adaptation de l'approche de la supply Chain. Elle s'impose comme un indicateur qui permet de mesurer l'impact de la pression des parties prenantes sur l'entreprise, ce qui leur permettra d'aller au-delà des exigences des clients et leurs engagements dans un management traditionnel mais d'investir davantage dans ses relations avec les parties prenantes.

La compétitivité représente un ensemble de capacités que détient une entreprise et qui lui permet de se positionner sur un marché en situation concurrentielle ses produits pour une

## Introduction générale

---

longue période, car la compétitivité est considérée comme un concept complexe, aux contours imprécis et la plupart des définitions insistent sur les mêmes aspects. Pour certains, c'est une capacité à lutter avec des concurrents et de battre pour d'autres. Il s'agit de produire à coût bas, vendre à prix bas 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. Elle 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, dont elles résument la capacité d'être fiable et de se développer par rapport aux autres territoires et entreprise.

A travers ce travail, nous allons essayer de répondre à la question principale suivante :

### **Dans quelle mesure la mise en place de la supply chain management au sein de l'entreprise peut améliorer sa compétitivité ?**

La réponse à cette question est subordonnée par le traitement de sous questions formulées ci-dessous :

-Comment la supply Chain influence elle la compétitivité ?

-Quelle est l'importance de la supply Chain dans l'entreprise Cevital, et comment cette dernière améliore la compétitivité de cette entreprise ?

Pour répondre à ses questions, nous formulons deux hypothèses qui sont les suivantes :

**H1** : La mise en œuvre d'une bonne fonction des flux de la chaîne logistique permet à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif.

**H2** : La supply Chain est le levier de la compétitivité et l'exemple de l'entreprise Cevital le est illustratif.

Afin de répondre aux questions posées et confirmer ou infirmer les hypothèses énoncées, nous avons adopté une méthodologie axée sur deux étapes :

Premièrement, une recherche bibliographique et documentaire est effectuée : consultation des ouvrages, mémoires, sites Web, etc.

Deuxièmement, nous avons réalisé un stage pratique d'une durée d'un mois au sein de l'entreprise Cevital dans le service supply chain et nous avons interrogé les responsables chargés de ce service à base d'un guide d'entretien réalisé par nos soins.



## **Introduction générale**

---

Notre travail est composé de trois chapitres. Le premier chapitre esquisse le cadre théorique et conceptuel de la chaîne logistique (supply chain). Le deuxième chapitre présente le cadre théorique et conceptuel de la notion de la compétitivité ainsi que la théorie de l'avantage concurrentiel et la chaîne de valeur telle que proposée par Michael Porter. Le troisième et dernier chapitre est consacré au traitement d'un cas pratique d'un groupe industriel qui est Cevital et consiste à voir comment la supply Chain contribue à l'amélioration de la compétitivité de cette entreprise.

## **Chapitre I**

### **Le cadre théorique de la supply chain**

**Chapitre I****Le cadre théorique de la supply chain****Introduction**

Dans le contexte économique actuel de globalisation des échanges et d'intensification de la concurrence, la maîtrise de la chaîne logistique (Supply chain) doit permettre d'atteindre un tel objectif mais également de respecter les cibles en termes de délais et de qualité de service. La supply chain correspond à la vision globale des flux logistiques de l'entreprise mais aussi de ses fournisseurs et de ses clients. La supply chain management permet de gérer cette « chaîne élargie » dans une logique de collaboration entre tous les intervenants. La chaîne logistique occupe une place primordiale dans le bon fonctionnement des entreprises. Cette chaîne commence du fournisseur et se termine au client tout en passant par la fabrication et le stockage des produits en amont et en aval.

Ce premier est composé de deux sections. La première section des généralités sur la chaîne logistique. La deuxième section sera consacrée à la supply chain management

**Section 1 : Généralités sur supply chain**

La supply chain est un mot anglo-saxon désignant la chaîne logistique globale. Il signifie « offre » et « se traduit par « approvisionner » qui signifie dans la littéralement « chaîne d'approvisionnement ». Elle désigne l'ensemble des entreprises qui interviennent pour qu'un produit donné soit fabriqué et réceptionné dans de bonnes conditions par le client final.

**1.1. Définition de la supply chain**

Le terme « chaîne logistique » vient de l'anglais « supply chain » qui signifie littéralement « chaîne d'approvisionnement ». La chaîne logistique est un domaine qui a suscité depuis des années l'intérêt de la communauté scientifique. Plusieurs définitions ont vu le jour, aussi intéressantes les unes que les autres : il n'y a pas une définition universelle de ce terme.

Selon **YVES PIMOR**, la supply chain est définie assez souvent comme : « *une suite des étapes de production d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ces clients* »<sup>1</sup>.

Aussi, **MARK CHRISTOPHE** a proposé une définition plus large des chaînes logistiques. Pour lui, une supply chain est un réseau d'organisation qui supporte des flux physiques, informationnels et financiers impliqués par des relations en amont et en aval, dans différents processus et activités, qui fournissent un produit ou un service, dans le but de satisfaire le client. Pour cela, la supply chain, est un système qui englobe plusieurs acteurs qui ont les mêmes objectifs d'amélioration de processus de production et de satisfaire les clients.<sup>2</sup>

- La supply chain est un réseau d'organisation (fournisseurs, usines, clients, prestataires logistiques, etc.), qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client. Ces organisations échangent entre elles des produits, des informations.<sup>3</sup>
- C'est la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteurs jusqu'aux clients de ses clients.<sup>4</sup>
- La délégation générale à la langue française et aux langues de France a publié au journal officiel du 14 mai 2005 la définition suivante de la chaîne logistique : « *c'estensemble des processus nécessaires pour fournir des produits ou des services* ». Une chaîne logistique est souvent représentée comme une chaîne qui relie le fournisseur du fournisseur au client de client.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> YVES PIMOR, *Logistique, « production, distribution, soutien »*, 4<sup>ème</sup> Edition, DUNOD paris, 2005, p5.

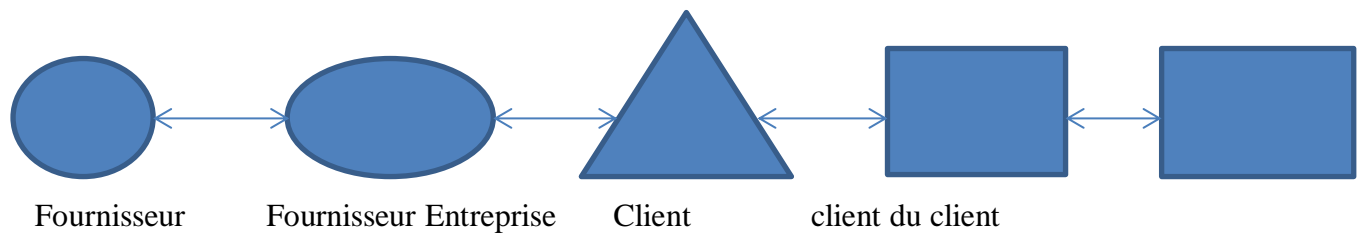
<sup>2</sup> MARK CRISTOPHER, « *strategies for reducing costs and improving services, logistics and supply chain management* », London, pentice Hall, 1998, p,28.

<sup>3</sup> Rémy le moigne, « *supplychain* » management, DUNOD, paris, 2013, p.4.

<sup>4</sup> YVES PIMOR, « *Logistique, technique et mise en œuvre* », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, p.5.

<sup>5</sup> LE MOIGNE (R), « *Supply chaine management : achat, production, logistique, transport, vente* », Dunod , paris, 2013, p4.

Figure N°01 : La chaîne logistique (Supply chain)



Du fournisseur

↔ Flux de produit, flux de données et/ ou flux monétaire.

Source : LE MOIGNE .R ; *Supplychain management*, édition DUNOD, paris, 2013, p4.

## 1.2.Les fonctions de la supply chain

**1.2-1-Achat et approvisionnement** : la plupart des entreprises améliorent leurs compétitivités par biais des achats. L'importance de la fonction achat consiste à procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaires à sa bonne marche tout en respectant les quantités qui lui sont demandées.<sup>6</sup>

Il existe une différence entre la fonction achat et la fonction approvisionnement, parce que l'achat est la fonction qui est responsable d'acquérir des produits, service et prestations demandés par les clients internes, dans les meilleures conditions économiques, de qualités et de service, tout en maîtrisant les différents risques encourus à courts et moyens termes.<sup>7</sup>

La fonction d'approvisionnement est responsable de l'exécution physique des contrats et du pilotage des flux physiques à court terme<sup>8</sup>. Donc la fonction d'approvisionnement induit les notions des prises de commandes, les bons de commande, le transport, la réception de la marchandise.

Le but principal de cette fonction est<sup>9</sup> :

- ✓ D'offrir des flux d'approvisionnement et de service ininterrompu au sein de l'entreprise ;

<sup>6</sup> André marchal ; *Logistique globale, supply chain management*, Edition ellipses, paris, 2006, p145 .

<sup>7</sup> Baglin (G) et autres, *Management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chain*, Edition ECONOMICA, 4<sup>ème</sup> Edition, France, paris, p188.

<sup>8</sup> Baglin (G) et autres, *Management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chain*, Edition ECONOMICA, 4<sup>ème</sup> Edition, France, paris, p189.

<sup>9</sup> SAMI A.K, *stratégie logistique, supply chain management*, DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, 2004, p212.

- ✓ De Réduire les stocks au minimum sans affecter le service offert à la clientèle ;
- ✓ De trouver des fournisseurs capables de maintenir des standards de qualité adéquate.

La fonction d'approvisionnement est d'une importance capitale, car elle comprend l'achat des matières premières, leur stockage, et l'acquisition des composants et matériels nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

### **1.2-2-La fonction de production**

c'est l'utilisation des ressources humaines et/ou matériels de l'entreprise pour la fabrication, le développement ou la transformation des matières premières et composants achetées en produits finis ou services. Cette fonction est la maîtrise de l'ensemble des activités qui participent à la conception et la planification des ressources, le contrôle des activités de production de l'entreprise, afin de pouvoir gérer au mieux la relation entre les capacités de production et celles des fournisseurs en tenant compte du délais de livraison du client, du prix et de la qualité du produit.

### **1.2-3-Le stockage :**

on peut définir un stock comme un ensemble de marchandises accumulées dans l'attente de les utiliser, ou c'est une provision de produits en instance de consommation. La meilleure gestion des stocks est la clé pour générer des économies importantes et d'optimiser la chaîne logistique pour pouvoir répondre aux demandes des clients et les satisfaire<sup>10</sup>.

### **1.2-4-La distribution :**

c'est une fonction d'acheminement des produits dans lieux de productions jusqu'à le consommateur final. Elle se fait en fonction des demandes d'expédition émanant du service des ventes. En ce qui concerne le respect des délais de livraison et la qualité du produit, il faut accorder une grande importance lors du choix d'une stratégie de distribution adaptée aux produits et aux clients.

Les réseaux de distribution physique peuvent prendre les cinq formes suivantes :

- ✓ La livraison directe des points de vente depuis les unités industrielles ;
- ✓ La livraison via les entrepôts de production ;

---

<sup>10</sup>Pierre Zermati, La pratique de la gestion des stocks, Edition DUNOD , 4ème édition, paris, 1990, p14.

- ✓ La livraison via les entrepôts du grossiste ;
- ✓ La livraison via les entrepôts ou plate-forme du détaillant ;
- ✓ La livraison via les entrepôts des prestataires logistique.

### 1.2-5-Le transport :

le transport est un élément très indispensable dans la chaîne logistique depuis l'approvisionnement jusqu'à la distribution. A titre d'exemple, le transport des composants entre les usines, la livraison des produits finis aux clients, etc. Pour la satisfaction de ses clients, ce dernier souhaite avoir une qualité de service, en ce qui concerne, les délais de livraison, le bon état de la marchandise livrée, etc. Le transport mérite une attention particulière, et lors du choix d'un mode de transport (maritime, ferroviaire, aérien ou routier), l'entreprise doit tenir compte des exigences de rapidité, de fréquence, de fiabilité, de disponibilité et de coût.

**1.2-6-La vente :** est une fonction indispensable dans une chaîne logistique. Le vendeur pourra offrir des prix plus compétitifs que la concurrence, si les autres fonctions précédentes ont été passées facilement et dans de bonnes conditions. Sinon les marges seront très étroites et les bénéfices ne seront pas très importants.

### 1.3-Les flux du supply chain

L'entreprise effectue différentes opérations (achat, production, vente, financement et d'investissements) avec ses partenaires, ce qui donne à des échanges et à des transferts ses derniers sont appelés flux.

