

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**

**EHEC**

**Mémoires de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en  
science commerciales**

**Option : Distribution et Supply Chain Management**

**CONTRIBUTION ET DÉFIS DE LA  
LOGISTIQUE DE DISTRIBUTION À  
L'AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ  
DE L'ENTREPRISE**

**ETUDE DE CAS : Hamoud Boualem**

**Elaboré par :**

**Melle. Manel Romeissa LERARI**

**Encadré par :**

**Dr. Farah RAHAL**

**Maître de conférence « A » à l'EHEC**

**7<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2020**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en  
sciences commerciales**

**Option : Distribution et Supply Chain Management**

**CONTRIBUTION ET DÉFIS DE LA  
LOGISTIQUE DE DISTRIBUTION À  
L'AMÉLIORATION DE LA  
COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE**

**ETUDE DE CAS : HAMOUD BOUALEM**

**Elaboré par :**

**Melle. Manel Romeissa LERARI**

**Encadré par :**

**Dr. Farah RAHAL**

**Maître de conférence « A » à l'EHEC**

**7<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2020**

# Dédicaces

**Je dédie ce modeste travail à :**

***La mémoire de ma grand-mère LAMRIA***

*J'aurais tant aimé qu'elle soit présente ; que Dieu ait ton âme dans son vaste paradis.*

***Mes chers parents***

*Pour leur soutien et précieux conseils et tous les sacrifices et les privations pour m'aider à avancer dans la vie. Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés, j'espère que vos bénédictions m'accompagneront toujours.*

***Ma chère sœur***

*Ma conseillère, qui m'a assistée dans les moments difficiles et m'a prise doucement par la main pour traverser ensemble des épreuves pénibles, je te suis reconnaissante.*

***Mon frère***

*Je te remercie pour tout le soutien et l'amour que tu me portes*

***AYI***

*Je te remercie pour ton amour et ton encouragement, que Dieu te garde pour nous*

***Mes chères Cousines***

*Lilia, Oumaima, Hanane Samah, Insaf, Hind Chaima ; je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez, pour tous les bons moments passés ensemble*

***Mes oncles et mes tantes***

*A tous les membres de la famille LERARI, je vous suis reconnaissante pour votre amour.*

*A Tata Rachida ; ma deuxième maman qui m'a toujours encouragée pour aller plus loin*

*A tous les membres de la famille ABBOU, j'aurai tant aimé que vous soyez avec moi. Merci pour votre amour, soutien et encouragement ; Merci pour tous.*

***Dr. Rahal Farah***

*Notre exceptionnel et aimable professeur*

***Mes Copines***

*Leyla, Meriem et Narimane, pour votre soutien et amour, pour tous les bons moments qu'on a vécus, je vous suis reconnaissante.*

# Remerciements

*Je tiens à remercier en premier lieu Allah (swt) le Tout Puissant de nous avoir accordé la santé ; la volonté et le courage d'élaborer ce mémoire.*

*Je tiens à exprimer ma totale reconnaissance et mes sincères remerciements à mon encadrante Dr. Farah RAHAL, qui m'a aidé à réaliser mon travail de recherche, merci pour sa disponibilité, ses orientations et ses précieux conseils.*

*Je tiens à exprimer ma totale reconnaissance tout particulièrement à M. LERARI Lyamine, qui, en tant que mentor à l'entreprise Hamoud Boualem s'est montré disponible et qui a sacrifié son temps pour répondre à mes questions. Je présente mes remerciements à l'ensemble du personnel de Hamoud Boualem qui a su me transmettre les informations.*

*Je remercie les membres de jury qui ont eu l'amabilité d'évaluer mon travail.*

*J'adresse mes sincères remerciements à tout le corps professoral et administratif de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales pour leurs efforts.*

*Enfin, je tiens à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

## Résumé

Avec la croissance que connaît le marché des boissons gazeuses en Algérie, en raison de l'augmentation de la consommation accompagnée par la diversité de l'offre et une intensification de la concurrence, les entreprises cherchent à se différencier et à se distinguer par rapport à ses concurrents en appliquant des pratiques différentes et principalement des pratiques de distribution pour détenir un avantage concurrentiel et améliorer sa compétitivité.

L'objectif de ce travail est d'essayer d'analyser la contribution des fonctions logistiques de distribution dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Afin de donner un sens scientifique à notre recherche, une enquête sur terrain au niveau de l'entreprise Hamoud Boualem sise à Boufarik riche en connaissances a été faite, afin de donner une réponse à notre problématique.

**Mots clés :** Logistique de distribution, Compétitivité, Avantage concurrentiel, Transport, Entreposage.

## ملخص

إن سوق المشروبات الغازية في الجزائر يعرف نمواً مستمراً، نظراً لزيادة الاستهلاك و تنوع العرض و احتدام المنافسة و اثرى هذه العوامل أصبحت المؤسسات تبحث عن ممارسات و طرائق لتحسين قدرتها التنافسية و عرض منتجات تختلف عن منتجات المنافسين، من خلال تطبيق ممارسات تتعلق بالتوزيع للحصول على ميزة تنافسية.

الهدف من هذا العمل هو دراسة مساهمة وظائف لوجستيك التوزيع في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، و من أجل إعطاء معنى علمي لأبحاثنا، تم إجراء دراسة ميدانية و من خلاله تم التوصل الى نتائج تساهم في الإجابة عن الإشكالية.

**الكلمات الدليلية: التوزيع. الميزة التنافسية. القدرة التنافسية. النقل. التخزين**

## **Abstract**

With the growth of the soft drink market in Algeria, due to the increase in consumption accompanied by the diversity of supply and an intensification of competition, companies seek to differentiate and distinguish themselves from their competitors by applying different practices and mainly distribution practices to gain a competitive advantage and improve their competitiveness.

The goal of this work is to try to analyze the contribution of logistic distribution functions in improving the competitiveness of the company. So as to give a scientific sense to our research, and an answer to our problem, a field survey has been conducted at Hamoud Boualem located in Algiers/Boufarik, and a knowledge-rich have been made.

**Keywords:** Competitiveness, Distribution, Competitive advantage, Transport, Warehousing.

## Liste des Tableaux

### Chapitre 1 :

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1.1</b>	Les modes de transport	<b>31</b>

### Chapitre 2 :

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>2.1</b>	Les stratégies concurrentielles	<b>40</b>
<b>2.2</b>	Les différentes facettes de la compétitivité	<b>45</b>

### Chapitre 3 :

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>3.1</b>	La fiche d'identité de l'entreprise	<b>62</b>
<b>3.2</b>	Les différents produits de Hamoud Boualem	<b>65</b>
<b>3.3</b>	Principaux acteurs de production de la filière de boissons	<b>67</b>
<b>3.4</b>	Comparaison du CA	<b>69</b>
<b>3.5</b>	Profil des interviewés	<b>72</b>
<b>3.6</b>	Le SWOT de l'entreprise	<b>79</b>

## Liste des figures

### Chapitre 1 :

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1.1</b>	La chaîne de valeur	<b>9</b>
<b>1.2</b>	La distribution historique	<b>10</b>
<b>1.3</b>	Représentation schématique de la Supply Chain	<b>11</b>
<b>1.4</b>	Système marketing vertical et canal de distribution traditionnel	<b>16</b>
<b>1.5</b>	Les modes de distribution et longueurs de circuits	<b>17</b>

### Chapitre 2 :

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>2.1</b>	Les cinq forces qui influencent le jeu concurrentiel	<b>38</b>
<b>2.2</b>	Le carré de la compétitivité	<b>46</b>

### Chapitre 3 :

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>3.1</b>	Evolution du chiffre d'affaires	<b>70</b>
<b>3.2</b>	Taux de croissance du chiffre d'affaires	<b>71</b>

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>BRSA</b>	Boissons Rafraichissante Sans Alcool
<b>CA</b>	Chiffre d'affaires
<b>CL</b>	Centilitre
<b>ERP</b>	Entreprise Ressource Planning
<b>ISC</b>	Indice Synthétique de Compétitivité
<b>L</b>	Litre
<b>Mds</b>	Milliards
<b>SCM</b>	Supply Chain Management
<b>SPA</b>	Société Par Action
<b>PET</b>	Poly téréphtalate d'éthylène

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>02</b>
<b>Chapitre 1 : Introduction à la logistique de distribution.....</b>	<b>06</b>
Section 1 : Généralité sur la logistique et le SCM.....	07
Section 2 : Généralité sur la logistique de distribution.....	13
Section 3 : Les fonctions de la logistique de distribution.....	20
<b>Chapitre 2 : Enjeux de la compétitivité pour l'entreprise.....</b>	<b>36</b>
Section 1 : Généralité sur les stratégies concurrentielles et la compétitivité.....	37
Section 2 : Les facteurs déterminants la compétitivité de l'entreprise et ses indicateurs.....	46
Section 3 : Lien entre la logistique de distribution et la compétitivité de l'entreprise .....	52
<b>Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem.....</b>	<b>59</b>
Section 1 : Présentation générale de l'entreprise Hamoud Boualem.....	60
Section 2 : Le marché des boissons gazeuses en Algérie.....	65
Section 3 : Analyse de l'impact des fonctions logistique de distribution sur la compétitivité de Hamoud Boualem.....	68
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>83</b>



# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Dans un environnement mouvant et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, par la mutation des techniques et des besoins, les entreprises se voient obligées d'améliorer et développer leur compétitivité à travers la maîtrise de leur chaîne logistique globale, en offrant des services distinctifs pour générer des avantages concurrentiels assurant leur pérennité. En ce sens, la logistique est l'ensemble des activités qui se préoccupent de la gestion des flux physiques, financiers et d'informations en offrant le bon produit en bonne quantité et qualité. En effet la logistique est une fonction stratégique, ses connaissances et maîtres détermineront la compétitivité de l'entreprise.

En entrant dans une économie de marché depuis plusieurs années, l'Algérie attire des investisseurs étrangers et locaux. Plusieurs entreprises se spécialisent dans la production et la commercialisation et ont donné naissance au marché agro-alimentaire en pleine expansion avec une concurrence très rude entre les entreprises. Et pour faire face à cette nouvelle donnée, et répondre aux exigences des consommateurs en termes de qualité et disponibilité de produit, l'entreprise doit adopter une bonne stratégie de distribution compatible avec les produits qu'elle commercialise, car la distribution est devenue un élément de différenciation et un facteur de compétitivité.

Néanmoins plusieurs entreprises algériennes négligent l'importance capitale de la logistique de distribution et son rôle dans l'amélioration de différentes activités de l'entreprise, ainsi que son impact sur la compétitivité de l'entreprise.

C'est une des raisons principales pour laquelle nous avons articulé notre thème autour de la logistique de distribution et son impact sur la compétitivité de l'entreprise, le choix de ce thème n'est pas le produit du hasard, c'est un sujet d'actualité et nouveau qui apparaît devant les entreprises, et en tant que futures logisticiennes de formation, nous cherchons à comprendre les contours de ce sujet.

Notre choix s'est porté sur l'entreprise Hamoud Boualem (unité de Boufarik), une entreprise familiale qui fabrique et distribue diverses boissons consommées en Algérie, mais aussi en France, en Angleterre et au Canada.

L'étude de ces deux notions de logistique et de distribution est particulièrement intéressante dans une entreprise telle que Hamoud Boualem qui commence à développer et améliorer la performance des fonctions logistique de distribution.

L'objectif de cette recherche est de souligner la contribution de la logistique de distribution dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Pour faire notre étude de recherche, nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

**Quel est l'impact de la fonction logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise ?**

A partir de cette problématique générale découlent trois sous-questions qui s'énoncent ainsi :

- 1- Comment la logistique de distribution permet à l'entreprise d'être compétitive sur son marché ?
- 2- Quel est le rapport de la logistique de distribution et la compétitivité de l'entreprise ?
- 3- Quel est l'impact de la fonction transport et entreposage sur la compétitivité de l'entreprise ?

Afin de mieux répondre à ces questions et de bien cerner notre problématique nous avons jugé utile de formuler les hypothèses suivantes :

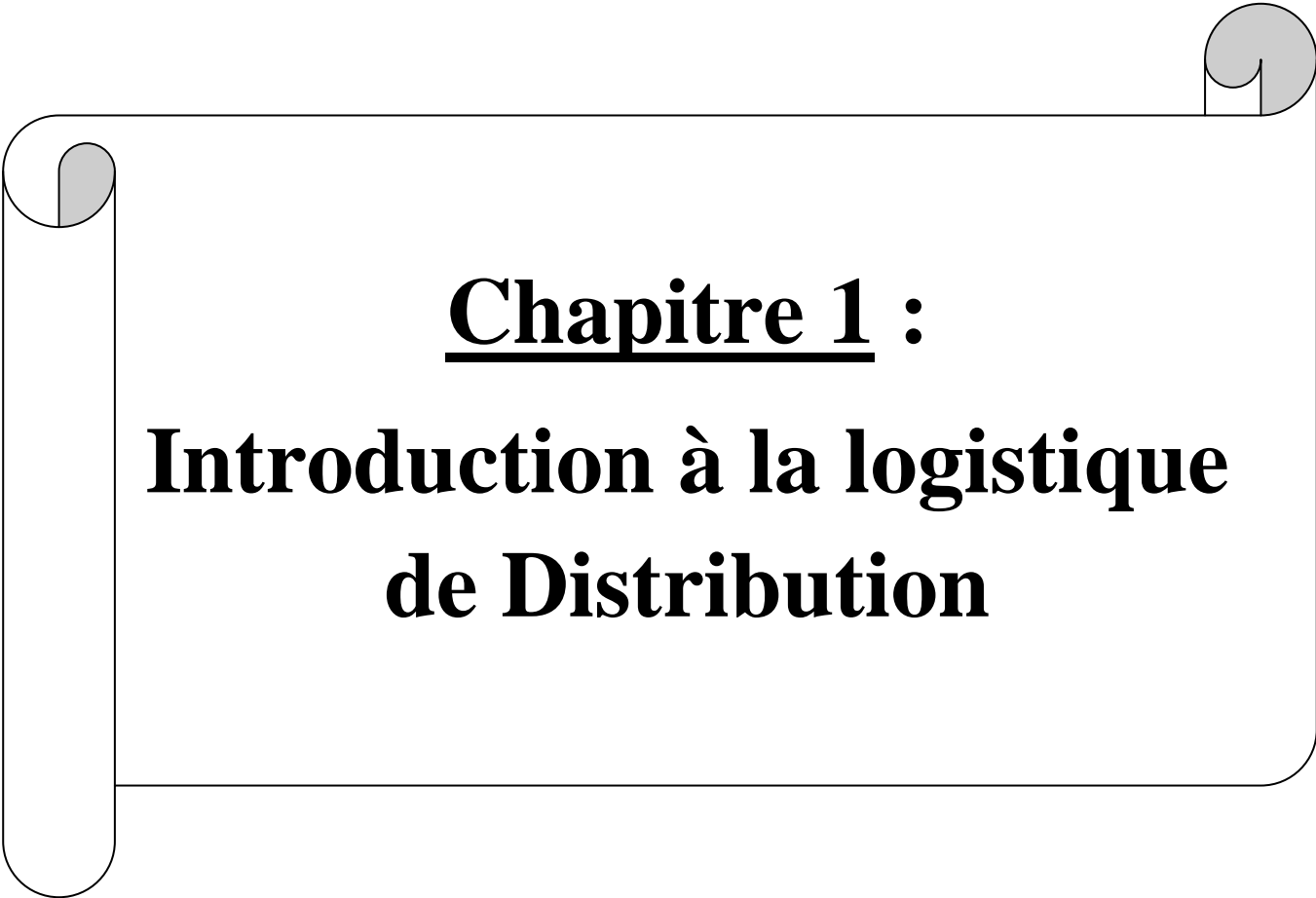
- 1- **La gestion de la fonction transport basée sur la minimisation des coûts et le respect des délais de livraison a un impact direct sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem.**
- 2- **La contribution des TIC dans la mise en place des systèmes logistiques de gestion des stocks concourt à la durabilité de l'organisation tout le long de la chaîne.**
- 3- **La politique de distribution adoptée par l'entreprise Hamoud Boualem influence favorablement sa capacité à maintenir et à accroître ses parts de marché face à la concurrence des autres firmes nationales ou étrangères.**

Pour affirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons adopté une démarche descriptive et analytique. Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons eu recours à une étude qualitative à travers une enquête par des entretiens auprès de responsables logistique de Hamoud Boualem. La recherche documentaire est basée sur la consultation des principaux ouvrages, travaux de recherche universitaire, rapports et documents internes de l'entreprise.

Pour accomplir ce travail, nous avons développé le plan suivant :

1. Le premier chapitre présente les généralités sur la logistique et SCM ce qui nous permet de mieux comprendre la logistique de distribution et ses différentes fonctions.

2. Le deuxième chapitre est consacré pour l'étude de la notion de compétitivité allant de ses définitions tout en passant par les différents facteurs qui la détermine et enfin la relation entre la compétitivité et la logistique.
3. Le troisième et dernier chapitre présente l'entreprise Hamoud Boualem, puis le marché des boissons gazeuses en Algérie et enfin l'interprétation et analyse des résultats de l'enquête.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and grey shading on the top and bottom edges, framing the text.

**Chapitre 1 :**  
**Introduction à la logistique  
de Distribution**

## **Introduction du chapitre :**

La logistique occupe une place importante dans le secteur économique, et constitue une nouvelle forme de l'activité industrielle et de service. Ce nouveau domaine regroupe l'ensemble des activités qui assurent la mise à disposition des produits, pour satisfaire les exigences du marché avec un coût minimal, ainsi qu'une meilleure rentabilité des investissements.

Le contenu de ce premier chapitre ; permet de bien comprendre la logistique de distribution, il est divisé en trois sections. Dans la première, nous allons traiter quelques généralités sur la logistique et la SCM, la deuxième section est consacrée pour les concepts fondamentaux de la distribution afin de cerner au mieux le concept de la logistique de distribution, et une troisième section pour les fonctions de la logistique de distribution.

## **Section 1 : Généralités sur la logistique et le SCM :**

La fonction logistique est aujourd'hui au centre des enjeux stratégiques, elle englobe plusieurs fonctions et a pour but d'optimiser les flux de produit, dans cette section nous allons définir la logistique, ses objectifs et son rôle puis on va présenter la SCM, ses activités et ses enjeux.

### **1. Notions de la logistique :**

#### **1.1 Définitions :**

Le COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT définit la logistique : *«le processus permettant de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux et un stockage efficaces et efficaces de matières premières, d'en-cours, de produits finis et d'informations, du point d'origine au point de consommation, dans le but de se conformer aux exigences du client »<sup>1</sup>*

Selon BAGLIN : *« la fonction qui se préoccupe de la gestion des flux physiques des approvisionnements en matières premières jusqu'à la mise à dispositions des produits finis aux clients sur le lieu d'achat ou de consommation »<sup>2</sup>*

Selon le COMITE DE DEFINITION DE L'AMERICAIN MARKETING ASSOCIATION1948 : *« la logistique est le mouvement et la manutention de marchandise du point de production au point de consommation ou d'utilisation »<sup>3</sup>*

Selon YVES PIMOR ET MICHEL FENDER : *« la logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutentions et dans les entreprises de production, tend à tendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution »<sup>4</sup>*

---

<sup>1</sup> SAMAIL. (A) : **Stratégie logistique Supply Chain management**, édition DUNOD, 3ème édition ; 2004. P10

<sup>2</sup> BAGLIN, (G) et autres : **Mangement industriel et logistique**, édition ECONOMICA, 6ème édition, Paris, 2013,p09

<sup>3</sup> TIXIER, (D) et autres : **La logistique d'entreprise**, édition DUNOD, Paris, 1996, P.12

<sup>4</sup> PIMOR, (Y), FENDER, (M) : **Logistique : Production, Distribution, Soutien** » édition DUNOD, 5<sup>ème</sup> édition.P04

## 1.2 Les types de la logistique :

Cependant on peut distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes :<sup>1</sup>

- **Une logistique d’approvisionnement** : permet d’amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.
- **Une logistique d’approvisionnement générale** : qui permet d’apporter à des entreprises de services ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité.
- **Une logistique de production** : qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production.
- **Une logistique de distribution** : celle des distributeurs ; qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VAD par exemple, les produits dont il a besoin.
- **Une logistique militaire** : qui vise à transporter sur un théâtre d’opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.
- **Une logistique de soutien** : consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance
- **Une activité dite de service après-vente** : assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu’elle exercé dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien, on utilise souvent l’expression « le mangement des services » pour désigner le pilotage de cette activité
- **Des revers logistcs** : parfois traduit en français par « logistique à l’envers » ou encore « logistique de retours » qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu’il veut réparer, ou encore à traiter des déchets industrielles ; emballage, produits inutilisables depuis les épaves de voitures jusqu’aux toners d’imprimantes

---

<sup>1</sup> Ibid., P04

## **1.3 Les objectifs de la logistique :**

La logistique veille à atteindre un ensemble d'objectifs, sont :<sup>1</sup>

- ❖ **La réponse optimale au client** : il s'agit de la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins de ses clients aux plus brefs délais. Les entreprises s'intéressent à l'EFFICIENT CONSUMER RESPONSE « ECR », qui englobe un ensemble de pratique et de techniques, en marketing et en logistique, qui vise à l'optimiser les assortiments ; les promotions et le niveau de service, par meilleure coopération entre l'industrie et le commerce.
- ❖ **la variabilité minimale** : les retards des livraisons ; les erreurs de gestion de livraisons et les différents problèmes lors de la fabrication peuvent induire une forte variabilité dans les processus logistiques à l'origine de coûts élevés et de clients insatisfaits.
- ❖ **le stock minimum** : il est très important dans une entreprise la maîtrise des coûts logistiques à travers, notamment l'optimisation de la gestion des stocks.
- ❖ **la consolidation des transports** : elle représente un des coûts les plus forts. La massification des flux est recherchée tant par les industriels et les distributeurs.
- ❖ **La qualité** : il est nécessaire d'appliquer à la logistique les principes du Total Quality Management « TQM ». Les différentes techniques statistiques peuvent permettre d'étudier et d'améliorer certains processus logistiques peu efficaces.
- ❖ **Analyse en termes de cycle de vie du produit** : elle suppose sur le fait d'évaluer le coût de cycle de vie, appelé life cycle cost, qui englobe la totalité des coûts d'un produit de sa naissance à sa mort, en d'autre terme de sa conception à son retrait, en passant par sa fabrication, sa distribution et son utilisation.

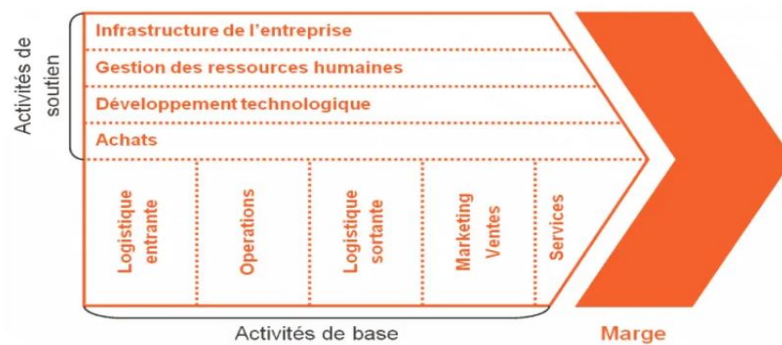
## **1.4 Le rôle stratégique de la logistique :**

Selon PORTER la logistique est un élément primordial dans la chaîne de valeur, on remarque que cette fonction est classée parmi les activités principales de l'entreprise qui sont à la base de la création de valeur. Ces activités permettent le développement d'avantage concurrentiel sur le marché de l'entreprise. La figure n°1.1 présente la chaîne de valeur.

---

<sup>1</sup> MEDAN. (P), CRATACAP. (A): **Logistique et Supply chain management** ; édition DUNOD. Paris, 2008, P15

Figure n°1.1 : La chaîne de valeur selon PORTER



**Source :** <https://www.creerentreprise.fr/chaine-de-valeur-de-porter-exemple/> consulté le 30/01/2020 à 19 :08

La chaîne de valeur de Porter classe la logistique parmi les fonctions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise.

## **2. Notions du SCM :**

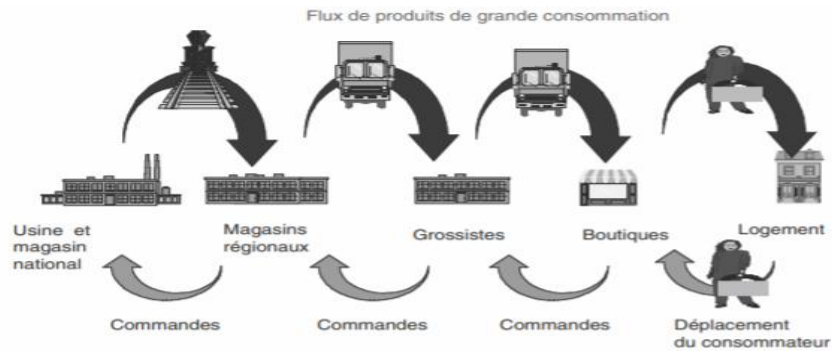
### **2.1 Définitions :**

C'est un concept relativement récent, même si les militaires utilisent la même expression depuis beaucoup plus longtemps. Il décrit des activités et les fonctions de management de ces activités. On pourrait le traduire par « chaîne d'approvisionnement ».

On définit assez souvent la Supply Chain comme « la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs ou du producteur jusqu'aux clients de ses clients » (définition du Supply Chain Council). La figure n°1.2 est assez caractéristique de ce qu'était autrefois la chaîne des intervenants nécessaires dans la distribution classique pour amener un produit jusqu'au consommateur final.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> PIMOR, (Y), FENDER (M), Op, cit.p05

Figure n°1.2 : La distribution historique



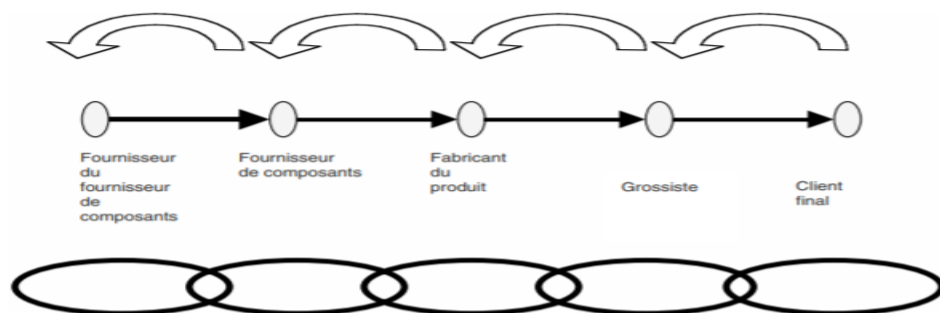
**Source :** PIMOR, (Y), FENDER, (M) : **Logistique : Production, Distribution, Soutien** » édition DUNOD, 5<sup>ème</sup> édition .P 05

Une Supply Chain est donc la chaîne de tous les intervenants de toutes les entreprises qui contribuent à apporter un produit :

- à des consommateurs, on parle alors de *business to consumers*
- à des entreprises utilisatrices pour produire d'autres biens ou les consommer et l'on parle alors de *business to business*.

Elle se représente couramment par le dessin proposé figure n°1.3 : les flèches noires représentent les produits, et les flèches blanches représentent les informations qui, le plus souvent, remontent la chaîne, par exemple des commandes successives.

Figure n°1.3 : Représentation schématique de la Supply Chain



**Source :** PIMOR, (Y), FENDER, (M) : **Logistique : Production, Distribution, Soutien** » édition DUNOD, 5<sup>ème</sup> édition P07

Les Flux physiques, flux d'information mais aussi flux financiers rythment l'écoulement d'une chaîne logistique à laquelle se greffent des questions de nature juridique relatives en particulier au transfert de propriété des marchandises et de responsabilité.

Une chaîne logistique se définit par conséquent comme une succession d'opérations et d'interopérations. Les premières sont souvent génératrices de valeur alors que les secondes sont communément associées à des coûts et des pertes de temps.<sup>1</sup>

## **2.2 Activités constituant les maillons de la chaîne logistique :**

Chacun des maillons de la Supply Chain représente une activité ou un ensemble d'activité que l'on peut regrouper sous l'une des quatre expressions de la méthode SCOR :

**Source** : c'est-à-dire approvisionner, y compris toutes les activités que l'on va trouver autour du concept, l'achat, le référencement, etc.

**Make** : c'est-à-dire la fabrication dans ses différentes variantes industrielles : fabrication de masse, fabrication à la commande, etc.

**Deliver** : c'est-à-dire la distribution sous toutes ses formes : ventes aux entreprises(B2B), Vente au grand public (B2C) et ses multiples variantes.

**Plan** : ce sont les opérations transverses à deux maillons qui permettent de piloter les relations entre deux maillons.<sup>2</sup>

## **2.3 Les enjeux de la SCM :**

Les modèles traditionnels de stratégie se sont complexifiés avec le développement de la concurrence mondiale. D'une approche dichotomique de l'avantage concurrentiel : domination par les prix (et donc les coûts) ou différenciation, nous sommes entrés dans l'ère du prix et de la différenciation. Il faut maintenant être «bon partout », dans tous les domaines prix, qualité, délai, flexibilité, niveau de service.

### **➤ Prix/coût :**

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

### **➤ Qualité des produits :**

La qualité n'est plus vraiment un objectif. La question ne se pose plus sous la forme du niveau de qualité à atteindre mais plutôt du coût pour y parvenir.

---

<sup>1</sup> Op.cit. p06-p07

<sup>2</sup> Op.cit. p57-p58

## ➤ **Délais :**

Le délai se définit comme le temps s'écoulant entre la demande du client et la réception du produit commandé.

## ➤ **La flexibilité :**

La flexibilité, ou capacité à réagir à des variations de la demande, se présente sous deux aspects : volume ou mix-produits.

## ➤ **Le niveau de service :**

Cet indicateur est souvent le plus utilisé dans la mesure de la performance d'une chaîne logistique globale.

## ➤ **Le risque :**

À l'heure où la technologie permet tout ou presque, on ne supporte plus le moindre risque. On analyse ainsi successivement les risques potentiels externes provenant du marché, et les risques internes liés à l'organisation.

## ➤ **Potentiel de progrès :**

Le potentiel reprend des éléments subjectifs et objectifs, permettant de juger des possibilités d'amélioration de la performance de l'entreprise, les entreprises ont pris conscience que l'amélioration de leurs performances passait nécessairement par l'intégration et la vision globale de leurs processus. Le concept de logistique puis plus récemment de Supply Chain a permis d'atteindre cet objectif.

## **Section 2 : Généralités sur la logistique de distribution**

La logistique de distribution ou logistique aval, est une fonction très importante au sein de l'entreprise car elle s'en charge de répondre aux exigences des clients, pour satisfaire ses besoins et désires.

Dans cette section nous allons présenter la distribution, allant par sa définition et ses fonctions, passant par la définition des circuits et canaux de distribution et des stratégies de distribution à son rôle, ensuite on va par présenter la logistique de distribution, citer ses caractéristiques, enjeux et contraintes.

## **1. Notions de distribution :**

### **1.1 Définitions**

Il ne s'agit pas seulement de fabriquer des produits de bonne qualité, mais aussi de bien savoir les distribuer en vue de répondre rentablement aux exigences des clients.

La distribution peut être définie comme : *« l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis jusqu'à ce qu'ils soient en possession du client final et prêt à être consommé au lieu, au moment, sous les formes et les quantités correspondant aux besoins des utilisateurs. »*<sup>1</sup>

La distribution peut être définie comme : *« l'ensemble des opérations et des moyens nécessaires pour acheminer les produits du stade de production au stade de consommation. Elle est une fonction fondamentale du mix, complémentaire à la production. La fonction par laquelle les produits sont mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur. »*<sup>2</sup>

La distribution est la fonction qui assure la livraison et l'acheminement des produits finis et/ou services jusqu'au client final, tout en mettant le bon produit au bon moment, au bon endroit, dans les quantités juste et nécessaires et dans le bon conditionnement.