Il existe trois types de flux : flux d'information, flux monétaire, flux physiques,

**1.3-1- Les flux d'information :** ils représentent des transferts d'informations à l'intérieur de l'entreprise (flux interne) ou entre les partenaires de la supply chain (flux externe). Ces derniers sont les moteurs principaux qui engendrent le déplacement des flux physiques et monétaires<sup>11</sup>. Ces échanges d'informations enregistrent la valeur des flux des biens et des services tout le long de la supply chain.<sup>12</sup>

**1.3-2- Les flux monétaires (financiers) :** les flux monétaires sont des paiements et tous les transferts d'argent qui remettent logiquement d'aval et en amont le

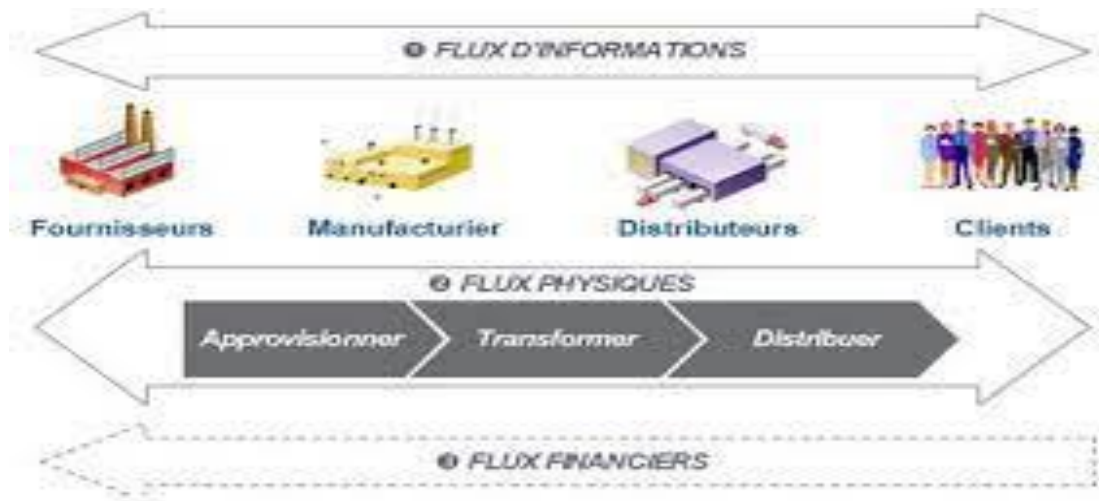
<sup>11</sup> JUSTIN Langlois Caro, stratégie de livraison directe dans une chaîne logistique internationale, université du Québec à Montréal, Février 2012, p56. Sur le site <https://archipel.Uqam.ca/4650/1/M1245.pdf>

<sup>12</sup> SAMII et ALEXANDRE(K), stratégie logistique : supply chain management, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 2004, p19.

courant des activités à la valeur ajoutée<sup>13</sup>. Ils assurent la coopération entre partenaires et le bon déroulement du transfert des flux physiques, alors qu'ils ont une importance capitale. Par exemple : le paiement des salaires, règlement d'un client, remboursement d'un emprunt, etc.).<sup>14</sup>

**1.3-3- Les flux physiques :** sont les produits ou les matières subissent des déplacements entre deux entités à l'interne (la livraison d'une commande de produits entre l'entrepôt d'un fournisseur et le centre des distributions du client), ou à l'externe (la livraison d'une commande de produits entre un centre de distribution et un magasin de l'entreprise).<sup>15</sup>

**Figure N° 02 : Les flux d'une chaîne logistique**



**Source :** <https://www.google.dz/search?q=les+flux+logistiques&biw=1517&source> vu le 29/05/2022 à 21H.

Les flux (financiers, physique et information) circulent tout le long de la chaîne logistique, du fournisseur de fournisseur jusqu'aux clients.

#### 1.4- Les enjeux de la supply chain

Aujourd'hui, la gestion de la chaîne logistique dans un marché concurrentiel constitue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises industrielles et commerciales. C'est un potentiel important de création de valeur pour le client :

<sup>13</sup> SAMII et ALEXANDRE(K), stratégie logistique : supply chain management, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 2004, p19.

<sup>14</sup> JUSTIN Langlois Caro, op.Cit, p.56

<sup>15</sup> SAMI et ALEXANDRE, op. Cit, p. 57.



qualité de services, performance en délai et en réactivité. C'est aussi un des lieux principaux où se joue une partie de la rentabilité de l'entreprise, par la rationalisation des coûts liés à la supply chain ou par la concentration sur de nouveaux canaux de distribution.<sup>16</sup>

Cette tendance s'est encore renforcée dans un contexte économique dominé par la mondialisation des échanges, la diversification et le raccourcissement des cycles de vie des produits, ainsi que par le développement des partenariats entre les entreprises. En même temps, de nouvelles opportunités sont offertes par des partenariats entre les entreprises mais aussi par l'évolution des technologies et des méthodologies, en particulier les systèmes d'informations.

Généralement, dans une entreprise, les différentes phases du flux étaient cloisonnées. Les achats traitaient des flux entrants, le service commercial des flux sortants, la production qui se centrait principalement sur ses contraintes propres et ses objectifs d'efficacité technique et de productivité.

### **1.5-La maîtrise de la supply chain**

La supply chain travaille d'une manière professionnelle chacun des trois niveaux de conception, de pilotage et d'exécution opérationnelle tout en assurant leur interaction par des processus collaboratifs transversaux.<sup>17</sup>

La maîtrise de la supplychain est portée sur les éléments suivants :

- ✓ La vitesse de circulation des produits dans la supplychain ;
- ✓ La géographie est une dimension à ne pas sous-estimer dans la conception et l'exploitation des chaînes logistiques.

En effet, la chaîne logistique (supply chain) représente aujourd'hui une compétence indispensable pour bien des entreprises parce qu'elle a une influence directe sur leurs performances économique, commerciale, financière et donc sur la création de valeur durable qu'elle est capable de générer et d'accumuler chaque année.

## **Section 2 : La gestion de la chaîne logistique**

La gestion de la chaîne logistique est une approche globale, et non pas cloisonnée, de la chaîne logistique (du fournisseur du fournisseur au client du client) visant l'intégration et l'optimisation globales des flux physiques et d'informations. Il couvre les fonctions de prévision, de planification et d'exécution depuis l'acquisition des

<sup>16</sup> NAKHLA M, *L'essentiel du management industriel*, DUNOD, 1ère édition, paris, 2006, p291.

<sup>17</sup> PIMOR YVES FENDER Michel :op-cit, p13.

matières premières jusqu'à la distribution des produits finis au client. Il sert à maîtriser les coûts logistiques, à améliorer le taux de service et à diminuer les niveaux de stocks<sup>18</sup>. L'entreprise utilise sa chaîne logistique comme un véritable atout compétitif.

### 2.1. Définitions de la supply chain management (SCM)

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 la SCM comme étant : *«le management logistique est cette partie du Supply Chain Management qui prévoit, met en place et maîtrise de façon efficace 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»*<sup>19</sup>.

Vakharia, définit la SMC comme étant *« l'art et le 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 »*<sup>20</sup>.

Simchi-Levi propose la définition suivante de SCM : *« c'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 »*.<sup>21</sup>

### 2.2. Les objectifs de la gestion de la chaîne logistique

Les objectifs de la chaîne logistique sont différents d'une entreprise à l'autre ;

**2.2-1-Long terme :** dans une perspective de long terme, l'objectif de la chaîne logistique est :

- De permettre à l'entreprise de développer sa capacité de traitement de la complexité et de l'incertitude résultant de la multiplication des couples

---

<sup>18</sup>[www.faq-logistique.com](http://www.faq-logistique.com)

<sup>19</sup>(A)GRATACAP et (P) MEDAN : logistique et supply chain management, édition DUNOD, Paris, 2008, p.15.

<sup>20</sup>(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

<sup>21</sup>(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.24

produits-marchés et de la réduction du délai de rédaction aux demandes des clients.

- D'identifier l'impact que la logistique de l'entreprise sur les coûts de ses clients et sur les services qu'ils peuvent eux-mêmes proposer en aval de sorte que l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel en offrant à ses clients le service logistique optimal au coût le plus adaptable. Cela conduit parfois la chaîne logistique de l'entreprise à être associée aux études de produits nouveaux de manière à optimiser les flux avant même leur existence (les interventions en après-vente ou en maintenance sont influencés par la conception du produit, elles jouent un rôle particulier dans la notion de « soutien logistique intégré »<sup>22</sup>. Dans le même contexte, la logistique peut être la source d'un cahier des charges de services internes.

**2.2.2. Moyen terme :** L'objectif de la chaîne logistique, envisagée dans une perspective décisionnelle de moyen terme est de :

- Définir les actions qui permettent de minimiser les coûts des services de logistiques que l'entreprise a choisi de développer et ainsi d'appréhender, par exemple, leur incidence sur les flux de production et de stockage que l'on cherche à optimiser en utilisant le concept de différenciation retardée.
- Permettre notamment aux dirigeants de choisir les opérations qu'il est préférable d'assurer soi-même et celles que l'on peut sous-traiter.

**2.2-3-Court terme :** Dans le fonctionnement quotidien, l'objectif de la chaîne logistique est d'optimiser les flux physiques de l'amont à l'aval, ce qui implique l'exploitation des prévisions commerciales à très court terme et des carnets de commande. La définition des programmes d'approvisionnement et de production, la programmation des livraisons, la régulation de l'après-vente, la distribution des pièces de rechange, la continuité de l'exploitation par la mise en place d'un plan de maintenance.

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.

---

<sup>22</sup>JOËLLE MORANA, « *De la logistique d'entreprise au supply chain management (SCM) : vers une intégration des processus* », Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, e-theque, 2003, p.6

### 2.3-Les niveaux de décision du SCM

Pour une entreprise, la prise de décision est vraiment essentiel. 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, etc.) ;
- La détermination d'une position par rapport à un problème posé à l'entreprise (partenariat, mode d'organisation, ou de direction)<sup>23</sup> ;
  
- La mise en œuvre des ressources (recherche et acquisition de nouvelle ressources, modification de leur allocation, extension et localisation).

- **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 ;
  
- 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

---

<sup>23</sup>Ali 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.

- 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 concernent la planification de la production et de la distribution. Ces décisions se basent sur des données de prévision. Il existe quatre catégories :

- La partie de développement des relations inter-entreprises, que celle-ci soient horizontales ou verticales ;
  - La partie gestion des opérations intégrées, 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. Elles nécessitent des données et des informations précises 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.

### **Conclusion :**

Nous concluons que la supply chain est l'un des éléments majeurs ; 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 SCM 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 primordial dans la stratégie des entreprises.

## *Chapitre II*

### *La compétitivité dans une entreprise*

**Chapitre II****La compétitivité dans une entreprise****Introduction**

La compétitivité n'est pas statique. C'est un concept relatif dont la perception change avec le niveau d'analyse menée. Ainsi, une multitude de facteurs, aussi bien domestiques qu'internationaux, peuvent avoir des effets profonds sur la compétitivité d'une entité donnée.

Les indicateurs d'évaluation de ce concept qu'on retrouve dans la littérature économique présentent tous des limites et, par conséquent, devraient être utilisés avec précautions. Aussi, l'analyse devrait accorder plus d'attention aux facteurs de la compétitivité hors prix négligés jusqu'ici dans la plupart des travaux empiriques. La recherche d'un cadre conceptuel pouvant intégrer toutes les dimensions de ce concept constitue une voie d'approfondissement nécessaire pour faire avancer les efforts dans ce domaine.

**Section 1 : la notion globale de compétitivité****1. 1.Définition et évolution de la compétitivité****1.1.1. définition de la compétitivité**

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 comparable. 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**«*la compétitivité est la capacité de fournir des biens et des service 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 cout d'opportunité des ressources employées»<sup>24</sup>.*

Pour **A.C Martinet** « *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 constitue par l'ensemble des forces traversent son environnement et susceptible d'opposer à ses objectif, ses projet et ses opération»<sup>25</sup>;*

**Olivier Meir**<sup>26</sup>a proposé une première grille d'analyse centrée sur les notions qui favorisent la compétitivité d'une entreprise telle que présentée dans le tableau suivant :

**Tableau01 :La compétitivité de l'entreprise**

<b>Diminuer les coûts</b>	C'est la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation.
<b>Valorisation des compétences</b>	C'est la capacité à valoriser l'organisation du travail et les compétences de l'entreprise.
<b>Suivre l'évolution des marchés</b>	C'est la capacité à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement)
<b>Anticiper et créer de la valeur</b>	C'est la capacité de l'entreprise à régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement

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

<sup>24</sup>Sharples, J. et Milham, N. (1990): « Long run competitiveness of Austrian agriculture. USDA. Economic Research Services, Foreign Agricultural Economics Report P 243.

<sup>25</sup>Martinet A.,-C., « Les discours sur la stratégie », Revue Française de Gestion, n°67, janvier-février 1988, pp.49-

60

<sup>26</sup> Olivier Merier, Diagnostic stratégique, édition Dunod, paris, 2011, p.9.



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.