#### **1.1.1 Les fonctions de la distribution**

Les fonctions exercées par un réseau de distribution sont nombreuses, elles impliquent l'exercice de neuf types d'activités différentes qui se décomposent en fonctions matérielles et fonctions commerciales.<sup>3</sup>

##### **1.1.1.1 Les fonctions matérielles :**

Il existe quatre fonctions matérielles de la distribution :

- 1. Transport :** le transport de marchandises est une activité économique essentielle permettant d'assurer le déplacement des produits du lieu de fabrication jusqu'au lieu de consommation.

---

<sup>1</sup> M. Vander Cammen, Nelly Jospin-Pernet : **La distribution**, 2<sup>ème</sup> édition BERTI, Paris, 2005, p26

<sup>2</sup> KOTLER, (P), DUBOIS, (B) : **Marketing management**, 9<sup>ème</sup> édition, Paris ; 2001; p 501

<sup>3</sup> LAMBIN, (J.J), DE MORELOOSE(C) : **Marketing stratégique et opérationnel**, édition DUNOD ; 7<sup>ème</sup> Ed ; Paris ; p424.

2. **Fractionner** : c'est la mise des produits fabriqués en portions et les diviser en lots de taille inférieure et en conditionnement correspondant aux besoins des clients afin que chaque produit prend sa propre destination.
3. **Grouper** : c'est le rassemblement des diverses commandes et livraison dans un seul moyen de transport pour une même destination.
4. **Stocker** : c'est le fait d'entreposer les produits en grandes quantités dans le stock pour un délai déterminé. Le stockage s'effectue avant l'arrivée des produits chez le client, il est la liaison entre l'étape de fabrication et l'étape d'utilisation.

### **1.1.1.2 Les fonctions commerciales :**

Elles sont devisées en cinq fonctions :

1. **Assortir** : consiste à réunir des produits de manière harmonieuse et organisée et les proposer dans le même endroit. l'assortiment est caractérisé par sa largeur, sa profondeur et sa cohérence.
2. **Contacter** : entrer en communication et se mettre en relation avec les clients nombreux et dispersés.
3. **Informé** : se renseigner sur tout ce qui se passe au niveau du marché et être en veille, en vue de s'adapter aux différentes améliorations et changements.
4. **Promouvoir** : tenter d'augmenter les ventes des produits à travers des actions promotionnelles et publicitaires afin de faciliter le choix du client.
5. **Administrer** : c'est les services rendus à la clientèle que l'entreprise peut ajouter qui concernent l'émission des factures par exemple, et le suivi des paiements, les conseils d'utilisation.

### **1.2 Les canaux, circuits de distribution :**

Le choix du circuit, canal de distribution est une décision d'importance stratégique qui doit être compatible, non seulement avec les attentes du segment-cible visé, mais également avec les objectifs de l'entreprise.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid. p 423.

## **1.2.1 Définition du canal de distribution :**

Le canal de distribution peut être défini étant : « *une composante d'un circuit de distribution. Il représente une catégorie d'intermédiaires de même nature qui participent à la distribution du produit.* »<sup>1</sup>

### **1.2.1.1 Types de canaux :**

Il existe deux types de canaux de distribution :<sup>2</sup>

- **Le système de marketing traditionnelle** : il est aussi appelé un canal indépendant car la coordination et l'organisation des différentes fonctions est totalement absente entre les membres du canal qui chacun d'entre eux cherche à maximiser son utilité individuel.
- **Le système de marketing verticale** : ce canal de distribution est géré professionnellement de manière très organisée et centralisée, la coordination et la synchronisation des flux depuis les lieux de production jusqu'aux point de vente.
  1. **Le système marketing verticale intégré** : une seule firme qui assure la totalité des fonctions du canal de la production à la distribution, en maîtrisant tous les niveaux d'intermédiation, ce système exige des ressources très importantes en termes d'investissement et des compétences.
  2. **Le système marketing verticale contrôlé** : caractérisé par la prédominance et l'influence d'un ou plusieurs membres du canal, il utilise le pouvoir dont il dispose grâce à sa taille ou à ses compétences afin de contrôler le plus possible le mix marketing des autres membres.
  3. **Le système marketing verticale contractuel** : Les membres du canal conservent leur indépendance juridique et financière, mais intègrent leurs opérations afin d'améliorer leurs activités et leurs performances.<sup>3</sup>

-La figure n°1.4 montre la différence entre ces deux types de canaux de distribution.

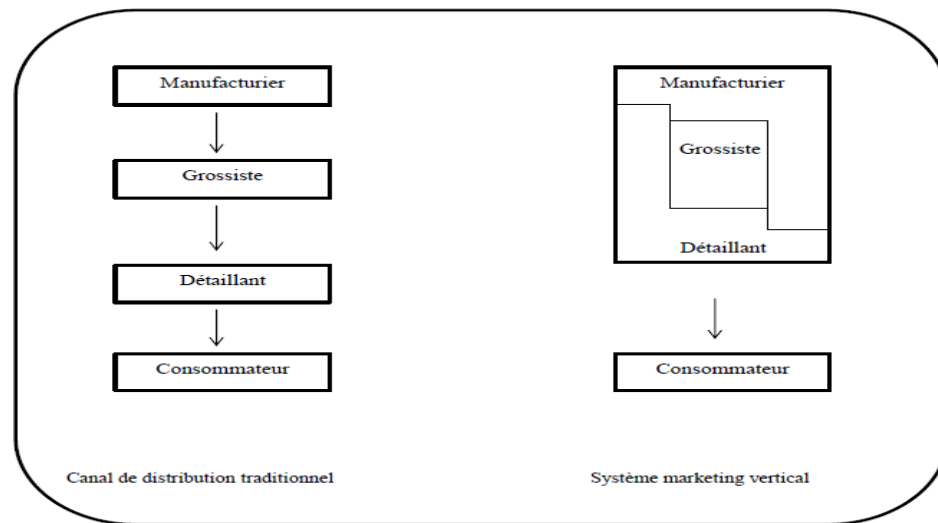
---

<sup>1</sup> DEMEURE, (C) : **Aide –mémoire marketing** ; édition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2008 ; p189

<sup>2</sup> FILSER, (M) : **canaux de distribution**, édition Vuibert gestion, Paris, 1989, pp17-27.

<sup>3</sup> Site internet : Dictionnaire commercial de détail et distribution, consulté le 02/02/2020 à 21 :52.

Figure n°1.4 : Système marketing vertical et canal de distribution traditionnel



Source : Cours Trade Marketing, présenté par Mme. Ait Yahia Kamila, p 5.

Dans le canal de distribution traditionnel la coordination des différentes fonctions est totalement absente ; tandis que dans le système marketing verticale les fonctions sont gérés d'une manière très organisées et centralisées.

## 1.2.2 Définition du circuit de distribution :

Le circuit de distribution est défini comme suit : « *représente le chemin qui conduit qui conduit le produit du producteur au consommateur. Ce chemin est plus au moins long selon le nombre d'intermédiaires intervenant dans la distribution du produit.* »<sup>1</sup>

### 1.2.2.1 Types de circuits :

Les circuits sont le plus souvent classés selon leur longueur, qui se mesure en fonction du nombre de transactions et des canaux intermédiaires, on distingue 3 types de circuits<sup>2</sup> :

- 1- **Le circuit direct** (ultra court) : il ne comporte aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Ce circuit est utilisé dans le domaine des biens industriels, il permet un contrôle direct du marché.
- 2- **Le circuit court** : il existe un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Ce circuit permet d'économiser la marge du grossiste. Le producteur contrôle un peu moins bien la distribution de ses produits.

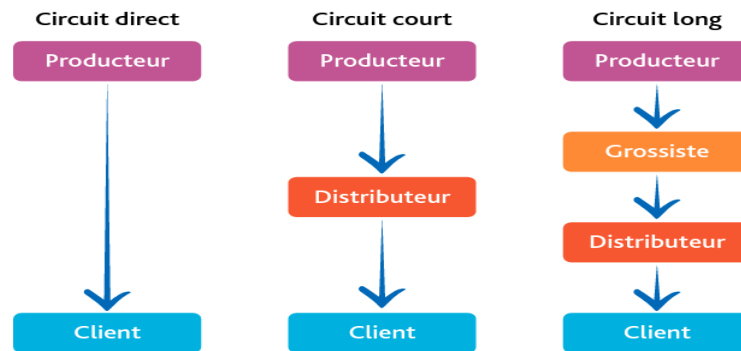
<sup>1</sup> DEMEURE, (C). Op.cit. P169

<sup>2</sup> Ibid. P174, P175

- 3- **Le circuit long** : plusieurs intermédiaires peuvent intervenir entre le producteur et le consommateur.

-La figure n°1.5 montre les modes de distribution et longueurs des circuits.

**Figure n°1.5 : les modes de distribution et longueurs des circuits**



**Source** : BAYNAST, (A) et autres : **Mercator : Tout le marketing à l'ère digitale**, Edition Dunod, 12eme édition, 2017 ; P 300.

L'entreprise choisit son mode de distribution selon le type de produit ou services qu'elle offre sur le marché ainsi qu'à sa stratégie et ses objectifs.

### 1.3 Les stratégies de distribution :

Le choix de la stratégie à adopter pour un produit dépend des caractéristiques du produit lui-même et de l'objectif poursuivi par l'entreprise dans l'environnement concurrentiel dans lequel elle opère. Plusieurs stratégies de couverture du marché peuvent être envisagées.<sup>1</sup>

1. **La distribution intensive** : ou de masse consiste à vendre tous azimuts afin de détenir la plus grande part de marché possible le plus vite possible. C'est une stratégie appliquée dans le cas de la plupart des produits de grandes consommations mais qui a de nombreux inconvénients dans la mesure où elle est coûteuse.
2. **La distribution sélective** : passe par un choix des canaux en fonction des capacités et des qualités commerciales des détaillants. La distribution sélective n'est pas considérée comme restrictive de concurrence, car la limitation du nombre de revendeurs peut constituer un élément de concurrence entre fabricants de produits de marques différents. La distribution sélective concerne plus particulièrement les produits de luxe.

<sup>1</sup> CLIQUET (G) et autres ; **Management de la distribution**, édition DUNOD ; 2ème édition ; Paris ; P121, P123

- 3. La distribution exclusive :** Consiste à opérer une sélection sévère des détaillants qui dans chaque aire de marché auront le privilège de commercialiser le produit.

## **1.4 Le rôle de la distribution :**

Tout circuit de distribution remplit un certain nombre de tâches ou de fonctions nécessaires à l'exercice de l'échange. D'une manière générale, le rôle de la distribution est de réduire les disparités qui existent entre les endroits ; les moments et les modes de fabrications d'une part et de consommation d'autre part, et cela par la création d'utilités de lieu, de temps, et d'état qui constituent ce que l'on appelle la valeur ajoutée de la distribution.<sup>1</sup>

## **2. Notions de logistique de distribution :**

### **2.1 Définitions :**

*Il est possible de définir la logistique de distribution stricto sensu comme un ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission le transfert physique des produits finis de l'industriel vers ses clients. L'objectif est de faire en sorte que le produit souhaité par le client soit au bon produit, à l'heure convenu, dans la quantité attendue et au meilleur coût. Ces activités incluent le transport des produits (depuis les centres de production jusqu'aux points de stockage, de vente ou de consommation), l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, ou les contrôles de conformités.<sup>2</sup>*

On définit aussi la logistique de distribution comme : « *la pratique des méthodes de la logistique traditionnelle pour une gestion optimisée des flux des commandes clients de l'entrepôt du fournisseur (entrepôt d'usine, entrepôt de distribution...) jusqu'au lieu de livraison convenu dans le contrat commercial. Elle s'étend aussi à la logistique du dernier Km, s'intéresse à la fois à la circulation des flux physiques à travers le réseau de distributions (gestion des transports, gestion des stocks...), mais aussi à la gestion des infrastructures logistiques qui composent ce réseau (implantations, gestion d'entrepôt...) »<sup>3</sup>*

### **2.2 Les caractéristiques de la logistique de distribution**

Essentiellement consacrée à la gestion des flux de marchandises, elle se traduit par l'organisation et la réalisation des acheminements des marchandises depuis le lieu de

---

<sup>1</sup> LAMBIN, (J.J), DE MORELOOSE(C), Op.cit. 424

<sup>2</sup> CLIQUET (G) et autres ; Op.cit. P287

<sup>3</sup> <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm> consulté le 9/02/2020 à 18 :45

prélèvement chez le fournisseur (fabricant, distributeur..) jusqu'au lieu de consommation finale.

La logistique de distribution est fortement dominée par trois activités : La détermination des réseaux de distribution (ordonnancement des trajets, choix des itinéraires et moyens de transport..); la gestion des flux de transport (colisage, chargement/déchargement des véhicules..); la gestion des stocks sur l'ensemble du réseau de distribution.<sup>1</sup>

## **2.3 Enjeux de la logistique de distribution :**

- **Multiplicité des intervenants.** Il convient de bien organiser la circulation des informations et des marchandises (maîtrise des flux documentaires, planification des opérations physiques à travers le réseau de distribution...)
- **Multi modalité des opérations de transport.** L'éventualité d'utiliser différents modes de transport successifs pour les acheminements exige, selon la nature et taille des colis, de faire le bon choix des emballages, des UTI (Unités de Transport Intermodal) et de prévoir que les moyens de manutention adéquats sont disponibles à chaque point de transbordement.
- **Respect des cahiers des charges clients.** Les produits doivent être livrés en quantité et en qualité demandée, dans les délais impartis.
- **Maîtrise des coûts logistiques.** Réduction des parcours (pour faire moins de Km); bon choix des prestataires, meilleure combinaison de moyens ; meilleur taux de remplissage des véhicules.
- **Maîtrise des risques liés à l'acheminement :** Il convient de réduire le nombre de rupture de charge lors de l'acheminement, de bien protéger les marchandises et de respecter les conditions de transport pour les denrées périssables.
- **Logistique des retours.** Organisation de la collecte et du retour des emballages vides...<sup>2</sup>

## **2.4 Les contraintes de la logistique de distribution :**

- **Contraintes liées aux marchandises.** Selon la nature des produits, denrées alimentaires, marchandises périssables, marchandises dangereuses, il convient de prendre des dispositions et mesures appropriées afin d'éviter toute forme d'avarie.

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Ibid. consulté le 10/02/2020 à 16 :43

- **Contraintes réglementaires.** Obligations documentaires liées à la nature des produits à distribuer (licences, certificats d'origine...); obligations documentaires liés au type d'expédition (documents à produire suivant le mode de transport); réglementation applicable en cas de litiges.
- **Contraintes géographiques.** Le climat, l'environnement socioculturel, et tout simplement la météo peuvent amener à reconsidérer certains choix du logisticien.
- **Contraintes techniques.** Le manque d'infrastructures, l'absence des moyens de manutention adéquats dans les points de transbordement et au lieu de déchargement final peuvent modifier les choix des itinéraires et des moyens logistiques.<sup>1</sup>

## **Section 3 : Les fonctions de la logistique de distribution**

Dans cette section nous allons voir le processus de la logistique de distribution et ses différentes fonctions.

### **1. Le processus de la logistique de distribution :**

Il se décompose en trois parties :<sup>2</sup>

**1- La planification :** dans cette première étape nous nous intéressons à :

- La création ou intégration d'un réseau de distribution
- La planification et l'ordonnancement des expéditions
- Choix des intermédiaires de distribution et des prestataires de services logistiques
- La planification des activités sous-traitées

**2- Transactionnel et administratif :** Nous trouvons dans cette deuxième étape :

- Le traitement des commandes clients
- Suivi des commandes clients
- Services de la clientèle
- Gestion des retours de marchandises

**3- Opérationnel :** Nous trouvons dans cette dernière étape

- Entreposage produits finis
- Préparation des commandes pour expéditions

---

<sup>1</sup> Ibid. consulté le 10/02/2020 à 16 :43.

<sup>2</sup> RAHAL. (F). Op.cit.

- Contrôle de qualité
- Transferts entre entrepôts

## **2. Les fonctions de la logistique de distribution :**

### **2.1 La fonction d'entreposage :**

L'entreposage fait partie intégrante de tout le système logistique puisqu' il joue un rôle dans la recherche du niveau de service clientèle désiré au moindre coût logistique total.

On peut définir l'entreposage comme : *« l'action d'entreposer un bien ou une chose dans un lieu, une zone, un emplacement ou un endroit. L'entreposage est réalisé au sein d'un bâtiment adapté à l'action professionnelle ou l'activité commerciale de l'entité »*<sup>1</sup>

Autrement l'entreposage est : *« le fait d'entreposer (ou se stocker) des marchandises en grandes quantité dans un entrepôt grâce à des palettiers parfois mobiles, au moyen d'un chariot élévateur. »*<sup>2</sup>

**L'entrepôt :** est un lieu de stockage a pour objectif d'assurer une continuité et une flexibilité du processus mis en place.<sup>3</sup>

#### **2.1.1 Les trois différents types d'entrepôts :**

La structure et le mode de gestion d'un entrepôt différent selon le type d'activité et surtout les types de produits qui vont transiter à l'intérieur de celui-ci.<sup>4</sup>

##### **➤ l'entrepôt standard :**

Un entrepôt est avant tout un lieu géographique, nodal d'un système logistique, il est équipé de structures physiques. C'est à partir de ces structures qu'il va être possible de : recevoir, stocker, préparer et livrer des marchandises.

##### **➤ La plate-forme d'éclatement :**

Ce type d'entrepôt est constitué uniquement pour le dispatch de marchandises arrivant d'un point A, et tout de suite transférée à destination d'un point géographique B. C'est le principe du Cross Docking

---

<sup>1</sup> <https://www.rachatducredit.com/entreposage-stockage-definition> consulté le 12/02/2020 à 13 :56

<sup>2</sup> RAHAL. (F). Op.cit.

<sup>3</sup> CORAZE. (M). **Les bases de la gestion logistique au sein d'un entrepôt.** e-theque.2003. P04

<sup>4</sup> Ibid. P05, P06, P07

## ➤ **L'entrepôt lié à la notion de ventilation :**

Ce type d'entrepôt est utilisé généralement pour la gestion des produits frais avec des dates de péremption relativement courtes.

### **2.1.2 Le rôle de l'entrepôt :**

L'existence des entrepôts permet le regroupement de produit en provenance de plusieurs fournisseurs, la réduction des délais de livraison en étant localisés près des lieux de consommation, la constitution d'un stock tampon pour faire face aux aléas, l'entrepôt a tendance à constituer une partie de la valeur ajoutée de l'entreprise.<sup>1</sup>

### **2.1.3 Opérations d'entreposage :**

Les trois fonctions de base de l'entreposage sont :<sup>2</sup>

- **Le mouvement** est subdivisé en quatre activités : déchargement, mise en rayon, préparation de commande et expédition
- **Le stockage** est soit temporaire, soit semi-permanent : le stockage temporaire tient compte de la variabilité de la demande et les délais de réapprovisionnement, le semi-permanent quant à lui est le stock moyen gardé dans les entrepôts.
- **Le transfert d'informations** a lieu simultanément avec la fonction de mouvement et de stockage.

### **2.1.4 Gestion d'entrepôt**

Pour gérer un entrepôt il faut connaître ses principales activités, son coût d'exploitation et les principales opérations de manutention :<sup>3</sup>

#### **2.1.4.1 L'activité d'un entrepôt**

Quel que soit le type d'entrepôt, on y trouve six principales activités dont l'importance varie en fonction des entreprises :

- Une zone de réception de marchandises qui concerne la réception des moyens de transport et le déchargement des marchandises, le contrôle qualitatif et quantitatif.
- Une zone de stockage de marchandises et de suivi des stocks.

---

<sup>1</sup> NAKHLA. (M) : **L'essentiel du management industriel**. Edition DUNOD ; 2006 ; P370.P371

<sup>2</sup> RAHAL. (F), Op.cit.

<sup>3</sup> NAKHLA. (M): Op.cit. P371-P372

- Une zone de préparation des commandes et de personnalisation en fonction des demandes.
- Une zone d'expédition des marchandises qui concerne le contrôle qualitatif et quantitatif des produits à livrer, le conditionnement en unités de transport. La réception des moyens de transport et le chargement de marchandises.

### **2.1.4.2 Le coût d'exploitation d'un entrepôt :**

L'entreposage nécessite des investissements importants en locaux et matériels de manutention; s'amortissant sur des périodes plus ou moins longues. Le coût d'exploitation d'un entrepôt se compose des postes suivants : les frais généraux fixes, la location ou l'amortissement des locaux et matériel, les frais généraux variables.

### **2.1.4.3 La manutention :**

La manutention intervient principalement avant ou après chacune des opérations de transport. Elle consiste à réceptionner, à contrôler des conteneurs et à les emballer. Les gisements de productivités en matière d'opérations logistiques se situent de plus en plus dans la maîtrise de ces opérations de manutention.

La manutention est le mouvement des matériaux (matières premières, produits semi-finis, produits finis, déchet, rebut) à travers et en provenance du processus de production, au niveau des entrepôts, et des secteurs de réception et de distribution.<sup>1</sup>

### **2.1.5 Les décisions stratégiques d'entreposage :**

Les décisions d'entreposage peuvent être stratégiques ou opérationnelles. Les décisions stratégiques traitent de l'allocation des ressources logistiques sur une durée étendue, en sorte qu'elles soient cohérentes et soutiennent les politiques et objectifs de l'entreprise dans son ensemble.

Les décisions opérationnelles, quant à elles, sont généralement programmées, routinières par nature, et ont une portée à court terme soit un an au plus. La coordination et le contrôle des performances du système logistique restent l'apanage des opérationnels de la logistique.<sup>2</sup>

## **2.2 La fonction stockage :**

---

<sup>1</sup> YALAOUI. (F), AMODEO. (L) : **Logistique interne entreposage et manutention**, édition ellipses, Paris, P07

<sup>2</sup> SAMII, (A) : **Stratégie logistique Supply Chain Management**. Op.cit. P 149- P150

On peut définir les stocks comme une provision de produits en instance de consommation. Il s'agit des biens ou services entrant dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être vendus en l'état ou après production ou transformation. Généralement, ils appartiennent à l'entreprise qui doit en être propriétaire au moment de l'inventaire.

La qualification de stock pour un bien ne dépend pas de sa nature, mais de sa destination : sont considérés comme des stocks les biens destinés à être revendus, et non à être conservés dans l'entreprise pour y être utilisés. Ils sont appelés dans ce cas des immobilisations

## **2.2.1 Les types de stocks :**

Il existe principalement dans chaque entreprise cinq types de stocks : <sup>1</sup>

- **Les matières premières** : sont les produits qui interviennent dans le départ du cycle de production, ils peuvent être des ressources naturelles ou des produits fabriqués par un fournisseur.
- **Les en-cours de production** : constitué par des produits en-cours de production
- **Les produits semi-finis** : constitués par des produits intermédiaires et qui seront par la suite réintroduits dans le cycle de production.
- **Les produits finis** : sont des produits destinés à être vendu aux clients.
- **Les produits de maintenance, de réparation et de révision** : sont des produits qui ne rentrent pas dans la fabrication des produits finis.

## **2.2.2 Les fonctions du stock :**

Les stocks ont plusieurs fonctions dont :<sup>2</sup>

1. **Fonction de régulation** : les stocks permettent le lissage des irrégularités d'approvisionnements et/ou de la production, réduisent les risques de ruptures et favorisent le maintien d'une activité continue.
2. **Fonction logistique** : les stocks permettent de maintenir les articles à proximité de leur lieu de consommation. Ils limitent considérablement les délais d'attente.
3. **Fonction économique** : lorsque le fournisseur accorde des remises importantes pour des achats en grande quantité, le stockage peut s'avérer utile. De même pour un souci

---

<sup>1</sup> NAKHLA. (M) op.cit. P 308

<sup>2</sup> <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Type-role-stock.htm> consulté 15/02/2020 à 14 :50.

d'optimisation des approvisionnements, la constitution d'un stock est généralement une solution indiquée.

4. **Fonction d'anticipation – spéculation** : le stockage permet de se mettre à l'abri des hausses de prix des matières ou des produits achetées ou vendues.
5. **Fonction technique** : le stockage peut être lié à un procédé indispensable avant la consommation des articles

### 2.2.3 La gestion du stock :

*« Gérer un stock, c'est répondre de façon optimale aux deux questions suivantes : Quand commander? Combien commander? » C'est aussi « faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients, des utilisateurs des articles stockés »<sup>1</sup>*

Faire la gestion de ses stocks, c'est :

- Définir, calculer et adopter continuellement les paramètres de gestion pour chaque article (quantité à commander ou à stocker, stock de sécurité, délai d'obtention, etc.)
- Définir les procédures de contrôle du stock ;
- Avoir une idée sur la cadence de consommation des articles.<sup>2</sup>

#### 2.2.3.1 Les coûts induits par les stocks :

Généralement les coûts liés à la gestion des stocks sont regroupés en trois catégories :<sup>3</sup>

- 1) **Les coûts de passation de commande** : ils sont liés à l'existence et à l'activité de la fonction achat, ainsi qu'à tous ceux engagés par le contrôle et par la vérification et l'ordonnancement des factures.
- 2) **Les coûts de possession** : représentent les coûts générés par l'existence d'un stock dans l'entreprise, on peut les classer en trois coûts différents : frais financiers, frais de magasinages et frais de dépréciation.
- 3) **Les coûts de rupture** : ce sont les frais engendrés par le fait que, à un moment donné ; le stock étant épuisé, il n'est plus possible de satisfaire la demande.

---

<sup>1</sup> ROQUES. (T) : **Optimisez votre chaine logistique**, édition AFNOR, 2015, P41

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> RAHMANI. (A), GHIDOUCHE. (F) : **Cour de gestion des stocks**, 2018-2019.

## **2.2.3.2 Les méthodes de gestion des stocks :**

Pour réduire ses coûts de gestion, l'entreprise peut mettre en place des méthodes globales de suivi administratif des stocks, en classant les articles stockés selon les quantités et les chiffres d'affaires concernés pour chaque article :

- **Méthode des 20/80** : 20% des articles en nombre représentant 80 %des articles en valeur seront suivis de façon approfondie par rapport aux autres articles.
- **Méthode ABC** : trois catégories sont distinguées, le groupe A représentant 10% des produits (les plus utilisés) pour un CA d'environ 60 à 70%, le groupe B (25 à 30% des produits pour 25 à 30% du CA) et pour le groupe C (60% des produits pour 10 % du CA). La catégorie A sera suivie finement et la catégorie B sera gérée de façon plus souple. Concernant la catégorie C, l'entreprise évitera simplement les ruptures des stocks.

L'entreprise peut également, dans le cadre de certains types d'activités ou de production, viser des coûts de stockage nuls en pratiquant une politique de flux tendu ou de « juste-à-temps »

## **2.3 Le processus d'expédition :**

L'expédition est le processus qui commence à l'arrivée du camion qui effectuera la livraison et se termine au départ de ce camion de la plateforme ou l'entrepôt du prestataire logistique.<sup>1</sup>

### **2.3.1 Les étapes du processus d'expédition :**

L'ensemble des étapes à réaliser pour transformer un besoin client matérialisé par une commande, en une livraison d'un produit souhaité, sont :

- 1. Enregistrement de la commande** : recevoir la commande du client et l'enregistrer dans le système d'information de l'entreprise afin qu'elle apparaisse dans les différents portefeuilles.
- 2. Préparation de la commande** : préparer une commande en prélevant les pièces nécessaires dans des zones de stockage réservées à cet effet.
- 3. Emballage et étiquetages** : une fois les pièces d'une même commande prélevées, vient la phase d'emballage et d'étiquetages.

---

<sup>1</sup> RAHAL. (F). Op.cit.

4. **Réalisations des documents de transport** : en fonction des types de transports utilisés et des destinations.
5. **Expédition et transport** : préparer le chargement des camions ; les charger et transporter les produits jusqu'à leur lieu de destination.

### **2.3.2 Les modes de préparation des commandes :**

Les différents types d'organisation les plus courantes sont décrites ci-dessous :<sup>1</sup>

- **Le mode de préparation de détail « Pick then Pack »** : Dans un premier temps, les articles sont prélevés dans leur emplacement de stockage sur la base de listes de prélèvement. Ils sont ensuite acheminés vers une zone de préparation des commandes où ils seront triés, regroupés par commande et emballés.
- **Le mode de préparation de détail « Pick and Pack »**. Grâce à un système informatique ; un carton muni d'une étiquette d'expédition accompagné de la liste des postes de commandes, ce carton est acheminé vers les différents points de prélèvement pour être alimenté. Ce mode de préparation exige des investissements assez élevés en technologie et systèmes dynamiques de convoyage.
- **Le mode de préparation assistée « Pick to Light »**. Adapté pour les magasins de stockage des petits composants, ce mode de préparation a la particularité de faire appel à l'utilisation de dispositifs lumineux, pour guider et renseigner le préparateur de la commande.
- **Le mode de préparation « Pick to belt »**. Ce mode de préparation se rencontre dans les zones de stockage muni d'un convoyeur de drainage. Adapté pour effectuer des prélèvements en masse. Les cartons contenant des quantités importantes d'articles sont déposés sur le convoyeur qui alimente à son tour le centre de tri

### **2.4 La fonction d'emballage :**

Le terme emballage utilisé par les professionnels désigne la ou les différentes enveloppes matérielles d'un produit. La notion d'emballage et de conditionnement, bien que théoriquement et traditionnellement très distinctes, sont de moins en moins différenciés :<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Preparation-commandes.htm>. Consulté le 16/2/2020 à 11 :45

<sup>2</sup> DEMEURE. (C), Op.cit. P136

- Le *Petit Robert* inclut le mot vente dans la définition de l’emballage.
- Le secteur économique de l’emballage comprend celui du conditionnement.
- La notion d’emballage a évolué avec le libre –service.

### **2.4.1 Les types d’emballages :**

On parle maintenant de trois sortes d’emballages : <sup>1</sup>

- a) **Emballage primaire** : véritable contenant du produit.
- b) **Emballage secondaire** : qui regroupe plusieurs unités de vente au consommateur.
- c) **Emballage tertiaire** : qui permet de faciliter le transport.

### **2.4.2 Les précautions de l’emballage :**

L’emballage doit répondre à certaines règles et pratiques devant permettre d’assurer un transport en toute sécurité. Le degré de protection dépend en premier lieu de :

- **La nature de marchandise** : en fait et en fonction de ses caractéristiques physiques et chimiques du produit.
- **Les matériaux utilisés pour les emballages** : métal, bois, papier, carton, verre, plastique et qui sont plus ou moins sensibles à la corrosion, à la chaleur, au feu...
- **Type d’emballage** : palette, bidons, conteneurs, caisses, bouteilles, fûts,...et qui sont plus ou moins maniables.
- **Protection interne** : des produits fragiles contre les vibrations et les chocs engendrés par les moyens de transport et de manutention en utilisant de nombreux matériaux de calage et des techniques.<sup>2</sup>

### **2.5 La fonction transport :**

Le transport est un maillon indispensable de la chaîne logistique ; il vise à relier les différents maillons de la chaîne logistique. Il est utilisé en amont (entre les fournisseurs et les usines), en aval (entre les usines et les points de vente) ou à l’intérieur de la chaîne logistique (entre usines). C’est une composante essentielle de la qualité de service au client et une

---

<sup>1</sup> Ibid. p 136

<sup>2</sup> LAOUADJ. (O), **Cours distribution et logistique internationale .2019/2020**

activité très sensible, en très forte interface avec son environnement : le transport utilise intensément l'espace public.

Au sein de la chaîne logistique, on distingue :

- Le transport d'approche (usine-entrepôt ou plate-forme ou entrepôt-entrepôt)
- Le transport terminal (livraison terminale des points de vente la logistique du dernier km)<sup>1</sup>

## **2.5.1 Organisation du transport de livraison :**

L'organisation du transport et des tournées de livraison constitue la dernière étape de la planification des flux aval, elle s'effectue soit directement de l'usine aux clients soit à partir d'un entrepôt. Une tournée commence par la manutention et le chargement des moyens de transport, ensuite la visite unique de tous les points de livraison ou d'enlèvement d'un ensemble de points à visiter et enfin le retour au dépôt.<sup>2</sup>

## **2.5.2 Les coûts de transport :**

Le transport constitue une part importante des coûts logistiques (un tiers en moyenne) les composantes du coût correspondent à quatre catégories de coûts :

**1- Les coûts fixe** : Ce sont des charges supportées par l'entreprise indépendamment de l'activité du véhicule, qu'il roule ou non.