### **1.1.2. L'évolution de concept compétitivité**

La notion de compétitivité a évolué avec l'évolution du concept de l'entreprise et de sa conception dans l'environnement concurrentiel. Au début 20<sup>ème</sup>, nous assistons 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 implicitement.

La prise en considération de la notion de compétitivité a été principalement causé par la généralisation de certains produits encourageant la consommation à grande échelle ce qui a engendré l'apparition de nouvelles formes de distribution et de consommation, donc une prédominance de l'offre par rapport à la demande.

Les entreprises sont confrontées à une concurrence de plus en plus acharnée surtout avec la tendance de l'environnement vers l'internalisation ce qui amplifié l'effet de la concurrence. Dès lors, la compétitivité est devenue un enjeu de base que l'entreprise doit maîtriser afin de se démarquer de ses concurrents.

## **1.2. Les types de la compétitivité**

La capacité concurrentielle est généralement décomposée en deux éléments qui sont : la compétitivité –prix, la compétitivité hors –prix.<sup>27</sup>

**1.2.1. La compétitivité-prix :** La compétitivité-prix est basée sur la capacité à produire des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents avec une qualité identique, et cela dépend de prix à l'exportation qui est déterminé à son tour par :

➤ **Le coût de production à savoir :**

- ✓ le coût du capital (les taux d'intérêts) ;
- ✓ le coût du travail (les salaires) ;
- ✓ le coût des consommations intermédiaires (énergie, matières premières, composants et équipements achetés).

---

<sup>27</sup>Compétitivité et concurrence. In : [www.doc-étudiant.fr](http://www.doc-étudiant.fr) consulté le 03/05/2022

- **la productivité** (efficacité du travail ou du capital) et celle-ci est mesurée en rapportant la quantité produite aux nombre d'heures utilisés et le capitale utilise
- **des coûts de transport ;**
- **droit de douane et la réglementation ;**
- **du taux de change ;**(la valeur relative de la monnaie nationale par-rapport aux autres monnaies
- **la concurrence ;** plus qu'il y a de concurrence plus les entreprise doivent réduire leurs prix.

On peut distinguer deux types de compétitivité -prix :

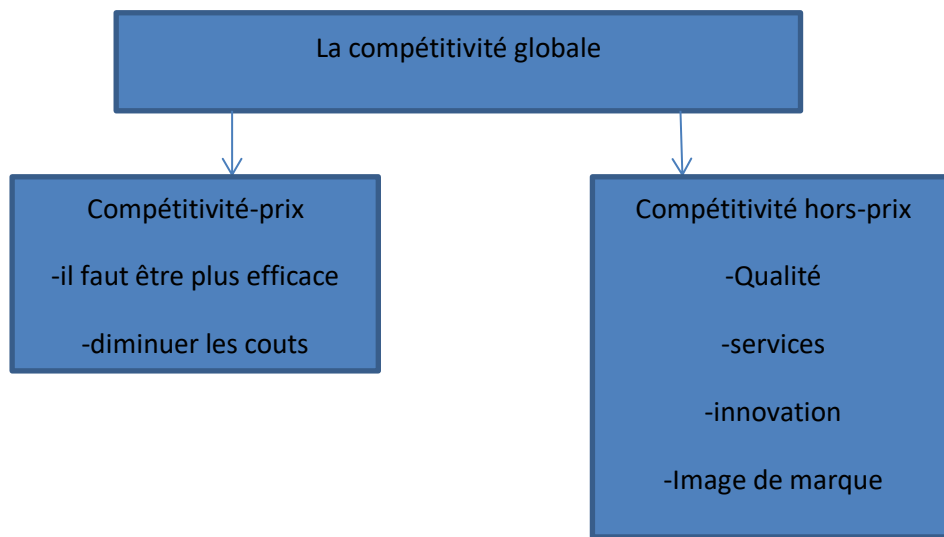
- a. **La compétitivité-prix à l'exportation** : Elle se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'exportation des principaux concurrents et l'indice des prix à l'exportation du pays.
- b. **La compétitivité-prix sur le marché domestique** : Elle se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'importation d'un produit et l'indice des prix à la production d'un même produit.

**1..La compétitivité hors-prix** : Appelée aussi la compétitivité structurelle est basée sur la capacité à offrir des produits différenciés par les services qu'ils intègrent, l'innovation, l'image de marque et l'adaptation aux demandes des clients. Cela lui permet d'augmenter la demande pour ses produits à des prix constants. La compétitivité hors-prix relève de la stratégie des entreprises dépend de la qualité des produits et des innovations ; ses stratégies sont orienter par l'environnement économique, fiscal, social et réglementaire des Etats.

Les principales déterminantes de compétitivité hors-prix sont :

- **La qualité** : la qualité des produits qui permette aux nombreux entreprises de vende leur produit plus chère que leur concurrents ; car elles proposent une qualité supérieure à celle de ses concurrents.
- **L'image de marque de l'entreprise** permette de vente des produits plus chère que ses concurrentes.
- **L'innovation et la technologie** : un produit incorporant une nouveauté technologique aura un avantage concurrentiel sur les autres produits. **Différentiation des produits** : beaucoup d'entreprises cherchent à se dé marquer de leur concurrent en différenciant leurs produits, cela va passer par un conditionnement différent.

Figure n°03 : Les types de la compétitivité



### 1.3. Les facteurs de la compétitivité

Les facteurs de la compétitivité peuvent être classés en facteur de la compétitivité –prix et compétitivité hors-prix<sup>28</sup> :

**1.3.1. 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 a trois solutions :

- **La Réduction des 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

<sup>28</sup>B. Courbis, Compétitivité et croissance en compétitivité en économie concurrencée, Dunod paris, 1975, p85.

momentanément, car elle peut entraîner à terme une dégradation de la santé financière de l'entreprise.

**1.3.2. Les facteurs de la compétitivité hors-prix:** 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 :** 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 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.

### 1.4. Les mesures de la compétitivité

**1.4. 1 La difficulté de mesurer la compétitivité :** La compétitivité d'une entreprise est difficilement expliquée par la poursuite d'un objectif unique auquel correspondrait un indicateur de résultat chiffré, s'il est varia qu'une entreprise prospère montre une

productivité supérieure à ses homologues, ce critère serait un guide. Quand on s'en tient, pour raisons de commodité statistique, à seule productivité de travail, on néglige la contribution des autres facteurs, or ces derniers représentent plus des trois quarts du prix de revient moyen des firmes industrielles, en plus la productivité doit être calculée en pondérant les quantités vendues par rapport à des prix d'une période de base, ces calculs présupposent qu'une entreprise est plus compétitive lorsqu'elle évolue vers des produits de haute valeur ajoutée mais qui coûtent chers.

La délimitation des marchés pertinents indispensables pour calculer les parts du marché qui est considérée comme attractive a tôt fait d'attirer toute la concurrence soutenable de sorte que tout nouveau venu provoquera des excédents difficiles à résorber.

**1.4.2. Les indicateurs de mesure de la compétitivité :** Selon Philippe KOTLER et Bernard DUBOIS la part de marché est comme « *Le pourcentage des ventes détenues par chaque concurrent sur le marché considéré* ». C'est donc l'étude de cet indicateur qui peut permettre à l'entreprise de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. Toutefois, avant de procéder à l'analyse de la part de marché, l'entreprise doit d'abord choisir la mesure à privilégier, elle a le choix entre trois approches :

**1.4.3. La part du marché global :** Dans le monde des entreprises la part de marché d'un service ou d'un produit désigne le rapport entre les ventes de ce produit ou de ce service réalisées par une entreprise et les ventes totales de ce même produit ou de ce même service réalisées sur le marché par l'ensemble des entreprises.

La part du marché est un indicateur clé pour une entreprise. Elle lui permet de se situer sur le marché, de connaître sa position, celle de ses produits et de ses services par rapport aux sociétés concurrentes. Le calcul de la part de marché d'une entreprise permet de déterminer ses performances.

- **Part du marché en volume** = Quantités vendues du produit / Quantités vendues totales sur le marché.
- **Part du marché en valeur** = Chiffre d'affaires réalisé par le produit / Chiffre d'affaires du marché.
- **La part du marché « servi »** : C'est le rapport des ventes de l'entreprise sur son marché cible. Elle est toujours supérieure à la part de marché globale.
- **La part du marché relative** C'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaire de son concurrent le plus important. Quel que soit, l'approche choisie, l'entreprise peut se considérer compétitive dès lors que sa part du marché

est supérieure à celle des concurrents ou est en progression par rapport à la moyenne du marché.

### **1.5. Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise :**

Les déterminants de la compétitivité reprendront les problèmes de prix, de qualités, de marketing et de management. Il existe ainsi une analyse de 12 facteurs essentiels pour mesurer la compétitivité globale d'une entreprise incluant la structure de l'entreprise, sa culture, ses ressources humaines, son développement produits et service, etc.

- Les éléments constitutifs de l'avantage compétitif : au-delà des indicateurs sus mentionnés, le concept de compétitivité doit être mis en perspective avec celui de « capacités de l'entreprise », les ressources disponibles ou potentielles, d'ordre matériel, humain, financier et technologique. L'examen de l'état de la compétitivité reposera sur l'évaluation de chacune de ces capacités ainsi sur les relations entre ces capacités.

L'étude des facteurs clés de succès reposera sur l'analyse des avantages concurrentiels ou compétitifs (avantages coûts, différenciation...) et sur les fameuses cinq forces de M. Porter.

- Les stratégies de benchmarking : l'examen de forces et des faiblesses de l'entreprise va à être considérée comme un domaine de l'étalonnage des performances appeler le benchmarking qui permet d'analyser les comportements des entreprises qui sont le meilleur dans son secteur et de copier leurs meilleurs pratiques.

Alors le benchmarking est n processus au cours duquel on va identifier les fonctions de l'entreprise à « étalonner », identifier les entreprises sur performantes dans cette fonction, analyser les écarts entre sa propre entreprise et l'étalon de référence et ensuite mettre au point les stratégies de rapprochement de ses propres vers les résultats de l'entreprise étalon.

#### **1.6.1 .Les chartes régissant la compétitivité**

La compétitivité est le résultat d'un ensemble de facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux. A l'échelle nationale, la dotation en ressource, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, la régulation fiscale et monétaire et enfin la politique sans omettre le rôle du hasard semble être les facteurs les plus importants qui conditionnent la compétitivité d'une industrie et d'une entreprise.

**1.6.2. La dotation en ressources** : les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Une composante importante de la dimension « capital humain » est l'expertise des décideurs au niveau des entreprises. Ainsi la qualité de gestion peut être déterminante du succès ou de l'échec des coûts unités.

**1.6.2. 1. La technologie** : le progrès technologiques ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent tous les deux ne productivité des facteurs plus élevée et par conséquent conditionné l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné. La recherche et le développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessitent parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité,

**1.6.3. Les caractéristiques du produits** : les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importante dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci et d'autant plus vrai quand le produit est différencié. Alors étant donné de la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie à servir des niches de marchés pour répondre à une demande bien particulière. D'autre hors-prix, tels la maintenance, la fiabilité, le service après-vente, etc. Peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit. En effet, la compétitivité hors prix est aussi importante que la compétitivité prix dans la détermination du succès des échanges d'une économie déterminée.

**1.6.4. Les économies d'échelle** : la productivité des ressources et donc le coût marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné. Ainsi, l'économie d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donné. La régulation et la politique des échanges : non moins important que les facteurs cités, les mesures de politique de l'état ont aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les politiques fiscales et monétaires, la politique interventionniste de l'Etat et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur ont toute une influence sur la compétitivité des différents produits.

### 1.7. Les indicateurs de la compétitivité de l'entreprise

Il existe plusieurs instruments de mesures portant sur l'évaluation de la compétitivité. Au niveau national, les travaux portant sur cette évaluation se sont surtout focalisés sur le déficit de la balance commerciale ainsi que sur la croissance de la productivité nationale des facteurs. Au niveau sectoriel, trois types de mesures ont été utilisés : les mesures relatives aux coûts de production, les mesures relatives à la productivité des facteurs, et enfin les mesures relatives aux échanges commerciaux.

Au niveau de la macro-économique, deux types d'instruments ont été au centre de l'analyse de la compétitivité des entreprises. On cite les mesures relatives à profit et les mesures relatives à la part du marché.

- **Les 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 ceux relatives à la productivité des facteurs, cet indicateur capte aussi bien les facteurs de compétitivité hors prix que les facteurs de compétitivité prix affectant la performance d'un produit donnée et considéré comme mesure de résultat finale de la compétitivité. Cet indicateur ne peut pas distinguer entre un accroissement de la part de marché dû à une performance supérieure ou de celui dû à une subvention des exportations, ni entre une diminution de la part due à une faible performance de celle due à un quota. Une telle insuffisance peut s'avérer trop limitée pour certains produits étant donnée la diversité des mesures de politique en place et les distorsions qu'elles peuvent causer.
- **Les 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 2 : L'avantage concurrentiel

- **Les compétences stratégiques** : Dépendent des ressources humaines, c'est-à-dire de l'ensemble des connaissances et des savoir-faire des salariés, combinés au mieux. C'est la recherche permanente de la meilleure combinaison qui procure à l'organisation d'un avantage concurrentiel.