**2- Les coûts variables** : Ce sont des dépenses engagées par l'entreprise lorsque le véhicule est utilisé. Le montant de ce poste dépend du niveau d'activité.

**3-Les frais de personnel de conduite** : Ils sont fixe. Regroupent le salaire de base, la rémunération des heures supplémentaires, les primes, les charges sociales, les frais de route et le coût du personnel de remplacement pour les périodes de congé.

**4-Les frais généraux** : Ils sont constitués de l'ensemble des frais administratifs du service transport.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> NAKHLA (M) : Op.cit. p384

<sup>2</sup> Ibid. P389.

<sup>3</sup> Ibid. P385.

## **2.5.3 Les différents modes de transport :**

Le transport de marchandises s'effectue à travers les principaux modes de transport suivant : <sup>1</sup>

- 1. Le transport routier :** est un mode de transport sur route pouvant principalement employer trois types de véhicules tels que les véhicules isolés (camions), les véhicules articulés (composés d'un tracteur et d'une semi-remorque, souvent employés pour les transports internationaux)
- 2. Le transport ferroviaire :** est un mode de transport très utilisé pour de nombreuses marchandises dont les produits métallurgiques, les minerais, les produits pétroliers ou encore les produits agricoles.
- 3. Le transport maritime :** est le mode le plus économique pour les transports de marchandises à gros volumes sur de longue distance. Le transport maritime des marchandises est réalisé à l'aide de différents types de navires selon leur activité et leurs cargaisons.
- 4. Le transport fluvial :** est un mode de transport de marchandises qui emploie le réseau de canaux, de Fleuves, de voies et de rivières navigables du territoire national. Ce mode de transport est un mode peu coûteux adapté aux marchandises volumineuses.
- 5. Le transport aérien :** est un mode de transport généralement employé pour le transport de marchandises dont la valeur est élevée.

## **2.5.4 Le choix d'une solution de transport :**

Le choix d'une solution de transport dépend notamment des spécificités des moyens de transport. Ainsi les avantages et inconvénients sont propres à chaque mode de transport.<sup>2</sup>

- Le tableau n°1.1 présente les différents modes de transport

---

<sup>1</sup> LYONNET. (B), et autres : **Supply chain management**, édition DUNOD, Paris, 2019, P135

<sup>2</sup> Ibid.

**Tableau n°1.1 : Les modes de transport**

<b>Modes de transport</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Transport routier</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Porte-à porte</li><li>- Sans rupture de charge</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sécurité et délais en fonction des pays parcourus et les conditions climatiques</li></ul>
<b>Transport ferroviaire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- délais faibles</li><li>- adapté aux marchandises lourdes et aux gros volumes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- adapté aux longues distances</li><li>- Limité au réseau ferroviaire</li></ul>
<b>Transport maritime</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prix compétitifs</li><li>- Convient aux longues distances</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Délais importants</li><li>- Rupture de charge</li></ul>
<b>Transport fluviale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacité de chargement importante</li><li>- Coût peu élevé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Délais importants</li><li>- Rupture de charge</li></ul>
<b>Transport aérien</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Délais rapides</li><li>- Sécurité des marchandises</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coût élevé du transport</li><li>- Adapté pour les marchandises de valeur</li></ul>

**Source :** LYONNET. (B), et autres : Supply chain management, p135

Afin d'identifier la solution de transport la plus adaptée, une réflexion portant sur les coûts, délais et données spécifiques associées aux marchandises doit être effectuée.

### **2.5.5 La relation Transport/ Entrepôt :**

La responsabilité de l'entrepôt et la responsabilité du transport sont une fois sur deux confiés à des cadres différents. Néanmoins, les deux activités sont très fortement interfacées. L'organisation du transport est particulièrement importante dans l'étude de l'entrepôt. Le concepteur devra avoir une idée relativement précise de cette organisation et notamment connaître : <sup>1</sup>

- Le nombre de transporteurs retenus.
- La présence ou non d'un régulateur.
- Le besoin ou non d'une consolidation des commandes avant remise.

<sup>1</sup> SAVY. (M) : **Le transport de marchandises** ; édition d'organisation ; 2006 ; pp51-52.

- La philosophie générale : affrètements, lots, demilots.
- Le plan transport qui définit les horaires de remise en fonction de la région des destinataires.

### 2.6 La logistique des retours :

Le CLM définit la rétrologistique comme suit : « *partant du point de consommation jusqu'au point d'origine, la rétrologistique est un processus efficient de planification, de mise en œuvre et de contrôle des flux de matières premières, d'encours, de produits finis, et de l'information relative à ces flux, dont le but est de recapter la valeur des matières en les remettant à disposition dans une supply chain de retour* »<sup>1</sup>

#### 2.6.1 Les activités de la logistique des retours :

Il en découle que la rétrologistique inclut des activités telles que la retransformations, le reconditionnement, la réutilisation des contenants, composants et emballages, tout comme la conception de produits et emballages destinés à réduire la pression environnementale (énergie, transport...). La rétrologistique traite aussi du retour de marchandises dû à des méventes, des excès de stocks saisonniers, des rappels pour défauts, aussi bien que des programmes de recyclage d'équipements obsolètes et de matériaux dangereux et/ou dérangeants. Son importance économique fluctue selon les secteurs considérés.<sup>2</sup>

#### 2.6.2 Les avantages de la logistique des retours

La mise en place de la logistique inverse offre aux entreprises les avantages suivants :<sup>3</sup>

- 1. La réduction de l'impact environnemental.** La réutilisation de matériaux dans les processus de production évite le besoin d'exploiter des matières premières vierges et entraîne l'utilisation de moins d'énergie.
- 2. L'amélioration de l'image de l'entreprise et une plus grande satisfaction du client.** La logistique inverse offre un grand avantage compétitif aux entreprises. Les clients expriment un intérêt croissant pour les entreprises engagées envers le respect de l'environnement.

---

<sup>1</sup> SMAII. (A). Op. cit. P357

<sup>2</sup> Ibid. P357

<sup>3</sup> <https://www.mecalux.fr/articles-de-logistique/logistique-inverse>, consulté le 20/02/2020 à 21 :40

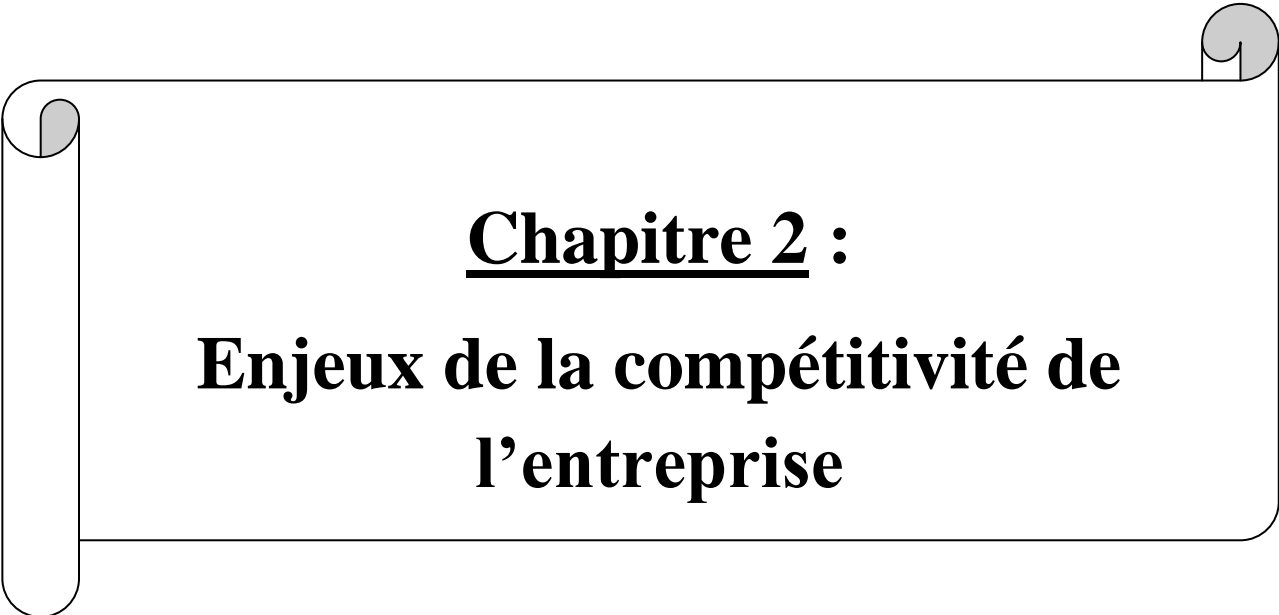
- 3. La découverte de nouvelles solutions pour les matériaux réutilisés.** Il est possible de créer de nouveaux marchés en récupérant la valeur économique d'articles qui ont été jetés. Les établissements outlets, spécialisés dans la vente de produits d'une saison précédente ou comportant de petits défauts à un prix très inférieur au prix habituel, en sont un exemple.
- 4. Le contrôle du stock.** La logistique inverse favorise une meilleure organisation du stock, ce qui évite le stockage de produits usagés et réduit le risque d'erreurs.

Tous ces avantages ont à leur tour des répercussions positives sur la réduction des coûts et la hausse des bénéfices.

## **Conclusion du chapitre :**

En conclusion, la logistique a un rôle stratégique au sein de l'entreprise, car elle constitue un levier très important pour améliorer la qualité de service et réduire les différents coûts, afin de permettre à l'entreprise de renforcer sa place sur le marché.

La logistique de distribution est un facteur essentiel pour acquérir un avantage concurrentiel, avec son savoir-faire et ses différentes fonctions l'entreprise peut créer une réelle valeur au bénéfice du client pour se différencier de l'offre des concurrents, c'est pour cela que dans le chapitre suivant, nous allons éclairer le concept de compétitivité de l'entreprise et les facteurs déterminants la compétitivité, afin de permettre à l'entreprise de détenir une place privilégiée dans son secteur d'activité.

A decorative frame resembling a scroll, with a vertical bar on the left and rounded corners. The text is centered within this frame.

**Chapitre 2 :**  
**Enjeux de la compétitivité de  
l'entreprise**

### **Introduction du chapitre :**

Le thème de la compétitivité est au cœur de la préoccupation de toute entreprise quel que soit sa nature d'activité, l'acuité de la concurrence et la montée de l'incertitude impliquent pour les entreprises un impératif de compétitivité, l'entreprise compétitive sera alors celle qui réalise des performances supérieures à la moyenne. Pour cela l'entreprise doit se focaliser non seulement sur l'amélioration des caractéristiques des produits qu'elle commercialise mais également sur les services l'entourant et les différentes politiques et stratégies qu'elle adopte.

Une entreprise compétitive est une entreprise qui a acquis un avantage concurrentiel, qui lui permet d'être en avance sur ses concurrents et afin de mieux comprendre et saisir cet avantage il est indispensable d'examiner de façon systématique toutes les activités qu'exercent une firme et leurs interactions, dans le but de créer de la valeur à ses clients.

Ce chapitre est présenté en trois sections dans lesquelles nous élaborons des généralités sur la compétitivité de l'entreprise ; ensuite les facteurs déterminants de la compétitivité, et enfin nous évoquerons le lien entre la logistique de distribution et la compétitivité de l'entreprise.

### **Section 1 : Généralités sur les stratégies concurrentielles et la compétitivité**

Dans cette section nous présenterons quelques généralités en relation avec la stratégie d'entreprise ainsi que les différentes stratégies concurrentielles puis nous aborderons le concept de compétitivité au sein des entreprises, définir ce concept un peu flou et voir les types de compétitivité ainsi que les caractéristiques de cette dernière.

#### **1- Les stratégies concurrentielles :**

Le cadre fondamental d'analyse de la concurrence est l'industrie. Par « industrie » ; nous entendons un ensemble d'entreprises – produisant des biens ou des services- directement concurrents sur le marché. Sur le plan stratégique ; une industrie se distingue des autres par le fait qu'elle propose un ensemble de produits qui ont des sources d'avantages concurrentiel similaires.

A la base de toutes stratégies concurrentiel ; il y a deux éléments. Le premier est la structure de l'industrie où évolue l'entrepris. La nature de la compétition économique varie beaucoup d'une industrie à l'autre et toutes les industries n'offrent pas les mêmes perspectives de rentabilité au long terme. Le second est le positionnement de l'entreprise au sein de l'industrie considérée, certains positionnement seront bien plus avantageux que d'autres ; quel que soit le niveau moyen de rentabilité de l'industrie en question.<sup>1</sup>

#### **1.1 L'analyse structurelle d'une industrie :**

Une stratégie concurrentielle doit s'appuyer sur une analyse en profondeur de la structure de l'industrie et de son évolution. Dans toutes industrie, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces<sup>2</sup> :

- 1- La menace de nouveaux entrants :** Toute entreprise a intérêt à créer autour d'elle des barrières d'entrée pour ne pas voir arriver une multitude de concurrents. Ces barrières peuvent être légales (brevets, réglementations), industrielles (produits ou marque unique)<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> PORTER. (M.E): **L'avantage concurrentiel des nations**, édition : InterEditions ; PARIS, 1993p 35, p 36

<sup>2</sup> Ibid. p 36

<sup>3</sup> <http://www.innovation.public.lu/fr/innover/gestion-innovation/marketing/5forcesporter-fr.pdf> consulté le 24/03/2020 à 14 :30

- 2- **La menace des produits de remplacement** : Ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité, peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché.<sup>1</sup>
- 3- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité.<sup>2</sup>
- 4- **Le pouvoir de négociations des clients** : Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité.
- 5- **La rivalité entre les firmes du secteur** : L'intensité de cette concurrence dépend de la taille de l'entreprise, de la croissance du marché, de la différenciation des produits. Elle évalue l'intensité de la concurrence entre les entreprises du même secteur.<sup>3</sup>

- La figure n°2.1 montre le modèle des cinq forces de Porter

**Figure n°2.1** : Les cinq forces qui influencent le jeu concurrentiel



**Source** : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/les-5-forces-de-porter.htm> consulté le 22/03/2020 à 19:05.

Le jeu combiné de ces cinq forces varie d'une industrie à l'autre et détermine la rentabilité à long terme de l'entreprise considérée, parce qu'elles influent sur les prix praticables par les firmes.

L'intensité de chacune des cinq forces est fonction de la structure de l'industrie ; c'est –à-dire de ses caractéristiques économiques et techniques essentielles. La structure d'une industrie quoique relativement stable, peut changer à mesure que le secteur évolue ; un des

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> <https://www.marketing-etudiant.fr/5-forces-de-porter.html> consulté le 24/03/2020 à 14 :42

facteurs qui peut affecter l'industrie dans sa structure est la stratégie d'entreprise ; elle aussi influence chacune des cinq forces pour le meilleur comme pour le pire. <sup>1</sup>

### **1.2 Le positionnement au sein d'une industrie :**

Il ne suffit pas que les entreprises tiennent compte de la structure d'une industrie, ni qu'elles agissent sur elle ; encore faut-il qu'elles se positionnent au sein de cette industrie. Le positionnement correspond aux grandes options de l'entreprise par rapport au marché.

L'élément fondamental du positionnement est l'avantage concurrentiel ; il existe deux grands types d'avantage : par les coûts et par la différenciation. Un avantage par les coûts signifie que l'entreprise fait preuve de plus d'efficacité que ses concurrents, dans la conception, la production et la commercialisation d'un produit. A niveau de prix proche ou égale, l'avantage par se traduira par une rentabilité supérieur. La différenciation est la capacité à fournir à l'acheteur un produit unique et supérieur aux autres en termes de qualité, de caractéristiques particulières ou de service après-vente. Dans les deux cas l'avantage concurrentiel traduit une productivité supérieure à celle des autres entreprises du secteur.

Bien que ce ne soit pas impossible, disposer de deux avantages concurrentiels – par les coûts et par la différenciation- est difficile, une entreprise peut, certes, améliorer sa technologie et ses méthodes de sorte à réduire ses coûts et gagner en différenciation simultanément.