- **Les facteurs clés de succès :** elles permettent d'assurer la réussite d'une organisation. Ce sont des caractéristiques organisationnelles et technologiques liées à l'offre de l'organisation. On peut citer, par exemple, la diminution des coûts, l'image donnée par l'entreprise, les technologies spécifiques utilisées, les capacités  
En 1982, Michael Porter a présenté l'analyse la plus intégrée de la concurrence et de la compétitivité. Le cadre d'analyse porterie se réfère à une industrie, c'est-à-dire un ensemble d'entreprises directement en concurrence sur un marché. Il ne s'agit pas ici de résumer ni même de synthétiser la théorie de Porter, nous exposerons très brièvement les éléments de cette théorie qui nous permettent de progresser dans notre propos, à savoir les déterminants de la compétitivité d'une entreprise pour un produit donné. Cette théorie s'articule autour des cinq forces concurrentielles, la chaîne de valeur, les stratégies de base.

**2.1. Les cinq forces concurrentielles de Porter :** Le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter est un outil d'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel d'une entreprise. L'auteur, Michael Porter, part du postulat selon lequel la "performance" de l'entreprise dépend de sa capacité à affronter, influencer et résister aux pressions de son environnement concurrentiel. En effet, l'objectif principal d'une entreprise doit être d'obtenir un avantage concurrentiel sur son marché, ce qui se mesure in fine par sa capacité à générer du profit. Ce modèle a pour but de permettre d'identifier les forces en présence dans l'environnement concurrentiel et leurs intensités, d'adapter sa stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel et ainsi, de réaliser des profits supérieurs à la moyenne du secteur.

Michael Porter a identifié cinq types de forces qui peuvent s'exercer de manière plus ou moins intense dans l'industrie. Ces forces sont exercées par des groupes d'acteurs (nouveaux entrants potentiels, entreprises de produits de substitution, fournisseurs, clients et concurrents directs) qui influencent l'intensité de la concurrence dans l'industrie observée.

### **2.1.1. Les menaces de nouveau entrants potentiels**

Elle est déterminée par la taille des barrières à l'entrée dans l'industrie. En effet, les marchés présentent un certain nombre d'obstacles qui ne facilitent pas l'entrée d'une nouvelle entreprise. Voici une liste des principaux types de barrière à l'entrée qui peuvent exister :

- les économies d'échelle qui obligent soit à agir d'emblée sur une large échelle, soit à supporter un désavantage de coût ;
- la différenciation des produits et donc les lourds investissements en marketing qu'il faudra réaliser pour ébranler la fidélisation des clients ;
- les besoins de capitaux surtout si ils sont consacrés à des dépenses non récupérables. Exemple : publicité de lancement et R&D) ;
- l'accès aux canaux de distribution ;
- les désavantages de coût indépendant de la taille qui peuvent résulter de l'effet d'expérience, de technologies exclusives, d'accès à des ressources rares ou limitées, d'emplacements favorables, etc.

### **2.1.2. La menace des produits de substitution**

La menace des produits substitution est liée au fait qu'un besoin consommateur peut être satisfait par plusieurs solutions (produits ou service). Ainsi, la voiture peut être un produit de substitution à un voyage en train ou en avion. La menace que représente cette force est d'autant plus grande que :

- les coûts de transfert supportés par les clients sont faibles ;
- le rapport prix /performance est similaire.

### **2.1.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

En termes de prix et de qualité des produits ou services qu'ils fournissent et correspond à leur capacité à influencer l'industrie. En effet, un fournisseur très puissant pourra imposer des prix plus élevés si la demande n'est que faiblement élastique au prix. Leur pouvoir de négociation est d'autant plus grand que :

- Les coûts de changement de fournisseur sont élevés ou prohibitifs ;
- il n'existe pas de produit de substitution ;
- L'industrie des fournisseurs est concentrée ;
- ils représentent une part importante des achats de l'entreprise.

#### **2.1.4. Le pouvoir de négociation des clients**

Représente leur capacité à négocier le prix, le niveau de qualité, les services associés, etc. Cette force a un impact direct sur la rentabilité moyenne d'une industrie puisqu'elle influe sur les revenus ou les coûts du produit. Un groupe de clients est d'autant plus puissant que :

- ils sont concentré ou achète des quantités importantes ;
- les produits qu'ils achètent sont standardisés ;
- il est susceptible de s'intégrer vers l'amont pour fabriquer lui-même le produit.

#### **2.1.5. La rivalité entre concurrents existants**

Représente toutes les manœuvres qui influencent le profit des acteurs de l'industrie tel que les baisses de prix, lancement de produit ou publicité intensive. Cette force est d'autant plus puissante que :

- les concurrents sont nombreux ;
- la croissance du secteur est faible ;
- les coûts fixes sont élevés ;
- les barrières à la sortie sont élevées.

En effet, le modèle décrit par M. Porter n'est vrai que pour un cadre légal donné. Dans une même industrie, les entreprises concourent les unes contre les autres mais leurs actions doivent respecter les lois définis par chaque Etat.

### **2.2. La chaîne de valeur**

La chaîne de valeur est un outil d'analyse qui permet d'identifier les activités clés pour l'obtention d'un avantage concurrentiel parmi l'ensemble des activités que l'entreprise doit mettre en œuvre pour satisfaire un secteur ou segment. Dans son ouvrage intitulé, « *l'avantage concurrentiel* », M. Porter expose la manière dont une entreprise peut acquérir, ou accroître son avantage concurrentiel. Cet avantage concurrentiel dépend de la valeur qu'une entreprise est capable de créer. Une entreprise se différencie de ses concurrents quand elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur. La chaîne de valeur comprend des activités créatrices de valeur réparties en deux catégories : activités principales et activités de soutien.

Activités principale Production, Vente et SAV	Activités de soutien
- Production -Logistique interne - Logistique externe (distribution) -Vente -Services (installation, SAV...)	Approvisionnement R & D technologique G R H infrastructure et Administration.

M. Porter propose d’identifier les sources de différenciation compétitive d'une entreprise en la décomposant en activités de base économiquement significatives. Il définit la chaîne de valeur comme un “enchaînement d'activités permettant d'aboutir à un produit valorisable sur le marché. Il distingue neuf catégories génériques d'activités (voir le tableau N°02) : d’infrastructures globales de la entreprise : gestion des ressources humaines, développement technologique, approvisionnements, logistique interne et externe, production, commercialisation et vente, ainsi que les services. Les activités de l'entreprise doivent être analysées de manière à parvenir à un module de base d'une homogénéité satisfaisante, Pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel.<sup>29</sup>

Chaque grande catégorie peut être décomposée comme le montre la figure ci-dessous. Pour définir les activités créatrices de valeur, il faut distinguer les activités ayant des technologies et des mécanismes économiques propres. Il faut subdiviser en activités les grandes fonctions qui sont notamment la production et la commercialisation. Le degré adéquat de désagrégation dépend des bases économiques des activités et des finalités qui motivent l'analyse de la chaîne de valeur. L’avantage concurrentiel provient autant des liaisons entre activités que des activités elles-mêmes.

**2.3. La stratégie de base**

Chaque entreprise possède une stratégie à construction unique qui reflète sa situation particulière. Cependant, et d'un point de vue global, il existe trois types de stratégies qui assurent une cohérence interne - externe et qui permettent aux entreprises d'assurer leur

<sup>29</sup>Porter Marchall., op.cit, P.24.

position à long terme et de créer l'écart compétitif par rapport aux concurrents. Les trois catégories de stratégie sont :

- La domination par les coûts ;
- La différenciation ;
- La concentration.

La fixation de l'unité "fonction - objectif" dans ces trois catégories de stratégie demeure une exigence liée à un engagement total des acteurs relatifs à l'entreprise. La réussite de ces stratégies reste garantie mais à degré dissimilaire dépendant de la structure du secteur concerné.

- La domination globale au niveau des coûts :

Un coût représente une dépense de l'entreprise nécessaire à la réalisation de son activité, c'est aussi le prix de revient d'un produit ou d'un service. La domination au niveau des coûts est une stratégie permettant d'obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur, peu importe la vivacité des forces de la concurrence.

Cette stratégie de domination par les coûts permet à l'entreprise d'acquérir un avantage à plusieurs reprises :

**a. par rapport aux concurrents** : elle lui permet de continuer à réaliser des profits après que ses concurrents aient épuisé les leurs dans des conflits de recherche de la compétitivité par d'autres moyens d'investissement et de politique de prix.

**b. Par rapport aux clients** : Le pouvoir du client sur les entreprises reste visible et évident au niveau des prix. Il ne peut être exercé que pour baisser les prix au niveau de ceux du concurrent de la firme la plus efficace, la réalisation des profits demeure accordée à la firme tenant le faible coût.

**c. Par rapport aux fournisseurs** : La domination par les coûts relève, dans ce cas, d'une stratégie de défense qui induit à une flexibilité permettant de s'opposer à des hausses des coûts des facteurs de production.

**d. Par rapport au marché** : la faiblesse des coûts assure l'établissement d'importants obstacles à l'entrée. Elle génère une assurance par rapport au produit de substitution.

- e. **La situation du faible coût** : La situation du faible coût reste aussi bénéfique au niveau de la négociation surtout que cette dernière ne peut détourner les profits au point où les profits du concurrent le plus efficace sont éliminés.

#### **2.4. Les structures de marché et l'analyse des situations concurrentielles**

L'intensité et les formes de la lutte concurrentielle entre rivaux directes au sein d'un secteur donné varient selon la nature de la situation concurrentielle du secteur<sup>30</sup>. Elle décrit le degré d'interdépendance entre concurrents, ce qui suscite des comportements concurrentiels caractéristiques. On distingue quatre situations concurrentielles : la concurrence pure ou parfaite, l'oligopole, la concurrence monopolistique et le monopole.

- **La concurrence pure ou parfaite**

Le modèle de la concurrence pure et parfaite se caractérise par la présence sur le marché d'un grand nombre de vendeurs et d'un grand nombre d'acheteurs, aucun n'étant assez puissant pour influencer le niveau des prix. Les produits, dont les caractéristiques techniques sont très précisément définies, sont substituables entre eux et se vendent au prix du marché, lequel s'établit strictement par le jeu de l'offre et de la demande. Les caractéristiques clés sont :

- Le nombre élevé de vendeurs et d'acheteurs ;
- Les produits indifférents parfaitement substituables ;
- L'absence de pouvoir de marché d'une manière complète.

L'entreprise doit sortir de l'anonymat de la concurrence pure, en cherchant à différencier ses produits pour réduire leur degré de substitution, ou en tentant de créer un coût de transfert pour l'acheteur afin de l'inciter à être fidèle.

Une autre manière de sortir de l'impasse de la concurrence pure est de se développer vers l'aval de la chaîne industrielle en intégrant des activités qui incorporent le produit pour stabiliser le niveau de la demande et de se diversifier vers des activités à plus haute valeur ajoutée.

---

<sup>30</sup> DESNAKO, DRANOVE, SHANLEY, SCHEFER, principes économiques de stratégies, édition Beock 5<sup>ème</sup> édition, p218.

Du point de vue de l'entreprise, deux démarches sont nécessaires pour sortir de l'impasse concurrentielle : une segmentation des comportements d'achat, pour découvrir le segment des clients exigeants, et le recours au concept de produit vu comme un panier d'attributs, pour apporter à l'acheteur une solution à son problème, et non un simple produit banalisé. Le produit offert est un panier d'attributs :

Pour l'acheteur un produit est un panier d'attributs qui comporte les produits basiques, mais également les services nécessaires ou ajoutés qui accompagnent le service de base apporté par le produit.

Dans un marché de concurrence pure, le produit est identique chez tous les concurrents et ne peut justifier un différentiel de prix. Par contre le vendeur peut se différencier de ses concurrents en s'appuyant sur les autres composantes du panier d'attributs. Aucun marché n'est homogène que ce soit en termes de besoins ou en termes d'attentes des acheteurs. L'objectif de la segmentation est donc de découvrir le groupe d'acheteurs qui ont des critères d'achat plus précis, plus exigeants et qui seraient susceptibles de payer un prix supérieur au prix du marché.

- **L'oligopole** : c'est la situation entre les entreprises rivales et très forte, en raison du nombre réduit des concurrents ou du fait de la présence de quelques entreprises dominantes. Dans des marchés concentrés de ce type, les forces en présence sont bien connues de chacun et les actions entreprises par un concurrent sont vivement ressenties par les autres qui ont des tendances à réagir.
- **La concurrence monopolistique**

La situation de concurrence monopolistique se situe entre la concurrence pure et le monopole. Les concurrents sont nombreux et de forces équilibrées, mais les produits sont différenciés, c'est-à-dire qu'ils présentent des caractéristiques distinctives importantes pour l'acheteur et ressenties comme telles par l'ensemble du produit-marché.

### Conclusion

La compétitivité est un concept économique qui résume la capacité permanente de se développer par rapport aux entreprises qui ayant des activités économiques comparables. L'entreprise affronte la concurrence par sa capacité à se différencier de ces concurrents. L'avantage compétitif est sans cesse menacé par les concurrents.

## ***CHAPITRE III***

***Etude de cas de la pratique de la supply chain et de la  
compétitivité eu sein de l'entreprise CEVITAL***



## **CHAPITRE III Etude de cas de la pratique de la supply chain et de la compétitivité eu sein de l'entreprise CEVITAL**

---

### **CHAPITRE III**

## **Etude de cas de la pratique de la supply chain et de la compétitivité eu sein de l'entreprise CEVITAL**

### **Introduction**

Après avoir exposé le cadre théorique et conceptuel dans les deux chapitres précédents, nous allons dans le présent chapitre montre , comment la supply Chain influence sur la compétitivité d'une l'entreprise.

Notre stage, effectué au niveau du département supply chain du complexe agroalimentaire Cevital Bejaia, pendant le mois d'avril 2022, ayant pour objectif d'approuver l'impact de la supply chain sur la compétitivité. Nous avons choisi cette entreprise parmi les autres à cause de plusieurs critères, notamment sa position dans le secteur agroalimentaire et sa qualité des produits et aussi par rapport à son développement. Grace à son organisation et la qualification de son personnel, Cevital est leader sur le marché algérien.

Nous allons présenter successivement dans ce chapitre la présentation du Cevital, la supply chain et son apport sur la compétitivité avant de terminer avec l'analyse des résultats obtenus.

### **Section 1 : Présentation de l'entreprise Cevital**

#### **1.1. Identification du groupe Cevital**

##### **1.1.1. Historique de l'entreprise**

Cevital agro-industrie est une grande entreprise algérienne. Elle a été créée en **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 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.

**1.1.2-situation géographique**

Le complexe CEVITAL est implanté au nouveau quai du port de Bejaia, à 3km Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique. En effet, elle se situe très proche du port et de l'aéroport de Bejaia.

- **BEJAIA**

A proximité du port, Cevital fait la construction de quatre installations : une raffinerie d'huile, une margarinerie, une raffinerie de sucre et des silos portuaires

- **EL KSEUR**

Une unité de production de jus de fruits COJEK a été mise en exploitation en 1978 sous l'égide de SOGEDIA puis reprise, après restructuration, par ENAJUC en 1982. Elle a été acquise par Cevital auprès de l'entreprise UNAJUC, par cession d'actifs au mois de novembre 2006.

- **Tizi-Ouzou**

A AGOUNI GEGHRANE, au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau LALLA KHEDIDJA a été inaugurée en juin 2007 ce Secteur pour renforcer sa position.

**1.1.3- Le principal produit cevital**

- **Les huiles végétales**
- **Les huiles de table**

On distingue trois types : FLEURIAL à 100% tournesol sans cholestérol, riche en

Vitamine (A, B, E), ainsi que ELIO et FRIDOR qui sont des huiles à 100% végétales sans cholestérol et contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, soja et de palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse. Cette activité dispose d'une

Capacité de production : 570 000 tonnes/an et une part du marché national de 70%.

- **Margarinerie et graisses végétale**

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines

Margarines sont destinées à la consommation directe telle que MATINA, RANIA et

FLEURIAL, d'autres sont spécialement produites et destinées à la pâtisserie moderne où

---

Traditionnelle, telles que la parisienne et MEDINA « SMEN ». Sa capacité de production est évaluée à 180.000 tonnes/an et sa part du marché national est de 30%.

- **Sucre blanc**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné sous plusieurs formats : 1Kg, 2Kg, 5Kg, DOYPACK (sachet verseur), sucre en morceaux, 50 KG et BIG BAGS1000 kg ainsi qu'en vrac avec des Jumbo bag. La capacité de production est de 650 000 tonnes/an avec extension à 1800 000tonnes/an, ce qui lui a conféré 85% de parts du marché national.

Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et

Plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses. La capacité de production de la matière sèche est 219 000 tonnes/an alors que le sucre liquide 326 856 tonnes/an et la capacité d'exportation de 25 000 tonnes/an en prospection. La part de marché national.

- **Silos portuaires**

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal. Ainsi un projet d'extension est en cours de réalisation. Part de marché national est 44%.

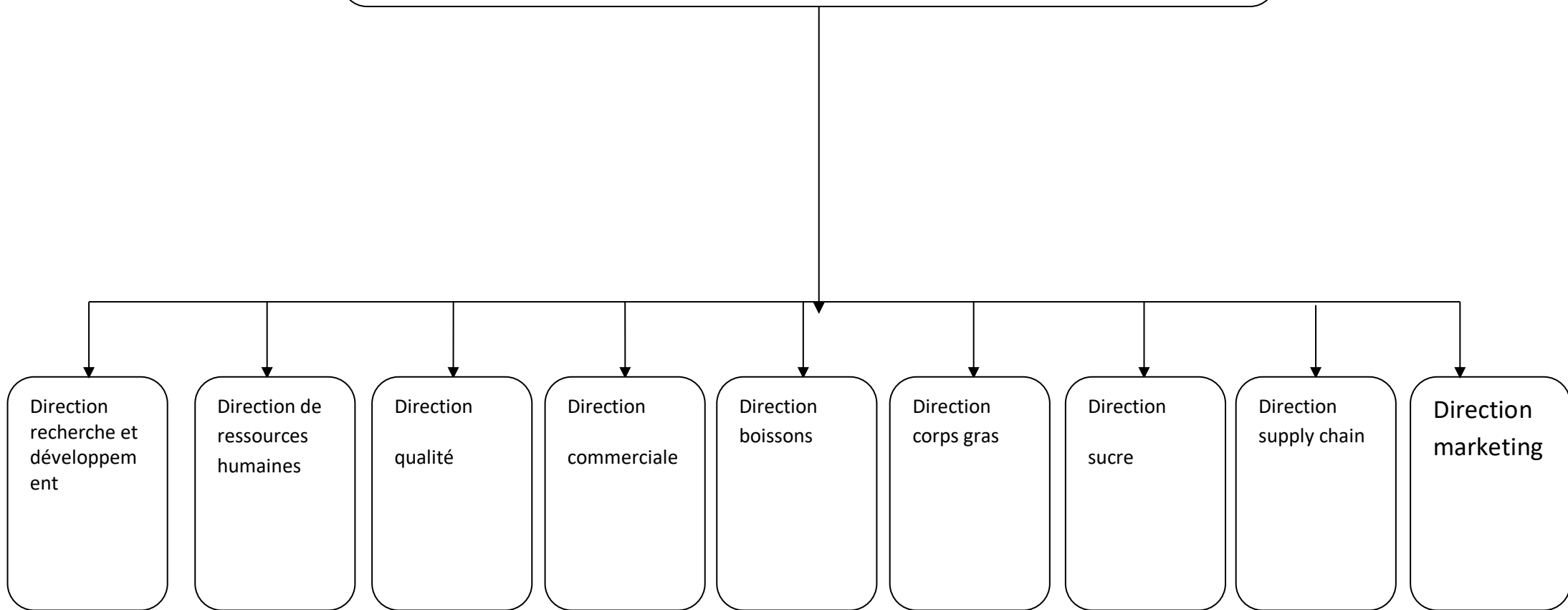
- **Boissons (eau minérale, jus de fruits, sodas)**

L'entreprise a lancé la gamme d'eau minérale « Lalla Khadija » de jus et de boissons gazeuses avec une capacité de production de 3000 000 bouteilles par jour, la part de marché national est de 85 % *pour* Jus de fruits et l'eau minérale.

#### **I. 1.4 Les objectif fondamentaux cevital :**

- 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.

# Direction générale



## **CHAPITRE III Etude de cas de la pratique de la supply chain et de la compétitivité eu sein de l'entreprise CEVITAL**

---

### **1.1.5- la structure hiérarchique**

- **La Direction générale**

Elle est chargée de combiner entre différentes directions de motiver le personnel, gérer, contrôler et décider. Elle compose du directeur général, d'un directeur adjoint, d'un secrétariat.

- **La Direction ressource humaine**

Cette direction est chargée de plusieurs tâches. On peut citer les tâches suivantes :

- Définir et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe ;
- Assurer un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital food ;
- Piloter les activités du social. Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- Assurer le recrutement ;
- gestion des carrières, identification des besoins en mobilité ;
- Gestion de la performance et des rémunérations. Formation du personnel ;
- Assister la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- Participer avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

- **Direction recherche et dévalement**

Sa mission primipile est de la faisabilité industrielle il occupe de trouver l'information et invention et regrouper des processus pour innovation.

- **Direction qualité**

Cette direction est chargée de plusieurs tâches qui sont les suivantes :

- Concevoir et mettre en place le système Qualité de l'entreprise, en évaluer l'efficacité et le faire évoluer
- Concevoir et gérer les référentiels de l'entreprise (processus, procédures, etc.)
- Identifier et analyser les points de non-Qualité (défauts, non-respect des délais, mauvaise organisation, etc.) et proposer des actions correctives et préventives ;
- Rédiger le manuel Qualité interne ;
- Animer des groupes de résolution de problèmes ;

## **CHAPITRE III Etude de cas de la pratique de la supply chain et de la compétitivité eu sein de l'entreprise CEVITAL**

---

- Elaborer les actions de sensibilisation du personnel ;
- Réaliser des diagnostics et audits qualité interne ;
- Mener des enquêtes de mesure de la satisfaction client.

- **La direction commerciale**

Elle est chargée de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

- **Direction boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaïa :

\* l'unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK

\*l'unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

\*l'unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

- **La direction Corps Gras**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière

–utilités actuellement en chantier à El kseur. Sa mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous ces produits sont destinés à la consommation d'où la préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

- **La direction sucre-marketing**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.

## **CHAPITRE III      Etude de cas de la pratique de la supply chain et de la compétitivité au sein de l'entreprise CEVITAL**

---

Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation Publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

- **La direction supply Chain**

Cette direction est fondamentale dans l'organigramme de Cevital. Elle occupe de toutes les activités liées à la circulation et à l'acheminement des produits dans les meilleures conditions (qualité, coût et distribution), de stade fabrication ou stade commercialisation.

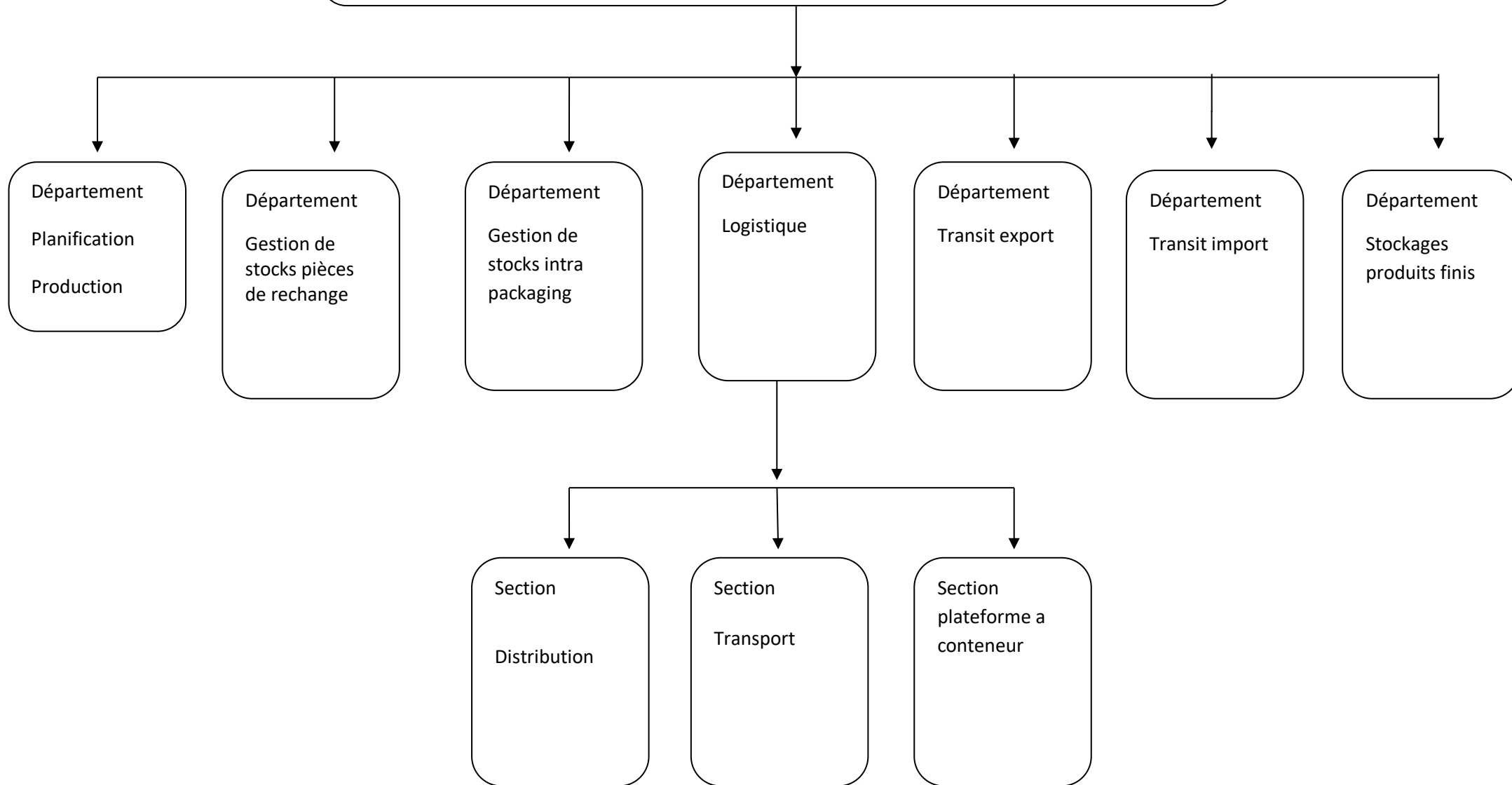
### **Section 2 : SUPPLY CHAIN et compétitivité au sein Cevital**

#### **2.1. La pratique de supply CHAIN au sein de l'entreprise CEVITAL**

La supply Chain pour Cevital signifie le bon fonctionnement des activités en amont et en aval (approvisionnement, production, stockage, distribution, transport, vente, etc.). La bonne collaboration entre ces structures est basée surtout sur la transformation de l'information.