Autre critère important du positionnement est le champ concurrentiel de l'entreprise, autrement dit, la largeur de la cible visée au sein d'une industrie. Le champ concurrentiel peut procurer parfois aussi un avantage concurrentiel, on peut dans une même industrie choisir entre divers champ concurrentiels.<sup>2</sup>

### **1.3 Le concept de stratégie de base :**

La notion de stratégie de base englobe le type d'avantage recherché et l'étendue de la stratégie – c'est la stratégie type qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour obtenir une performance supérieure dans une industrie donnée.

Le concept de stratégie de base pose implicitement l'avantage concurrentiel comme le noyau de toute stratégie ; d'où la nécessité pour l'entreprise d'opérer des choix. Pour assurer une supériorité, elle devra définir précisément le type d'avantage qu'elle va chercher ; et le champ concurrentiel dans lequel cet avantage concurrentiel peut être atteint.

---

<sup>1</sup> Ibid. p 38, p 39

<sup>2</sup> Ibid. p 40, p 41

- La tableau n°2.1 représente les différentes stratégies concurrentielles qu'une entreprise peut déployer.

**Tableau n°2.1 : Les stratégies concurrentielles**

<b>AVANTAGE CONCURRENTIEL</b>			
		<b>Coûts moins élevés</b>	<b>Différenciation</b>
<b>CHAMP</b>	<b>Cible large</b>	1. Domination par les coûts	2. Différenciation
<b>CONCURRENTIEL</b>	<b>Cible étroite</b>	3A. Focalisation fondée sur des coûts réduits	3B. Focalisation fondée sur la différenciation

**Source :** [https://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gies\\_g%C3%A9n%C3%A9riques\\_de\\_Porter](https://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gies_g%C3%A9n%C3%A9riques_de_Porter) consulté le 24/03/2020 à 8 :40

L'entreprise peut déployer une stratégie de ces quatre stratégies sur chacun de ses domaines d'activité stratégique et chercher à développer ainsi son avantage concurrentiel.

### **1.3.1 Les type de stratégies :**

- Il existe quatre types de stratégie : <sup>1</sup>

**1- La stratégie de domination par les coûts :** consiste à proposer une offre dont le coût est inférieur à celui des concurrents, ce qui permet de réduire les prix et donc d'accroître la part de marché, vendre plus et gagner moins.

**2- La stratégie de différenciation :** consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est jugée différente de celle des concurrents<sup>2</sup>, il existe deux types de différenciation :

- a. **La différenciation vers le haut :** consiste à proposer un produit dont la valeur perçue est jugée supérieure à celle des concurrents, une offre plus élaborée que l'offre de référence, mais à la vendre à un prix plus élevé. L'idéal consiste à augmenter le prix plus que le coût, afin de générer un profit supérieur
- b. **La différenciation vers le bas :** consiste à proposer un produit dont la valeur perçue est jugée inférieure à celle des concurrents, une offre moins élaborée que l'offre de référence, mais à la vendre à un prix moins élevé. L'idéal consiste alors à réduire le coût plus que le prix, afin de générer un profit supérieur

<sup>1</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gies\\_g%C3%A9n%C3%A9riques\\_de\\_Porter](https://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gies_g%C3%A9n%C3%A9riques_de_Porter) consulté le 24/03/2020 à 9 :05

<sup>2</sup> BAHMED. (A), **Cours de stratégie d'entreprise**, 2018/2019

- 2- **La stratégie de focalisation** : une stratégie de niche, consiste à proposer une offre très fortement différenciée qui ne attire une frange de clientèle, cela conduit à choisir sur ce créneau une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation.

### **2. Le concept de compétitivité :**

#### **2.1 Définitions de la compétitivité :**

Se préoccuper de la compétitivité nécessite d'abord de s'entendre sur le sens de ce terme, au niveau des nations la compétitivité est défini :

D'après le Petit Larousse, être compétitif c'est être susceptible de supporter la concurrence avec d'autres. Selon l'Union européenne (Conseil européen de Lisbonne, 2000), c'est la capacité d'une nation à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale. Lors du Conseil européen de Göteborg (2001), les États membres ont ajouté un troisième pilier, la dimension environnementale. Ainsi, la compétitivité d'un pays n'est pas une fin en soi ; elle n'a de sens que si ses résultats sont mis au service de l'amélioration durable du bien-être des populations concernées et, donc, si la compétition qu'elle implique n'entraîne pas de déséquilibres insoutenables.<sup>1</sup>

Pour MICHAEL PORTER : « *le principal objectif économique d'un pays est de donner à ses habitants un niveau de vie élevé et croissant ; cela ne dépend pas de la notion vague de 'compétitivité', mais de la productivité de l'exploitation des ressources nationales. Donc la bonne question n'est pas de chercher à expliquer la compétitivité au niveau national, il faut plutôt comprendre ce qui détermine la productivité et son taux de croissance. Pour trouver les réponses, il convient d'étudier non l'économie dans son ensemble, mais des secteurs et segments industriels spécifiques.* »<sup>2</sup>

- Au niveau des firmes :

Selon SHARPLES et MILHAN : « *la compétitivité est la capacité de fournir des biens et des services au temps, place et formes requise par les acheteurs étrangers à prix égale ou*

---

<sup>1</sup> [https://www.jecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2011/2011\\_11\\_competitivite.pdf](https://www.jecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2011/2011_11_competitivite.pdf) consulté le 16/03/2020 à 14 :33

<sup>2</sup> PORTER. (M.E): **L'avantage concurrentiel des nations**, Op.cit. p6-p9

*meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employés.»<sup>1</sup>*

Selon PORTER : « *la compétitivité de l'entreprise résulte de sa capacité à générer de la valeur pour le client (différenciation) et/ou dégager des économies pour la firme (domination par les coûts). Dans cette optique, la chaîne de valeur permet, au travers de la décomposition de l'activité de la firme, de mieux comprendre le comportement des coûts au sein de l'entreprise et d'identifier les possibilités de différenciations. Elle constitue en ce sens un outil pour optimiser à la fois chaque élément du processus de manière isolée, mais aussi l'organisation globale de l'activité, avec l'objectif d'offrir une valeur maximum à un coût minimum* »<sup>2</sup>

*En outre : « une firme est compétitive lorsqu'elle peut produire des produits et services de qualité supérieure à des coûts inférieurs à ses concurrents. La compétitivité est synonyme de la performance de la rentabilité d'une firme sur le long terme et de sa capacité à rémunérer ses employés et à générer plus de bénéfices pour ses propriétaires »<sup>3</sup>*

Donc, La compétitivité mesure la capacité relative d'entreprises, de secteurs, de régions ou de pays à vendre leurs produits sur les marchés internationaux. Etre compétitif permet de générer de façon durable un revenu et un niveau d'emploi relativement élevés, tout en étant exposés à la concurrence internationale<sup>4</sup>.

Pour s'imposer mondialement les entreprises d'un pays doivent détenir un avantage concurrentiel et afin de maintenir leurs avances doivent au fil du temps acquérir des avantages concurrentiels plus sophistiqués.<sup>5</sup>

### **2.2 Types de compétitivité :**

Il existe deux types de compétitivité : <sup>6</sup>

**2.2.1 La compétitivité prix :** est la capacité à produire des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents pour une qualité équivalente. Elle repose sur la capacité à produire une offre à des coûts inférieurs à ceux supportés par les entreprises du

---

<sup>1</sup> SHARPLES. (J), MILHAN. (N): **Long run competitiveness of Australian agriculture.**

<sup>2</sup> BRULHART. (F) : **Les 7 points clés du diagnostic stratégique avec les méthodes de cas**, édition : d'organisation ; PARIS ; 2009 ; p 73

<sup>3</sup> La commission spéciale de la chambre des Lords, le commerce international, rapport 1985

<sup>4</sup> [https://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2016/08/Quest\\_ce\\_que\\_la\\_competitivite\\_06112013.pdf](https://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2016/08/Quest_ce_que_la_competitivite_06112013.pdf) consulté le 16/03/2020 à 18:00

<sup>5</sup> PORTER. (M.E): **L'avantage concurrentiel des nations**, Op.cit. p 10

même secteur. Elle peut aussi s'appuyer sur une marge unitaire plus faible si les coûts de production sont identiques.<sup>1</sup>

La compétitivité –prix dépend de :

- a. Des niveaux relatifs des coûts de production
- b. Des marges des producteurs
- c. Des niveaux de taux de change pour les entreprises qui exportent

**2.2.2 La compétitivité hors prix :** ou structurelle est la capacité à imposer ses produits ou services indépendamment de leur prix (qualité, innovation, services après-vente, image de la marque, capacité de s'adapter à une demande diversifiée, etc.).

Ce type de compétitivité demande du temps pour se construire car elle repose sur la perception de l'offre par les clients, perception qui elle-même se bâtit sur le long terme en fonction de la satisfaction procurée dans le passé. Elle exige aussi beaucoup d'investissements pour développer et maintenir la spécificité de l'offre.<sup>2</sup>

La compétitivité hors prix dépend de :

- a. La qualité du produit
- b. L'innovation.
- c. La réputation

### **2.3 Les caractéristiques de la compétitivité :**

La compétitivité englobe un certains nombres de caractéristiques :<sup>3</sup>

#### **2.3.1 La compétitivité est un avantage momentané inscrit dans le temps**

L'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise, et qui est le propre de la compétitivité est momentané et inscrit dans le temps ; un avantage n'est jamais définitivement acquis pour la seule raison que la concurrence est là pour répondre précaire l'avantage concurrentiel. La connaissance se diffuse rapidement et l'avantage n'est acquis que l'espace d'un moment. Ceci implique que l'analyse de la compétitivité doit reposer sur une vision de long terme et ne saurait se limiter à l'analyse à un moment donné

---

<sup>1</sup> <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/gestion-et-comptabilite/competitivite/> consulté le 20/3/2020 à 13 :14

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> BOURI. (N) : **Compétitivité et mise à niveau des PME : logique et résultat**, mémoire de magister en management ; option stratégie ; université d'Oran ; 2012, pp 139-140

### **2.3.2 La compétitivité s'apprécie de plus en plus mondialement :**

Les entreprises peuvent être compétitives sur l'échelle nationale. En revanche à l'égard de leurs concurrents internationaux ; les entreprises peuvent se trouver dans l'incapacité d'affronter la concurrence en cas de libéralisation du commerce, dans cette acception ; TERNISIEN.M et DIGUET.A.F voient en générale ce que on appelle « la globalisation des marchés » qui déplace le champ de la compétitivité pour situer les firmes de l'échelle nationale à l'échelle mondiale.

**2.3.3 La compétitivité n'est pas réductible à la seule performance :** A cet égard, TERNISIEN.M et DIGUET.A.F ont pu conclure qu'être compétitif ; c'est être performant. De ce fait ils ont précisé que la performance n'est pas une facette de la compétitivité ; dont elle renferme deux dimensions : faire mieux, faire autrement.

- Faire mieux que les autres : cette dimension s'articule autour d'une logique quantitative. Elle est considérée comme la dimension la plus visible de la compétitivité, TERNISIEN.M et DIGUET.A.F ont marqué qu'être performant donc être compétitif, parce qu'on évolue plus vite, parce que on fabrique moins cher, parce qu'on travaille plus et à un coût plus faible avec une plus grande qualité que ses concurrents.
- Faire autrement que les autres : la seconde dimension convient d'apporter une logique qualitative, ainsi renvoie à l'innovation c'est-à-dire à la capacité de l'entreprise à concevoir ses services qu'elle est seule à pouvoir développer ou maîtriser.

### **2.3.4 La compétitivité doit inclure une dimension financière :**

Une entreprise qui n'est pas rentable, ou dont la productivité est faible ne peut pas être compétitif, car sa pérennité n'est pas assurée. La rentabilité, ou sens où cette notion concerne la rétribution des apporteurs de fonds, est le concept clé par lequel nous jugerons la traduction financière de la compétitivité, est une condition nécessaire de la compétitivité.

### **2.3.5 La compétitivité doit inclure une dimension sociale :**

Au même titre qu'il existe une dimension financière, la dimension sociale est désormais présente, et se musera par une amélioration du niveau de vie.

**2.4 La relation entre la chaîne de valeur et la compétitivité :**

Porter classe les activités faisant l'objet de concurrence en catégories qu'il appelle chaîne de valeur. Nous retrouvons dans cette chaîne de valeur les activités principales qui sont entre autre la production, la commercialisation, la logistique interne et externe et l'après-vente du produit, et les activités de soutien : la gestion des ressources humaines ; le développement technologique, l'approvisionnement et d'autres infrastructures de la firme. Toutes ces activités sont liées les unes aux autres par une chaîne, en effet la chaîne de valeur est un système d'interdépendances. C'est en gérant sa chaîne de valeur comme un système harmonisé que l'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel, elle est à la base de la compétitivité d'une entreprise car elle est un outil qui permet d'appréhender les sources d'un avantage par les coûts.

- Pour résumer le concept de compétitivité, le tableau n°2.2 montre les différentes facettes de la compétitivité

**Tableau n°2.2 : Les différentes facettes de la compétitivité**

<b>Caractéristiques</b>	Prix, qualité, volume.
<b>Dimensions</b>	Nations, filière, entreprise
<b>Temporalité</b>	Ex-ante, ex-post, à court terme, à long terme
<b>Acteurs</b>	Etat, producteurs, intermédiaires...
<b>Lieux</b>	Marché mondial, marché national, marché tiers
<b>Object</b>	Les échanges totaux, le produit, un produit plus ou moins agrégé
<b>Instruments</b>	Politique macroéconomique ou sectorielle

**Source :** DJIMASRA. (N) : **Efficacité technique, productivité et compétitivité des principaux pays producteurs de coton**, thèse de doctorat, Université d'Orléans, 2009, p 33.

La compétitivité peut être appréhendée tant au niveau de la nation que la filière, ou de l'entreprise, confirment l'existence de plusieurs dimensions ; l'étude de la compétitivité et son qualificatif se distinguent selon le niveau auquel elle s'exerce, de l'acteur concerné, du lieu, de son Object et de ses facteurs explicatifs.

### Section 2 : Les facteurs déterminants la compétitivité de l'entreprise et ses indicateurs

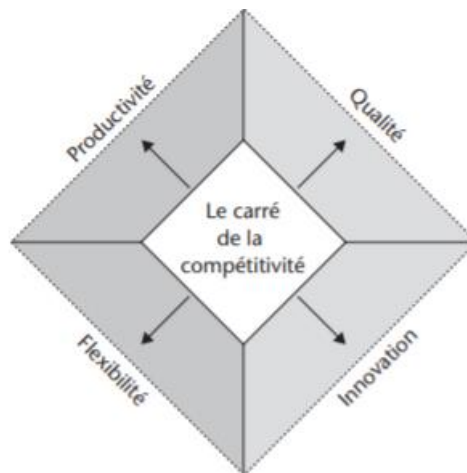
Vu que la notion de compétitivité n'a pas réellement de définition précise et on peut l'appréhender sous plusieurs angles et pour essayer de simplifier ce concept ; nous verrons dans cette section quels sont les facteurs qui déterminent la compétitivité et les indicateurs de mesure de compétitivité.

#### 1- Les facteurs déterminants la compétitivité :

La compétitivité dépend de plusieurs facteurs qu'on peut définir à travers son carrée magique (Darbelet et al.1998) à savoir : l'innovation ; la productivité ; la qualité et la flexibilité. Qui sont devenus des exigences, et visent généralement à améliorer la compétitivité de l'entreprise.

- La figure n°2.2 représente le carrée de la compétitivité.

**Figure n°2.2 : Le carrée de la compétitivité**



**Source :** MEIER. (O), **Diagnostic stratégique ; compétitivité, performance et création de valeur**, édition Dunod, 5<sup>ème</sup> édition, 2018, p 07.

Pour réussir à se maintenir sur le marché d'une manière durable et rentable ; l'entreprise doit veiller à acquérir un facteur de compétitivité qui convient à ses objectifs.

#### **1.1 La productivité :**

On entend par productivité, le rapport entre un résultat obtenu (la production) et la quantité de facteurs qu'il a fallu utiliser. L'exigence de productivité consiste par conséquent à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise (effectifs,

équipement, techniques, infrastructures, organisation du travail), afin de réduire les coûts de revient et donc les prix. La hausse de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise. Compte tenu de ses caractéristiques, l'exigence de productivité est souvent plus difficile à mesurer lorsqu'il s'agit de développer des services (formation, conseil, assurance...).