Ci-dessous les différents départements de la direction SUPPLY CHAIN.

# Direction supply chain





## **CHAPITRE III Etude de cas de la pratique de la supply chain et de la compétitivité eu sein de l'entreprise CEVITAL**

---

### **2.1.1. Département planification de la production**

La planification de production joue un rôle très important dans Cevital. Il s'occupe des provisions des matières premières, des ressources et des processus de fabrication. Son objectif principal est l'équilibre entre la production et la disponibilité de ressource et la rentabilité.

### **2.1.2. Département gestion de stock intrants packaging**

Ce département s'occupe de la gestion d'emballage (papier, plastique, verre) ; son principal objectif est d'assurer la disponibilité d'emballage pour toutes les unités de fabrication.

### **2.1.3. Département gestion de stock pièce de rechange**

La mission principale de ce département est d'assurer la disponibilité des pièces de rechange pour les ateliers de maintenance dans le but d'éviter les immobilisations techniques des machines.

### **2.1.4. Département transit export**

Ce département a été créé pour trouver des marchés afin de commercialiser les produits de l'entreprise. Malheureusement ce département a été supprimé à cause des contraintes internes et externes à l'entreprise.

### **2.1.5. Département transit import**

Ce département s'occupe de l'importation de tous les besoins de Cevital (matière première, produit, équipements). Ces tâches principales sont : la prise en charge des formalités douanières en collaboration avec le transitaire

### **2.1.6. Département logistique**

La logistique dans le complexe s'occupe de la distribution, le transport et la gestion de conteneur. La satisfaction des clients et la disponibilité des produits est l'objectif ultime de la direction

#### **2.1.6.1. Service distribution**

Sa mission principale est la fixation des plans de distribution qui contient, en détail, les

Quantités à livrés, les points de chargement et les points de livraison, etc. Dans ce service, on trouve :

- a- Un responsable et un planificateur de distribution de cors gras, qui assurent la planification de la distribution des huiles et des margarines ;
- b- Un responsable et un planificateur de distribution des sucres.

#### **2.1.6.2. Service du transport**

Le transport est un élément indispensable dans la chaîne logistique de Cevital. Il s'occupe de la livraison de produit fini aux plateformes, CLR, dépôt et pour le client dans les meilleurs délais possibles afin d'éviter les ruptures des stocks.

Cevital sous-traités le transport ; parmi ces partenaires principalement Numilog et quelques privés.

## CHAPITRE III Etude de cas de la pratique de la supply chain et de la compétitivité eu sein de l'entreprise CEVITAL

### 2.1.6.3. Le Service plateforme conteneur

Ses missions sont la mise à disposition des conteneurs, préparation les conteneurs, l'emportageet scellement conteneur et la mise à quai des conteneurs. Ce département très important par rapport à l'import et export.

### 2.1.7. Département stockage

Ce département est chargé de la coordination entre les usines, plateformes et les CLR, ses missions fondamentales sont les suivantes :

- suivi des transferts ;
- gestion du stock du CLR ;
- la mise à jour des mouvements de stocks ;
- effectuer des inventaires mensuels.

#### 2.1.7.1. Les plateformes

- **Les plateformes** sont des zones de stockage externe propre de Cevital. Il existe trois 3 plateformes au niveau national :

-**La plateforme Bouira** :sa capacité de stockage est de 50000 palettes (dont 9000palettes des produits alimentaires) ;

-**La plateforme Hassi amer** (Oran) : sa capacité de stockage est de25 000palettes (dont 12000palettes des produits alimentaires) ;

-**plateforme Elkhroub** (Constantine) : sa capacité de stockage est de 10000palettes.

L'implantation de ces plateformes n'est pas au hasard. Mais c'est par rapport au positionnement des clients.

#### 2.17.2 Centres de livraison régionaux (CLR)

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

Cevital dispose de 18 CLR, au niveau le territoire national.

**Tableau : les CLR de cevital**

Plateforme bouira (Centre)		Plateforme hassi amer (Ouest)		Plateforme elkhroub (Est)	
Oued sammar	16	Tlemcen	13	Batna	05
TiziOuzou	15	Sidi Belabas	22	Annaba	23

## CHAPITRE III Etude de cas de la pratique de la supply chain et de la compétitivité eu sein de l'entreprise CEVITAL

<b>Medea</b>	<b>26</b>	<b>Mostaganem</b>	<b>27</b>	<b>Oum El Baoughi</b>	<b>04</b>
<b>Blida</b>	<b>09</b>	<b>Oran</b>	<b>31</b>		
<b>Setif</b>	<b>19</b>	<b>Oued R'hiou</b>	<b>48</b>		
<b>Oued R'hiou</b>	<b>48</b>				
<b>Akbou</b>	<b>06</b>				

Chaque CLR contient d'une équipe qu'est formé 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.

### 2.2. La compétitivité

#### 2.2.1-la compétitivité selon CEVITAL

La compétitivité pour CEVITAL signifie la capacité de faire face à la concurrence et à s'imposer sur le marché national et international.

#### 2.2.2. Typologie de la compétitivité

##### 2.2.2.1. La compétitivité hors prix

Grace au facteur humain et la haute technologie, CEVITAL peut proposer à ces clients des produits de qualité supérieure.

- Des huiles et des margarines enrichies en vitamine ;
- Des huiles spéciales fritures ;
- Des margarines de feuilletage ;
- les boissons ;
- les sauces.

La qualité supérieure de ces produits est le résultat de la collaboration entre les laboratoires de contrôle de qualité et la direction de la production, à savoir aussi que la majorité des produits de CEVITAL sont certifiés par les normes internationales ISO.

## **CHAPITRE III Etude de cas de la pratique de la supply chain et de la compétitivité au sein de l'entreprise CEVITAL**

---

### **2.2.2.2. La compétitivité prix**

Pour que ces produits soient concurrentiels sur le marché, CEVVITAL a introduit un système de production optimale (réduire les couts) en utilisant toutes ces capacités technologiques mis à leurs dispositions.

### **2.3-l'impact la SUPPLY CHAIN sur la compétitivité au sein CEVITAL**

Les actions de la SUPPLY CHAIN ont un impact direct sur la compétitivité de CEVITAL. Pour cela, la performance de la SUPPLY CHAIN se résume dans :

- le Renforcement de la position de Cevital sur le marché national et international ;
- la capacité d'accroitre les parts du marché ;
- la capacité d'affrontement la concurrence (faire face à la concurrence) ;
- le développement des avantages concurrentiels.

## **Section 3 : Analyse des résultats d'entretien au sein du CEVITAL**

### **3.1. La méthodologie de recherche et les résultats obtenus**

Afin de trouver une réponse à notre problématique, nous avons procédé à une étude qualitative du terrain ; un guide d'entretien ouvert attribués à quelques responsable de CEVITAL. Les détails du questionnaire tels que le déroulement de l'étude, l'échantillon ciblé, son contenu et les résultats obtenus feront objet de description dans la présente section.

### **3.2 Le déroulement de l'enquête**

Nous avons réalisé un guide d'entretien pour enrichir notre recherche composée de 14 questions ouvertes réalisées face-à -face avec les chefs de département SUPPLY CHAIN.

Le questionnaire est composé autour de deux thèmes, comportant chacun une série de questions sous forme ouvertes, fermées et des questions au choix multiples.

La première partie, consacrée à la SUPPLY CHAIN, contient des questions qui visent à savoir les points de vue généraux au sein CEVITAL autour de la supply Chain.

La deuxième partie, consacrée à la compétitivité, contient des questions qui visent à savoir quelle est la vision de CEVITAL sur la compétitivité et quelle est l'apport de la supply Chain à l'amélioration de cette dernière.

## CHAPITRE III Etude de cas de la pratique de la supply chain et de la compétitivité au sein de l'entreprise CEVITAL

### 3. 3. La SUPPLY CHAIN au sein de l'entreprise CEVITAL

Question 01	Pouvez-vous nous décrire une présentation de l'entreprise CEVITAL ?	-Cevital est une société par actions (SPA) ; -Elle intervient dans le secteur agro-alimentaire ; - Cevital détient le monopole dans le marché.
Question 02	Qu'elle est la position et le rôle de la SUPPLY CHAIN CEVITAL ?	- Elle occupe une place fondamentale et attachée à la direction générale de Cevital ; - Elle joue un rôle très important en amont et en aval dans l'entreprise.
Question 03	-Quels sont les principales missions de département SUPPLY CHAIN au sein de CEVITAL	- Approvisionnement des matières premières et équipements, - Planification des commandes ; - Stockage des produits, matières premières ; - Transport et la livraison des produits ; - Vente des produits.
Question 04	Quel sont vos objectifs ciblés dans votre département ?	- Satisfaction de clients ; - Produire un bon produit avec au moindre coût (produit de qualité) pour que ce dernier soit accessible.
Question 5	-Quelles sont les facteurs qui ont poussé Cevital de s'organiser telle qu'elle est actuellement ?	- Mauvaise planification ; - Non maîtrise des coûts ; - Non satisfaction des clients.
Question 6	Quelles sont les contraintes rencontrées par la SUPPLY CHAIN ?	-Les contraintes externes notamment la réglementation ; - La lenteur administrative de certains dossiers ; - Blocage des ressources.
Question 7	Quel est le mode de gestion adopté dans la SUPPLY CHAIN ? et quels sont les solutions adoptées ?	--En charge de combinaison entre les différents départements ; -Toujours nous cherchons l'intérêt de l'entreprise (solutions moins coûteuses, moins d'obstacles, etc.)

#### 3..3.1Analyse et discussions des données sur SUPPLY CHAIN

##### Question 01 : Pouvez-vous nous décrire l'entreprise Cevital ?

Cevital est une société par actions (SPA), elle intervient dans le secteur agro-alimentaire et elle détient le monopole dans le marché.

##### Question 02 : Qu'elle est la position et rôle de la supply Chain au sein du Cevital ?

La Supplychain occupe une place fondamentale et attachée à la direction générale de Cevital. Elle joue un rôle très important. Elle assure les bons fonctionnements de ces activités en amont et en aval (approvisionnements, production, stockage, distribution, transports, ventes, etc. ),une forte collaboration entre eux qui est basée sur la transformation de l'information, l'amélioration de la qualité de produit, engendre un avantage compétitif pour l'entreprise en mettant la satisfaction des besoins du clients.

##### Question 03 : Quel sont les principaux missions de département supply Chain ou sein Cevital ?

- L'approvisionnement des matières premières et des équipements,

## **CHAPITRE III Etude de cas de la pratique de la supply chain et de la compétitivité au sein de l'entreprise CEVITAL**

---

- La Planification des commandes,
- Stockage des produits et des matières premières ,
- Transport et la livraison des produits,
- La Vente des produits .

### **Question 04 : Quel sont vos objectifs ?**

La SC Cevital court derrière plusieurs objectifs, on peut citer ;

- La satisfaction des clients ;
- Produire un bon produit à moindre coût (produit de qualité) ;
- Elimination de toute l'interface et de tout type de gaspillage ;
- Maximiser la création de la valeur ;
- Amélioration de la performance de Cevital.