La productivité ne doit pas être confondue avec la rentabilité. La productivité intervient essentiellement au niveau de l'offre (logique de rendement), tandis que la rentabilité suppose l'adaptation de l'offre à la demande. La rentabilité correspond en effet au rapport entre le revenu (c'est-à-dire le profit, le bénéfice ou le résultat) et le capital engagé pour l'obtenir.<sup>1</sup>

### **1.2 La qualité :**

L'exigence de qualité revient, pour l'entreprise, à rechercher un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la fabrication de ses produits (amélioration, correction, rénovation, arrangement, satisfaction client). Elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble des produits-services proposés (régularité) et connaître, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps (avancées significatives). La recherche de qualité correspond donc à une volonté de se conformer aux exigences du client en visant le « zéro défaut » sur le plan statistique.

L'exigence de qualité est souvent associée au concept de qualité totale<sup>1</sup>. Elle entend fiabiliser le processus de conception et de fabrication (meilleure définition des besoins, régularité des livraisons, sécurité des entrepôts), supprimer les attentes (réduction des temps de cycle), réduire les erreurs, tout en simplifiant l'organisation administrative. L'exigence de qualité vise également à rechercher un comportement éthique et responsable qui satisfasse les besoins des consommateurs, mais aussi les attentes des autres acteurs de l'environnement (salariés, fournisseurs, sous-traitants, opinion publique). L'exigence de qualité peut également se traduire par une amélioration des conditions de vie au travail (gestion participative) ou l'instauration d'une coopération plus étroite avec certains fournisseurs (concertation) en vue de développer des solutions communes.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> MEIER. (O), **Diagnostic stratégique ; compétitivité, performance et création de valeur**, édition Dunod, 5<sup>ème</sup> édition, 2018, p 07.

<sup>2</sup> Ibid. pp 07-08

### **1.3 L'innovation :**

Correspond à la volonté d'introduire des nouveautés (création, amélioration, transposition), en vue d'acquiescer ou de renforcer ses avantages concurrentiels. Il existe différents types d'innovations : les innovations de produit (ou service), les innovations de procédés, les innovations relatives à l'organisation du travail (process) ou encore les innovations sociales.

Ces différentes formes d'innovations entretiennent d'ailleurs des liens étroits en termes de dynamique de progrès pour l'entreprise. On peut décrire le processus de la manière suivante : les innovations de produit ou service sont souvent issues de la demande du marché qui « tire le produit » (innovation pull) ou de l'évolution d'une technologie qui « pousse » à innover (technology push). Les innovations de procédés favorisent la substitution du capital au travail, alors que les innovations de process conduisent à une intensification du travail. Quant aux innovations sociales, elles sont souvent issues des attentes et préoccupations de la société. Ces différents types d'innovations favorisent généralement la mise au point ou l'adoption de nouvelles méthodes d'organisation, de fabrication ou de distribution. Elles génèrent alors des gains de productivité qui, à leur tour, provoquent une baisse de coût et donc de prix et, par là même, un élargissement de la demande qui renforce l'impact des innovations de produit.

L'innovation peut être de nature incrémentale (changement mineur/amélioration continue), combinatoire (mise en relation originale d'éléments préexistants, le mp3) ou radicale (émergence de nouveaux systèmes de conception, de production ou de distribution qui engendrent pour le client une valeur substantielle, Internet).<sup>1</sup>

### **1.4 La flexibilité :**

A pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modifications de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation...). Ce concept est à rapprocher de deux notions devenues centrales dans le champ de la stratégie : la réactivité et l'agilité. Dans le domaine de la production, cette exigence se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à un autre, sans perte de temps, grâce à des méthodes spécifiques. Elle peut aussi revêtir d'autres aspects, comme la mise en place d'organisations transversales (pour améliorer la

---

<sup>1</sup> Ibid. p 09

circulation des informations et la collaboration entre les services), la constitution d'équipes autonomes ou le développement de compétences internes.<sup>1</sup>

- Un autre facteur peut être ajouté :

### **1.5 La gestion des ressources humaines :**

Les exigences nouvelles de la mondialisation placent le capital humain au centre de tous les enjeux ; qui mettent clairement en exergue le rôle stratégique des directions des ressources humaines, leur mission est devenue 'simple' : contribuer au développement et à la pérennité de ce capital humain ; source de valeur ajoutée créée pour les clients. Et face à la montée de la logique de création de valeur, la DRH est confrontée à rendre compte des résultats de ses actions et de l'efficacité des outils qu'elle met en place, il doit être capable de mesurer l'efficacité de son action et de démontré sa contribution à la performance globale de l'entreprise

L'organisation du travail et la gestion des ressources humaines deviennent, dans un tel contexte ; des facteurs déterminants de compétitivité. D'un contrôle de type *top down*, l'on passe à un contrôle de type *bottom-up* ; où les acteurs sont à la source de la compétitivité ; par leur activités créatrices de valeur et génératrices de coûts ; la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail occupent donc un rôle primordial dans ces nouvelles formes de contrôle de gestion dans lesquelles l'implication des acteurs et le développement des connaissances collectives et transversales sont considérés comme des facteurs essentiels de la compétitivité.<sup>2</sup>

### **2 – Les indicateurs de mesures de la compétitivité :**

Il n'existe pas d'indicateur officiel unique de la compétitivité. Celle-ci peut être évaluée en fonction de nombreux indicateurs, qui varient selon l'entreprise et sa nature.

L'analyse des indicateurs d'une entreprise devra être soutenue par l'examen de ratios plus précis concernant sa rentabilité, sa productivité et sa profitabilité. Par exemple comme indicateurs, les taux de marges permettent de mesurer : la capacité de l'entreprise à contrôler ses coûts et à fixer ses prix, l'excellence de ses processus de production (qualité, fiabilité, sécurité, etc.), et ses compétences en matière de gestion des ressources humaines. La rentabilité financière constitue un autre indicateur de compétitivité qui mesure le rendement du capital investi. Outre les indicateurs financiers tel que ROI (return on investments). Il

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> MEMOIRE DE FIN DE CYCLE. Etude de cas, COGRAL SPA. HEC ALGER.2015

existe des indicateurs non financiers qui sont aussi important, ces indicateurs incluent la satisfaction des clients, la part du marché, le volume des ventes et la productivité, ... etc.<sup>1</sup>

- Citons quelques indicateurs de compétitivité pour l'entreprise :

### **2.1 L'évaluation du chiffre d'affaires :**

Un chiffre d'affaires est un outil de comparaison pratique entre entreprises d'un même secteur d'activité. La variation du chiffre d'affaire d'une entreprise est en revanche un indicateur analytique intéressant, est utilisé par les décideurs de l'entreprise à des fins multiples :

- Evaluer la société.
- Evaluer et/ou suivre la performance des ventes.
- Déterminer les parts de marchés dans un secteur.

La variation du chiffre d'affaire permet quant à elle de définir si l'entreprise est en situation de croissance ou de décroissance. Et permet de faire des comparaisons avec la moyenne du secteur parce qu'au sein d'un secteur d'activité donné, les concurrents peuvent être répartis par taille (C.A). Connaître et suivre le chiffre d'affaire il permettra d'une part de positionner par rapport aux concurrents et d'autre part à estimer les parts de marché que possède l'entreprise sur son secteur.<sup>2</sup>

### **2.2 Les parts de marché :**

Elle peut être définie comme le rapport entre les ventes d'un produit ou d'un service réalisé par une entreprise et les ventes totales de ce même produit ou de ce même service réalisés sur le marché par l'ensemble des entreprises, elle correspond donc à la part d'activité du marché (en volume ou en valeur) réalisée par l'entreprise. La part de 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 ses services par rapport aux concurrents.

Le calcul de la part de marché d'une entreprise permet de déterminer ses performances et de la classer dans l'une des trois catégories d'entreprises : les leaders, les suiveurs ou les spécialistes.<sup>3</sup>

### **2.3 La rentabilité :**

Renvoie à la notion de rente, la rentabilité s'appréciera dès lors en rapportant un élément de résultat, à un élément d'actif ou de capitaux, la rentabilité est de manière plus

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

générale, la création de valeur pour l'actionnaire, s'apprécie également par plusieurs indicateurs tel que le taux de rendements d'un portefeuille...<sup>1</sup>

### **2.4 La productivité :**

Elle se mesure en faisant le rapport entre la quantité produite et la quantité de facteur utilisé pour l'obtenir (énergie consommée, nombre d'heures de travail, machine employée...). Les deux facteurs de production que sont le travail et le capital sont constamment évalués par le calcul de la productivité, qui est l'indicateur de l'efficacité le plus connu.

- La productivité du facteur travail : évalue la quantité de biens ou services que peut produire une entreprise à l'aide d'une heure de travail, c'est donc le rapport de travail entre la quantité produite et la quantité de travail utilisée pour l'obtenir
- La productivité du facteur capital : indique la quantité de biens ou de services que peut produire une entreprise à l'aide d'une unité monétaire de capital investi, c'est donc le rapport entre la quantité produite et montant de capital fixe.<sup>2</sup>

### **2.5 Le lien avec la performance :**

Il s'agit de mesurer si le niveau de compétitivité atteint à une expression ou non sur les indicateurs de performance de l'entreprise. En effet, l'intérêt d'être bien noté sur la compétitivité et de parvenir à un bon Indice de Compétitivité n'a de pertinence que si l'entreprise parvient à traduire concrètement par des performances financières le niveau de compétitivité qu'elle a obtenu.

Le rapport propose d'établir un lien dans le temps (sur les trois dernières années par exemple) entre l'évolution de l'Indice Synthétique de Compétitivité et un certain nombre d'indicateurs financiers. Parmi eux :

- la rentabilité des capitaux investis calculé en divisant le Résultat avant Intérêt et avant Impôt et les capitaux investis nets.
- la création de la valeur (différence entre le résultat obtenu et le résultat attendu des apporteurs de capitaux).

Ces ratios sont donc analysés parallèlement avec l'ISC afin de noter les corrélations entre les uns et les autres.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Compétitivité, rentabilité, productivité, emploi ... face à la variété des critères de performance, Revue internationale des relations de travail, décembre Gérald Naro - Université Montpellier 1, 2003, p 92.

<sup>2</sup> Op.cit.

<sup>3</sup> <https://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/compet.pdf> consulté le 30/03/2020 à 15 :43.

### **Section 3 : Lien entre la logistique de distribution et la compétitivité de l'entreprise**

La logistique est actuellement un facteur clef de la compétitivité des entreprises. Les industriels et l'état ont pris conscience de l'importance que revêt le développement de cette discipline au sein de l'entreprise et dans la pratique au quotidien. Aussi, la logistique est en train de se diversifier et d'évoluer pour intégrer de multiples facettes. Elle n'est plus liée exclusivement au transport, mais elle intègre désormais les activités hospitalières, industrielles et humanitaires... A l'heure où les entreprises sont confrontées à une conjoncture économique instable, il est essentiel de développer la création de valeur sur l'ensemble de la chaîne logistique.

#### **1- Performance logistique et compétitivité :**

La logistique doit assurer une capacité de prise de décision rapide et efficace. Bien que prises à court terme, les décisions s'inscrivent dans un horizon de long terme. Mathe et Tixier<sup>1</sup> ont dressé une liste d'avantages concurrentiels que peut engendrer la logistique au sein d'une entreprise. On retrouve dans cette liste, la maîtrise de l'information, la cohérence des éléments et leur mise en œuvre pour atteindre des objectifs, le contrôle des moyens et le suivi des progressions.

Tixier et al.<sup>2</sup> Suggèrent également que la performance logistique puisse être une source d'avantages concurrentiels pour une entreprise et ainsi, permettre d'en accroître la compétitivité. Cependant, avant d'aller plus loin il devient essentiel de définir la notion de performance logistique. Guilhon et Halley (1996) propose leur définition qui stipule que la performance logistique est « ... *la contribution des activités logistiques au chiffre d'affaires et à la rentabilité de l'entreprise, à la satisfaction des clients ainsi qu'à la motivation des employés; c'est aussi la capacité des logisticiens à répondre et à anticiper les attentes des clients, et sa contribution à la création de valeur pour l'entreprise.* »

Tixier et al.<sup>3</sup> ont mis en évidence trois facteurs qu'ils considèrent dominants afin d'accroître la compétitivité des entreprises. Ces trois facteurs sont les suivants:

- l'avantage de services offerts aux consommateurs.
- l'avantage de productivité directe.

---

<sup>1</sup> MATHE. (H), TIXIER. (D) : **La logistique (Que sais-je?)**, édition Presses universitaire de France ; 1987, p127

<sup>2</sup> MATHE. (H) et al : **La logistique**, 4ème édition,- mise à jour. 1996 , Op.cit.

<sup>3</sup> Ibid.

- l'avantage en termes de rentabilité des capitaux engagés.

**1- L'avantage de services offerts** est considéré par les auteurs comme une composante essentielle de l'offre globale d'une entreprise. La politique logistique concernant les services offerts par les entreprises doit s'orienter par rapport à quatre niveaux de questionnement: le niveau de capacité du système logistique, le niveau de qualité du système logistique, le niveau d'adaptabilité du système logistique et le niveau commercial du système logistique. À chaque niveau l'entreprise doit associer des critères d'efficacité à atteindre.

**2- Par avantage de productivité directe** les auteurs entendent ici la possibilité d'offrir un produit à un coût de revient plus bas grâce à l'application de la fonction logistique à un coût complet peu élevé. L'accroissement de la productivité des opérations logistiques est un facteur qui peut permettre à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel significatif. Afin d'augmenter leur productivité, les entreprises doivent organiser leur fonction logistique autour de quatre axes ou niveaux : le niveau des coûts de distribution, le niveau des coûts directs de production, le niveau des coûts d'approvisionnement et le niveau des coûts de soutien après-vente.

**3- L'avantage, en termes de rentabilité des capitaux,** signifie que la capacité de l'entreprise à demeurer concurrentielle est due à des politiques financières rigoureuses en matière de logistique. Les politiques financières en matière de logistique tournent aux alentours de deux niveaux, soit le niveau de rentabilité des investissements et le niveau d'immobilisation des stocks.

Fawcett et Clinton<sup>1</sup> ont effectués une étude empirique sur 1900 entreprises et les conclusions qu'ils ont tirées vont dans le même sens que celles de Tixier et al.<sup>2</sup>: *la performance logistique est un facteur de compétitivité pour les entreprises manufacturières. La logistique leur permet de produire et de livrer, de façon efficace et efficiente, leurs produits afin de satisfaire les exigences des clients.*<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Fawcett, S.E et S.R. Clinton : **Enhancing Logistics to Improve the Competitiveness of Manufacturing Organizations: A Triad Perspective**, Transportation Journal, vol. 37, no. 1, 1997, pp. 18-29

<sup>2</sup> Op.cit.

<sup>3</sup> <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/2578/1/000100457.pdf> consulté le 31/03/2020 à 14 :17

### **2- La logistique de distribution, un facteur clef de la compétitivité de l'entreprise :**

Le coût de transport, de la manutention, de l'entreposage et du stockage, est une composante essentielle du prix d'un produit, il est indispensable de bien le maîtriser pour gagner en compétitivité.

Donc la compétitivité de l'entreprise trouve sa source pour une grande partie à l'intérieur du processus logistique. C'est en effet à ce niveau que se déterminent :

- Le coût de revient des produits fabriqués
- La qualité des produits livrés
- La qualité de service au client, en particulier le délai de livraison et l'aptitude à traiter des commandes urgentes.
- Une grande partie du besoin en fonds de roulement pour financer les stocks

#### **2.1 La valeur ajoutée de la logistique de distribution :**

La logistique de distribution est créatrice de valeur ajoutée. Elle pourrait dynamiser l'entreprise en faisant apparaître de nouvelles activités indispensables. Une meilleure organisation de la chaîne logistique, notamment des implantations d'entrepôts, permettrait une plus grande massification des flux (fleuve, rail, taux de remplissage des camions), une limitation du mitage du territoire et donc une meilleure prise en compte du développement durable. Une telle concentration des activités logistiques, outre l'amélioration de la productivité par effet d'échelle, facilite également la coopération interentreprises et l'émergence de services à valeur ajoutée pour les salariés, les entreprises logistiques et leurs clients.<sup>1</sup>

#### **2.2 Les fonctions logistiques de distribution et la compétitivité de l'entreprise :**

Le succès d'une logistique de distribution se résume dans le développement et l'amélioration continue de ses fonctions, en créant de la valeur les fonctions logistiques de distribution permettent à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel.