### **Question 05 : Quelles sont les facteurs qui ont poussé Cevital à s'organiser telle qu'elle est actuellement ?**

Avant la mise en place de la supply Chain dans Cevital, il y avait plusieurs problèmes :

- Mauvaise planification ;
- Non maîtrise des coûts ;
- Non satisfaction des clients ;

Après la plantation de la SC au sein de Cevital, il y avait une forte amélioration dans l'organisation, la gestion et la programmation, moins de rupture des stocks, la disponibilité du produit de l'entreprise sur le territoire national et international, une allocation rationnelle des ressources.

### **Question 06 : Quelles sont les contraintes de la supply Chain ?**

En matière administrative, des contraintes externes, notamment la réglementation, la lenteur administrative de certains dossiers. En matière de gestion des flux **logistiques**, un blocage de ressources (machine, entrepôt, magasin, véhicule ...) à faible capacité, qui ralentit le flux, réduit sa taille en limitant ainsi la performance de l'ensemble de toute une chaîne d'activités.

### **Question 07 : comment les gérer ?**

La combinaison entre les différents départements (département logistique, les départements stockages, département transit (import- export), département planification de la production. On tient des réunions entre les représentants de chaque département pour résoudre des problèmes rencontrés et trouver des solutions (culture d'échange). Enfin, on associe les collaborateurs dans la prise de décision.

## CHAPITRE III Etude de cas de la pratique de la supply chain et de la compétitivité eu sein de l'entreprise CEVITAL

### 3.4.1. La compétitivité CEVITAL

Question 01	y a-t-il de la concurrence sur le marché ? quel sont vos concurrents directs ?	- Cevital a plusieurs concurrents, à l'instar de : - La Belle dans les huiles et sucre ; - Savola (Afia) dans les huiles ; -Ifri dans les boissons.
Question 02	C'est quoi la compétitivité selon vous ?	La compétitivité pour Cevital signifie la capacité à faire face à la concurrence, s'imposer sur le marché national et international.
Question 03	Quel est le mode de compétitivité adopté ? et comment vous choisissez ce mode ?	Cevital adopte le mode compétitivité de qualité. Elle se base sur la compétitivité de qualité tel que la formation de personnel ainsi que la certification à la norme internationale de la production.
Question 04	Comment mesurez-vous la compétitivité ?	Mesure corrélative aux parts de marché. Cevital détient plus de 80% des parts de marché au niveau local. Toute entreprise mesure sa compétitivité sur une base de données bien précise.
Question 05	Quelles sont les déterminants de la compétitivité de Cevital ?	-La recherche et la mise en œuvre des savoirs faires technologique les plus évolués ; -Sens de l'innovation et de développement ; -La recherche de la supériorité.
Question 06	- La supply Chain a-t-elle constitué un facteur de compétitivité au sein de Cevital ?	-Oui, c'est un facteur très important que soit en amont ou bien en aval
Question 07	Quel est l'impact de la supply Chain sur la compétitivité de Cevital ?	-Assure la disponibilité de toutes les gammes de produit sur le marché ; -Domine les concurrents ; -Facilite la réalisation des objectifs.

### 3.4.2. Analyse et discussions des données sur la compétitivité

**Question 01 : Votre secteur d'activité est-il concurrentiel ? Si oui, quels sont vos concurrents ?**

Cevital a plusieurs concurrents, on peut citer :

- La belle dans les huiles et sucre ;
- Savola (Afia) et Zinor dans les huiles ;
- Ramy et Ifri dans les boissons.

**Question 02 : C'est quoi la compétitivité pour vous ?**

La compétitivité pour Cevital signifie la capacité de faire face à la concurrence sur le marché local (La belle, Afia ,ifri, etc.) Et sur le marché international (Leusieur , etc.). Cevital dispose plusieurs atouts comme une main-d'œuvre qualifiée, une énergie moins couteuse, une capacité importante de raffinage ses atouts lui permettent d'entre compétitive.

**Question 03 : Quel est le mode de compétitivité adopté ? Comment vous choisissez le mode ?**

## **CHAPITRE III Etude de cas de la pratique de la supply chain et de la compétitivité au sein de l'entreprise CEVITAL**

---

Cevital adopte le mode compétitivité hors prix (qualité). Elle se base sur la compétitivité de qualité tel que la formation de personnel aussi que la certification la norme internationale de production.

### **Question 04 : Comment mesurez-vous la compétitivité ?**

Mesure corrélative aux parts de marché

Cevital détient plus 80% de part de marché au niveau local, toute entreprise mesure sa compétitivité sur une base de données bien précises

### **Question 05 : Quelles sont les déterminants de la compétitivité au sein du Cevital ?**

- La recherche et la mise en œuvre des savoirs ;
- La recherche et la mise en œuvre des savoirs faire technologique les plus évolués ;
- Compétences l'esprit de l'entreprise ;
- Sens de l'innovation ;
- La recherche de la supériorité.

### **Question 06 : supply Chain -t-elle constituée un facteur de compétitivité au sein de Cevital ?**

La SC joue un rôle très important que soit en amont ou en aval. En amont par l'approvisionnement des matières premières de bonne qualité et avec des prix raisonnables (négociation des prix ; établissement des contrats ; bénéficie des remises...), et en aval par la livraison de produit, assurer la disponibilité des produits sur le marché et éviter les retards de livraison.

### **Question 07 : Quel est l'impact de la supply Chain sur la compétitivité de Cevital ?**

- Renforcer la position de Cevital sur le marché national et le marché international ;
- Capacité d'accroître les parts de marché ;
- Capacité d'affrontement la concurrence ;
- Récupérer l'économie d'échelle ;
- Développer l'avantage concurrentiel.

### **Conclusion**

Dans le présent chapitre, nous avons constaté que Cevital se base sur plusieurs facteurs qualitatifs (innovation, qualité, satisfaction du client, etc.), outre les facteurs quantitatifs (prix) afin qu'elle soit compétitive sur le marché national ou international. Ces facteurs permettent Cevital de se positionner dans les premiers rangs dans le secteur agroalimentaire



### **CHAPITRE III      Etude de cas de la pratique de la supply chain et de la compétitivité eu sein de l'entreprise CEVITAL**

---

en Algérie. Les résultats de notre recherches démontrent également que la supply Chain joue un rôle très important dans l'amélioration de la compétitive de l'entreprise Cevital.

## *Conclusion générale*

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

La supply Chain est à l'origine une démarche de gestion par la valeur. Elle repose sur une coordination et une intégration des fonctions, des activités et des processus clés au sein d'une entreprise et au sein du système de valeur tout entier. Elle vise à synchroniser et à optimiser la gestion des flux de produits, de services et d'informations, afin de créer de la valeur pour le client, pour laquelle il n'existe pas de modèle unique. Au niveau d'un marché caractérisé par l'accélération du rythme de la concurrence, les entreprises innovent en matière d'organisation dans l'objectif d'être plus compétitives. Ceci a donné naissance à de nouveaux concepts innovants parmi eux la supply Chain. Vu l'importance de celle-ci dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, une problématique a été formulée autour de la valeur ajoutée dégagée par la mise en place d'un tel processus au niveau de l'entreprise. D'où la nécessité de pointer chacun de ces concepts clés et de traiter d'une manière explicite ces différents acteurs (fournisseurs, producteurs, clients, actionnaires, etc.) et maillon (approvisionnement, gestion de stocks, production, planification, marketing, etc.), ainsi que ses différents flux (physiques, informationnels et financiers). De ce fait, plusieurs recherches ont le quels démontré le lien étroit entre la supply Chain et la compétitivité de l'entreprise. Ils affirment que la supply Chain assure la maîtrise des coûts de production et, par conséquent, permet des prix attractifs. Celle-ci contribue aussi à accroître les parts du marché, améliore la relation entreprise-fournisseur et augmente les chances de réussir les relations transactionnelles suivant l'approche de management inter organisationnel. La supply chaine permet aussi la fidélisation des clients par une gestion de relation clients efficace, basée sur une approche de marketing relationnel. Elle facilite également l'accès à l'information entre les différentes parties prenantes et permet de favoriser, enfin, l'innovation technologique par l'échange des connaissances tout au long de la supply Chain.

Pour mieux comprendre le processus de la mise en place de la supply chain et sa contribution dans l'amélioration de la compétitivité, une analyse des états des lieux de l'entreprise industrielle CEVITAL a été effectué. Nous avons réalisé une enquête par entretien semi direct auprès des responsables chargés de ce service tout en analysant aussi les documents internes fournis par le service de la supply Chain afin de pouvoir traiter la valeur ajoutée dégagée par la mise en place de la supply Chain au niveau de l'entreprise. Par ailleurs, un changement organisationnel de manière optimale au niveau de l'entreprise nécessite une réduction. Ces résultats constituent un apport managérial susceptible de guider la mise en place du SC au sein de l'entreprise, en fonction des objectifs prioritaires définis par les actionnaires ou les

## Conclusion générale

---

dirigeants. De ce fait, l'application de ce modèle au contexte d'une entreprise algérienne telle que CEVITAL permet d'élargir et d'enrichir les apports en interne et en externe de l'entreprise, car elle permet : une meilleure circulation d'informations entre les fournisseurs et les clients ; assurer un pouvoir de répondre aux attentes des clients dans des délais opportuns et permet la possibilité de se démarquer des concurrents. Par ailleurs, la mise en place de cette approche implique un changement général et profond pour l'entreprise. La combinaison entre les différents maillons et les acteurs de la supply Chain suivant la taille de l'entreprise, prendra du temps, ce qui peut être accentué par la résistance des salariés via ce changement. Pour cela, TONIC doit sélectionner des structures pour piloter et maîtriser l'adaptation aux spécificités de l'entreprise. Pour cela, l'accompagnement par la formation qualifiée permet aux employés d'acquérir des compétences nécessaires pour suivre l'implantation, dégager des résultats positifs et augmenter la capacité de productivité et leur degré de motivation pour plus de coopération. Dans le cas de Cevital, la formation des employés est intégrée dans leur plan de développement. Effectivement, les managers ont une vision claire de la supply chain. Par contre, les collaborateurs manquent d'informations dans le domaine. La communication et la coordination jouent un rôle important dans la réussite ou l'échec de la supply chain. La volonté de partager des informations avec l'ensemble de ses partenaires du système de valeur apparaît comme un facteur central de la mise en œuvre du SC. L'entreprise doit se baser sur la communication et l'implication des managers dans le projet par la sensibilisation des collaborateurs via l'importance de leur adhésion pour l'amélioration de la compétitivité et la productivité de l'entreprise, ce qui renforcera la confiance entre les niveaux hiérarchiques. Pour modérer les résistances, les managers auront la tâche de former leurs collaborateurs par rapport à la supply chain, afin d'assurer l'échange et la concertation entre les niveaux hiérarchiques. De même, les employés seront en confiance d'exprimer toutes leurs difficultés et suggérer des solutions en adéquation avec leurs attentes et, par conséquent la résistance sera évitée. Le suivi d'une manière aléatoire de la politique d'approvisionnement et de gestion des stocks consiste un maillon faible pour l'entreprise. Elle enregistre des pertes potentielles en matière de rupture de stocks en ce qui concerne la matière première et consommable. On cite à titre d'exemple la lenteur des processus d'achats engendrés par la lenteur des procédures, de manière à s'adapter au processus organisationnel de la supply chain, d'une part, et de l'autre améliorer le système d'information en le rendant adéquat avec le processus de production de l'entreprise, d'autre part. Cependant, notre recherche n'est pas exemptée de limites comme toute recherche scientifique. Notre recherche contient des limites du fait que Cevital est dotée d'un système décentralisé avec 11 unités dont

## Conclusion générale

---

chaque unité est indépendante et suivant l'ampleur des ces unités. Pour cela notre étude concerne uniquement l'entreprise en global du moment que les procédures sont les mêmes appliquées au niveau de chaque unité.

A cet effet, afin de bien mener une étude de mise en place de la supply Chain, il faut bien une validation de résultat et un suivi de déploiement. Dans notre étude, nous nous sommes contenté juste de faire une proposition d'un modèle, et suite à une contrainte de temps. Ainsi, pour plus de fiabilité de l'étude, il faut bien procéder à la mesure de la performance de l'entreprise par la mise en œuvre de ses indicateurs.

Cette étude montre l'importance de prendre la supply Chain comme un indicateur pertinent pour le pilotage de la performance globale de l'entreprise.

## **Référence bibliographie**

## Référence bibliographique

---

Référence bibliographie :

### Ouvrage :

(A)GRATACAP et (P) MEDAN : logistique et supply chain management, édition DUNOD, paris, 2008.

André marchael ; Logistique globale, supply chain management, Edition ellipses, paris, 2006.

Baglin (G) et autres, Management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chain, Edition ECONOMICA, 4<sup>ème</sup> Edition, France, paris.

Baglin (G) et autres, Management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chain, Edition ECONOMICA, 4<sup>ème</sup> Edition, France, paris.

. YEVES PIMOR, Logistique, « production, distribution, soutien »,4<sup>ème</sup> Edition, DUNOD paris, 2005.

JUSTTIN Langlois Caro, stratégie de livraison directe dans une chaine logistique internationale, université du Quebec à Montréal, Février 2012.

LE MOIGNE (R), Supply chaine management : achat, production, logistique, transport, vente, Dunod, paris, 2013.

MARK CRISTOPHER, « stratégies for reducing costs and improving services, logistics and supply chain management”, London, pentice Hall,1998.

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

NAKHLA M, l’essentiel du management industriel, DUNOD, 1<sup>ère</sup> édition, paris, 2006.

Olivier Merier , Diagnostic stratégique, édition Dunod, paris, 2011.

Piere Zermati, la pratique de la gestion des stocks, Edition DUNOD, 4<sup>ème</sup> edition, paris, 1990.

Rémy le moigne, supplychain management, DUNOD, paris, 2013.

SAMII et ALEXANDRE(K), stratégie logistique : supply chain management, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 2004.

Sharples, J. et Milham, N. (1990) : « Long run competitiveness of Austrlian agriculture.

USDA. Economic

Research Services, Foreign Agricultural Economics Report.

### Sites web:

## Référence bibliographique

---

<https://www.google.dz/search?q=les+flux+logistiques&biw=1517&source>

[www.faq-logistique.com](http://www.faq-logistique.com)

<https://archipel.Uqam.ca/4650/1/M1245.pdf>

### **Thèse et mémoire :**

**(A) Kaddoussi :** 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.

JOËLLE MORANA, « De la logistique d'entreprise au supply chain management (SCM) : vers une intégration des processus », Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, e-thèse, 2003.



## Liste des figures, tableaux

### Liste des figures :

N° de figure	Le nom de figure	La page
Figure N°01	La chaine logistique	07
Figure N°02	Les flux de supply chain	10
Figure N°03	Les types de la compétitivité	21

### Liste des tableaux :

N° du Tableaux	Le nom du tableau	La page
Tableau N°01	Définition de la compétitivité de l'entreprise	18
Tableau N°02	Les activités principales et les activités de soutien de la chaine de valeur	30
Tableau N03	Les différentes CLR de Cevital	46

## **Liste des abréviations**

. ISO : international Standard organisation.

CA : Chiffre d'affaire

CLR : centre de livraison régionale

CSCMP : Council of Supply Chain Management Professionnel

GRH : Gestion des ressources humaines

LLK : lalla Khadidja

R&D : Recherche et développement

SC: Supply Chain

SCM: Supply Chain Management

SPA: Société Par Action

## *Annexes*

# Annexes

---

## GUIDE D'ENTRETIEN

Ministère de l'enseignement supérieur et de la Recherche scientifique

Université Abddrahmane Mira

-Bejaïa-

Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des

Sciences Commerciales

Spécialité économie industriel

### Questionnaire de recherche sur le thème

*« L'impact de supply Chain sur la compétitivité dans une entreprise »*

#### Objet :

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de Master en économie industriel,  
Nous vous prions de bien vouloir répondre avec précision et objectivité à ce questionnaire,  
Afin de constater le lien qui existé entre supply Chain et la compétitivité au sein de Cevital.

A cet effet, veuillez répondre à toutes les questions que comporte ce questionnaire,  
Sachant que les données recueillies ne seront utilisées que pour des fins scientifiques et de  
Manière anonyme.

Nous vous remercions d'avance pour votre contribution ainsi que votre amabilité.

#### Questionnaire

##### Identification de l'interviewé :

#### A – supply Chain

1. S.V.P pouvez-vous nous décrire l'entreprise cevital ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Annexes

---

2- Qu'elle est la position et rôle de la supply chain Cevital ?

.....  
.....  
.....

3-Quels sont les principales missions de département supply chain au sein cevital ?

.....  
.....  
.....

4-Quels sont vos objectifs ciblés (dans votre département SC) ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5-Quels sont les facteurs qui vont pousser Cevital de s'organise telle qu'elle est actuellement ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6-Quelles sont les contraintes de la supply chain ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Annexes

---

7-Comment gérer la supply chain ? et quelles sont les solutions adoptées ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### **B- Compétitivité :**

1- Votre secteur d'activité est-il concurrentiel ?  
 Oui  Non

2- Si oui, quels sont vos concurrents ?

.....  
.....

3- Quel est le mode de compétitivité adopté ? Et comment vous choisissez le mode ?

Compétitivité prix

Compétitivité hors prix

.....  
.....  
.....  
.....

4- Comment mesurez-vous la compétitivité ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5- Quels sont les déterminants de la compétitivité de Cevital ?

.....  
.....  
.....  
.....

## Annexes

---

6- Supply Chain t-elle-est constitué un facteur de compétitivité au sein de Cevital ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7-Quel est l'impact de la supply chain sur la compétitivité de Cevital ?

.....  
.....  
.....  
.....

Fin du questionnaire.

### **Guide d'entretien**

#### **Les représentations de supply chain:**

- 1- svp pouvez-vous nous décrire l'entreprise Cevital ?
- 2-Asque l'organisation actuelle permet de réaliser les objectifs ?
- 3-Quel sont les principales missions de département suppl ychain au sein Cevital ? et quels sont ces apports par apport à la stratégie de groupe ?
- 4-Quels sont vos objectifs ?
- 5-Quelles les facteurs qui vont poussez Cevital de s'organise telle qu'elle est actuellement ?
- 6-Quelles sont les contraintes de la supply chain ?
- 7-comment les gérer ? Et quelles sont les solutions adoptées ?

#### **Les représentations de la compétitivité :**

- 1-Est ce qu'y a-t-il de la concurrence sur le marché ? Quels sont vos concurrents majeurs ?
- 2- C'est quoi la compétitivité pour vous ?

## **Annexes**

---

- 3- Quel le mode de compétitivité adopté ? Et comment vous choisissez le mode ?
- 4- Comment mesurez-vous la compétitivité ?
- 5- Quels sont les déterminants de la compétitivité de Cevital ?
- 6- supply chain -t-elle constitué un facteur de compétitivité au sein de Cevital ?
- 7- Quel est l'impact de la supply chain sur la compétitivité de Cevital ?



## *Table des matières*

# Table des matières

---

## Table des matières

Introduction générale .....	01
Chapitre 01 : Le cadre théorique de supply Chain .....	05
Introduction.....	05
Section 01 : Généralités sur la supply chain .....	05
1.1..Définition supply chain .....	05
Les fonctions de la supply chain .....	07
1.2. 1.. Achat et approvisionnement .....	07
1.2.2.la fonction production .....	08
1.2.3. Stockage .....	08
1.2.4.la distribution .....	08
1.2.5. Transport .....	09
1.2.6.la vente .....	09
1.3.les flux de la supply Chain .....	09
1.3.1. Flux d'information .....	09
1.3.2. Flux monétaire (financiers) .....	09
1.3.3. Flux physique .....	10
1.4. Les enjeux de la supply Chain .....	10
1.5.la maîtrise de supply Chain .....	11
Section 02 : La gestion de la chaîne logistique .....	11
2.1. Définition de la supply Chain management .....	12

## Table des matières

---

2.2. Les objectifs de la gestion de la chaîne logistique .....	12
2.2 .1. longs termes .....	12
2 .2.2. Moyen terme .....	12
2.2.3 court terme .....	13
2.3. Les niveaux de décision du SCM .....	14
Conclusion .....	15
Chapitre 02 : La compétitivité d'une entreprise.....	17
Introduction.....	17
Section 01 : Notion globale de la compétitivité .....	17
1.1L'évolution de concept de compétitivité .....	17
1.1.1Définition de la compétitivité.....	17
1.1.2. les types de la compétitivité .....	19
1.2.1 La compétitivité prix .....	19
1.2.2 La compétitivité hors prix .....	20
1.3 Les facteur de la compétitivité .....	21
1.3.1 .les facteur de compétitivité prix .....	21
1.3.2 .les facteurs de compétitivité hors prix .....	22
1.4 les mesures de la compétitivité.....	22
14.1. La difficulté de mesuré la compétitivité .....	22
1.4.2.les indicateurs de mesures de la compétitivité .....	22
1.4.3la part de marché global . .....	23
1.5. .les déterminants de la compétitivité de l'entreprise .....	24

## Table des matières

---

1.6.1 les chartes régissent la compétitivité .....	24
1.6.2 la dotation on ressource.....	25
1.6.2.1 . la technologie .....	25
1.6.3 les caractéristiques du produit .....	25
1.6.4.les économies d'échelles .....	25
1.7.les indicateurs de la compétitivité d'entreprise .....	26
Section 02 : L'avantage concurrentiel .....	26
2.1.les cinq forces concurrentielles de porter .....	27
2.1.1.la menace des produits substitution .....	28
2.1.2. Le pouvoir de négociation des fournisseurs .....	29
2.1.3. Le pouvoir négociation des clients .....	29
2.1.4. La rivalité entre concurrents existants .....	29
2.3.la stratégie de base .....	30
2.4. Les structures de marché et l'analyse les situations concurrentielles .....	32
Conclusion .....	33
Chapitre 03 : Etude de cas de la supply Chain et la compétitivité au sein de l'entreprise cevital	
Introduction.....	35
Section 01 : présentation de SPA cevital .....	35
1.1 Identification du groupe cevital .....	35
1.1.1 Historique de Ccevital .....	36
. 1.1.2Situation géographique .....	36
1.1.3. Les principaux produits de Cevital .....	36

## Table des matières

---

1.1.4 Les objectif fondamentaux cevital .....	39
1.1.5. La structure hiérarchique .....	39
Section 02 : Supply Chain et compétitivité au sein cevital.....	41
2.1.la pratique de la supply CHAIN ou sein entreprise CEVITAL.....	41
2.1.1Département planification de la production .....	43
2.1.2Département gestion de stock itrarts packaging.....	43
2.1.3Département gestion de stock pièce de rechange .....	43
2.1.4Département transit export .....	43
2.1.5Département transit import .....	43
2.1.6 Département logistique .....	43
2.1.6.1Service distribution .....	43
2. 1.6.2. Service du transport .....	43
2.1.6.3 Service plateforme conteneur .....	44
2. 1.7 Département stockage.....	44
2. 7.1 Plateformes .....	45
2.7.2Centres de livraison régionaux (CLR) 2. La compétitivité.....	45
2.2 la compétitivité .....	45
2.2.1- la compétitivité selon CEVITAL .....	45
2. 2.2- Typologie de la compétitivité.....	46
2.2.2.1-Compétitivité hors prix.....	46
2.2.2.2-Compétitivité prix .....	46
2.3-l'impact la SUPPLY CHAIN sur la compétitivité au sein CEVITAL .....	46
Section03 : Analyse des résultats d'entretien au sein cevital .....	46
3.1 La méthodologie de recherche et les résultats obtenus.....	46
3.2 Le déroulement de l'enquête .....	46
3.3. 1SUPPY CHAIN CEVITAL.....	47
3.3.2 Analyse et discussions des données sur SUPPLY CHAIN .....	47

## Table des matières

---

3.4.1. La compétitivité CEVITAL.....	47
3.4.2 Analyse et discussions des données sur la compétitivité .....	49
Conclusion .....	50
Conclusion générale .....	54
Référence bibliographique .....	

## **Résumé :**

Le Supply Chain Management est un concept qui a commencé à trouver l'écho dans le monde entier à partir des deux dernières décennies. Aujourd'hui, le SCM représente l'une des disciplines les plus critiques dans le domaine des affaires des entreprises. La Supply Chain joue un rôle primordial dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, et ce à partir d'une proposition d'une vision globale permettant tant aux chercheurs qu'aux professionnels de comprendre l'importance d'aligner les capacités SC avec le niveau d'incertitude en amont et en aval de segment de clients ciblé par la stratégie concurrentielle de l'entreprise. En d'autres termes, cet article montre que l'entreprise ne peut être performante que si les capacités SC développées par la stratégie SC sont alignés avec le niveau d'incertitude en amont et en aval de segment de clients ciblé par la stratégie de compétitivité de l'entreprise.

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

**Mots clés :** Stratégies SCM, Stratégies Concurrentielles, Concurrence Stratégique, Performance de l'entreprise.

## **Summary :**

Supply Chain Management is a concept that has started to find echo around the world from the last two decades. Today, SCM represents one of the most critical disciplines in corporate business. The Supply Chain plays a key role in improving the performance of the company, and this from a proposal of a global vision allowing both researchers and professionals to understand the importance of aligning capabilities. SC with the level of uncertainty upstream and downstream of the customer segment targeted by the company's competitive strategy. In other words, this article shows that the company can only be successful if the SC capacities developed by the SC strategy are aligned with the level of uncertainty upstream and downstream of the customer segment targeted by the competitiveness strategy. of the company.

The company cevital has succeeded in managing its supply chain in an efficient way which allows it to follow the evolution of long-term needs and face competition to maintain its shares on the national and international market.

**Keywords:** SCM Strategies, Competitive Strategies, Strategic Competition, Company Performance.