##### **2.2.1 La fonction transport et la compétitivité de l'entreprise :**

La pertinence de la fonction transport est devenue un facteur crucial de compétitivité, et donc une condition de succès pour les entreprises. Elle représente, dans cet environnement concurrentiel très rude, la clé de l'économie par le rôle qu'il joue au niveau de l'intégration

---

<sup>1</sup> [https://www.economie.gouv.fr/files/2019-09/Rapport\\_Eric\\_Hemar\\_Patrick%20Daher\\_Chaine\\_Logistique.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/2019-09/Rapport_Eric_Hemar_Patrick%20Daher_Chaine_Logistique.pdf)  
consulté le 1/04/2020 à 11 :38

des marchés et par son incidence directe sur les coûts des transactions effectuées entre les différents agents économiques.

Toutefois, devant des flux toujours plus tendus, la complexité des schémas de stockage, d'approvisionnement et de distribution, les exigences accrues de la clientèle, les bouleversements technologiques qui doivent dorénavant intégrer la sécurité et la protection de l'environnement dans les différentes conceptions, la tâche serait extrêmement difficile pour réduire les coûts du transport tout en maintenant la qualité des prestations ou de service.

Ainsi, la fonction transport tout en étant essentielle au sein de l'entreprise, elle peut se révéler très coûteuse si elle n'est pas intégrée dans le plan stratégique de celle-ci. D'où la nécessité d'instaurer des synoptiques permettant le traçage des flux et leur évaluation en amont et en aval de la chaîne transport.<sup>1</sup>

### **2.2.2 La fonction d'entreposage et la compétitivité :**

Étant un secteur de l'activité économique et un maillon de la chaîne de distribution tel qu'il a été défini précédemment, l'entreposage est un des éléments contribuant à la productivité des entreprises. Il est donc de moins en moins question de considérer un entrepôt comme un lieu de location d'espace, mais plutôt comme un centre de logistique permettant le cheminement des marchandises de l'expéditeur vers le consommateur en s'assurant de répondre à la demande de ce dernier en matière de qualité de service : marchandises conformes à la demande et acheminées en quantité adéquate à un lieu déterminé, au moment souhaité par le client.

### **2.2.3 La fonction stockage et la compétitivité :**

Pour assurer une qualité de service clientèle et gagner en compétitivité, l'entreprise doit éviter les ruptures de stocks grâce au stock de sécurité qui doivent être calculé judicieusement. La notion de gestion en juste à temps prédomine dans beaucoup d'entreprises avec un raisonnement zéro stock et respect de délais, il s'agit d'éviter de se retrouver en rupture de stock dans un contexte de déclenchement de la fabrication à la réception de la commande.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://z.ouriqua.over-blog.net/2010/04/1-importance-de-la-fonction-transport-en-entreprise.html> consulté le 2/04/2020 à 11 :02

<sup>2</sup> LASNIER. (G) ; **Gestion d'approvisionnement et des stocks dans la chaîne logistique** ; édition Hermes sciences, Paris ; 2004 ; p 65.

L'importance d'une saine gestion des stocks se reflète directement sur le bilan d'une entreprise. En effet, une diminution des stocks a un effet de levier important sur le bilan : une diminution de la valeur des stocks de 25 % peut avoir des répercussions importantes sur le ratio de fonds de roulement et sur le rendement de capital investi. Une telle amélioration peut faire la différence entre le degré de surveillance d'une entreprise ou encore son pouvoir d'attraction des investisseurs.<sup>1</sup>

### **2.2.4 La fonction emballage et la compétitivité :**

L'emballage est un moyen d'attraction, permettant à l'entreprise de pouvoir faire connaître, ou reconnaître l'ensemble des caractéristiques propres à leur production, il permet aussi de personnaliser le produit et de positionner l'entreprise sur le marché en y véhiculant des éléments distinctifs. L'emballage est donc un élément de différenciation du produit, et un gage de qualité ; une sorte de garantie donnée par l'entreprise de la qualité de son produit.

### **2.2.5 La fonction traitement de commande :**

Si on devait citer une des caractéristiques des entreprises très compétitives, ça serait le traitement des commandes clients, le raccourcissement de délai entre la réception de la commande client et son encaissement constitue un avantage stratégique et contribue à l'amélioration des relations développées avec les clients. Grâce à l'automatisation du processus de gestion des documents de l'entreprise arrive à exploiter de nombreuses opportunités d'amélioration en matière de précision et d'efficacité du traitement des commandes.

L'automatisation du processus de traitement des commandes clients améliore significativement les résultats financiers des entreprises qui cherchent à réduire leurs dépenses, en diminuant les coûts imputable à la main d'œuvre, aux consommables, aux erreurs et aux délais de paiement.

---

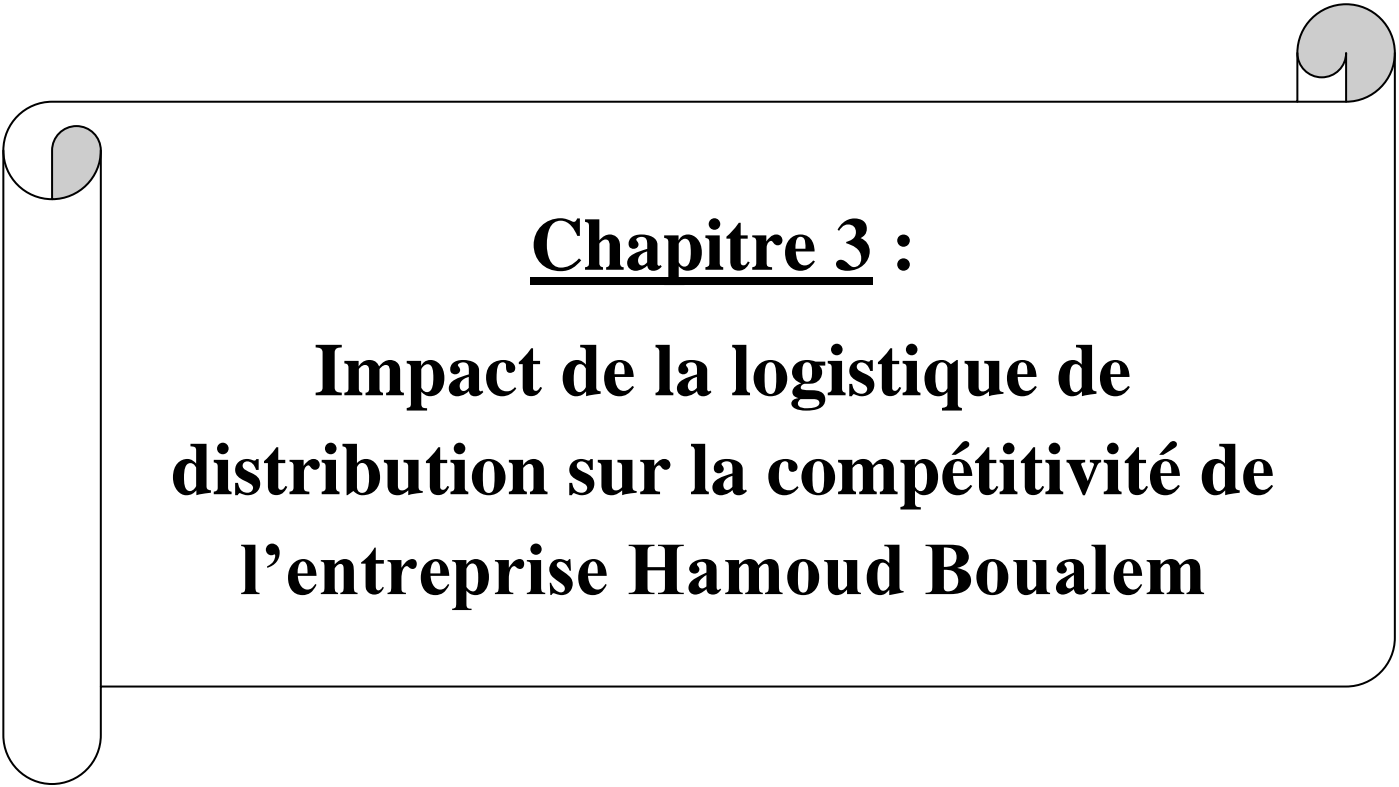
<sup>1</sup> <http://www.cargo-montreal.ca/wp-content/uploads/2017/07/Entreposage.pdf> consulté le 2/04/2020 à 11 :34

### **Conclusion du chapitre :**

En conclusion, la compétitivité est une notion qui englobe plusieurs variables économiques différentes, se révèle ainsi difficile de la mesure car il n'est pas possible de l'évaluer par un indicateur unique. La définition est finalement très large et concernerait quasi-intégralité de la politique économique. Elle traduit bien la nécessité de prendre en compte une multiplicité de critères dans la description de la compétitivité.

Et en considérant la logistique de distribution comme un atout stratégique qu'une entreprise puisse détenir par rapport à ses concurrents ; l'entreprise doit opter pour des choix stratégiques qui lui permettent d'évoluer et de posséder une position dominante sur le marché.

Une fois avoir présenté l'enjeu de la compétitivité pour l'entreprise par le biais de la recherche documentaire, nous allons actuellement passer au chapitre suivant qui permettra de mettre en pratique la contribution et défis de la logistique de distribution à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

A decorative border resembling a scroll, with rounded corners and a slight shadow effect, framing the central text.

**Chapitre 3 :**  
**Impact de la logistique de  
distribution sur la compétitivité de  
l'entreprise Hamoud Boualem**

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem**

60

### **Introduction du chapitre :**

Chaque entreprise active dans le marché agroalimentaire est orientée consommateur, cherche toujours sa satisfaction, et vise des performances élevées.

Hamoud Boualem a toujours été une marque historique qui commercialise et distribue ses différents produits, faisant face à plusieurs changements. A travers cette recherche, qui porte sur un cas pratique nous essayerons de comprendre quel impact jouent les fonctions de logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise qui est devenue un objectif fondamental pour faire face à ses concurrents.

Ce chapitre est divisé en trois sections, la première section portera sur la présentation de l'organisme d'accueil, dans la deuxième section nous présenterons le marché des boissons gazeuses en Algérie, dans la troisième section nous donnerons un aperçu sur la situation concurrentielle à travers notre enquête par entretien auprès des responsables au service logistique. A travers cette analyse nous allons tenter de proposer les grands axes sur lesquels les dirigeants se basent pour gagner en compétitivité.

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem**

61

### **Section 1 : Présentation générale de l'entreprise Hamoud Boualem**

Dans cette section nous présenterons l'entreprise Hamoud Boualem ; son historique ; ses missions et objectifs ; en passant par son organigramme pour découvrir les différentes fonctions de l'entreprise et enfin nous visionnerons les produits qu'elle commercialise.

#### **1- Historique de l'entreprise :**

Hamoud Boualem, société de production de boissons est l'une des plus anciennes entreprises algériennes. Sa création en Algérie remonte à la première moitié du 19ème siècle par Yousef Hamoud (à l'origine elle produisait des arômes, des boissons gazeuses et des blocs de glaces).

En 1878, l'entreprise fut construite dans le quartier Belcourt, dans le cadre de son extension, elle fut transférée, au début du 20ème dans ses locaux actuels ; sis au 201 Rue Hassiba Ben Bouali, dans le quartier de Ruisseau.

En 1889, durant la première exposition universelle de Paris, les boissons Hamoud Boualem ont obtenu la plus haute distinction, à savoir, vingt (20) médailles d'or qui font l'emblème et le logo présents sur l'étiquette de la bouteille de limonade blanche.

La période 1978- 1993 marque la phase de déclin de l'entreprise, qui voit sa production chuter d'année en année, en raison, en outre, des difficultés rencontrées dans l'importation des équipements et des matières premières nécessaires à la fabrication de la boisson.

La politique de libéralisation du marché enclenchée dans le pays à partir des années 1992-1993 a été bénéfique pour la société. Elle a permis de renouveler les équipements de l'unique unité de production, la production augmente alors de 20% chaque année.

En 2015 l'entreprise produit 30000 à 35000 caisses/j, petites et grandes bouteilles confondues. Les caisses des petites et grandes bouteilles contiennent chacune respectivement 12 et 14 unités.

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem**

62

Face à tous les changements politiques qu'a connu l'Algérie, l'entreprise Hamoud Boualem a toutefois su s'adapter aux nouvelles règles commerciales pour se développer à travers :

- **Des partenariats** : en 2000, l'entreprise décide de se lancer dans l'aventure du partenariat en créant une nouvelle entreprise en association détenue par Hamoud Boualem à hauteur de 40% avec un investisseur algérien externe à la société. Cette entreprise située à Meftah (région située dans la banlieue d'Alger), ayant pour dénomination commerciale SBA, le plan d'investissement est de 3 milliards de dinars pour la construction d'une usine d'une capacité de production de 1.8 million de litres par jour.
- **Des concessions** : la société a accordé en 1991 à « Source Parrot » (entreprise Marseillaise d'eau minérale) à Saint Etienne, le droit d'exploiter la marque et commercialiser « Selecto » le produit star de la firme, contre le versement de royalties redevables à partir de l'année 2001.

Dans la même optique de développement « SPA Hamoud Boualem » a accordé l'entreprise « limonaderie Hafiz » le droit d'exploitation de toute la gamme de produits. En 1991, SPA Hamoud Boualem cesse le fonctionnement d'une chaîne d'embouteillage pour la revendre en 1996 à la société « limonaderie Hafiz », cette dernière mettra trois années pour la remettre en état et la rendre fonctionnelle, et ce n'est qu'en 1999, qu'elle devient prestataire et commence la production et la distribution des produits « SPA Hamoud Boualem »

- **L'exportation de ses produits vers certains pays étrangers** : actuellement ; Hamoud Boualem exporte ses boissons gazeuses vers l'Espagne, l'Angleterre, le Canada et les Etats-Unis, une moyenne de 3 à 4 conteneurs par mois.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> RAIB. (M) : **Impact de la gestion des entrepôts sur la logistique de distribution de l'entreprise, étude de cas ; Spa Hamoud Boualem**, mémoire de master en sciences commerciales (option : Distribution et SCM) ; EHEC d'Alger ; 2019, p 58-59.

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem**

63

### **2- Statut juridique de l'entreprise :**

L'établissement SPA Hamoud Boualem est une société par action, c'est une entreprise familiale qui a toujours eu comme gérant un des actionnaires, le capital s'élève à 3600 450 000 DA répartis entre 6 actionnaires. Elle emploie 420 employés dont une grande partie d'agents permanents. <sup>1</sup>

Pour répondre aux exigences des consommateurs, l'entreprise Hamoud Boualem supplique des normes de qualité, d'où actuellement, la certification **ISO 9001 version 2000** pour l'entreprise c'est un moyen qui assure aux clients que le produit, la prestation ou le système qui leur est fourni, présente les caractéristiques attendues ou conforme à un référentiel, cette assurance est confrontée par le fait que la certification est diversifiée par des organismes tiers, réputés indépendants.

#### **2.1 La fiche d'identité de l'entreprise :**

**Tableau n°3.1 : La fiche d'identité de l'entreprise.**

<b>Dénomination</b>	Hamoud Boualem
<b>Siège Social</b>	201, Rue Hassiba Ben-Bouali 16108 Alger
<b>Secteur juridique</b>	Privé
<b>Forme juridique</b>	SPA (société par action)
<b>Directeur général</b>	Reda Hamoud
<b>Effectifs</b>	Total : 600
<b>Téléphone</b>	+213 (0) 21 67 47 40
<b>Fax</b>	+213 (0) 21 67 59 04
<b>Site web</b>	hamoud- boualem.com

**Source :** Documents internes de l'entreprise Hamoud Boualem, direction ressources humaines.

---

<sup>1</sup> Département de production de l'entreprise Hamoud Boualem.

# **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem**

64

## **3- Missions et objectifs :**

Les missions de bases, et les principaux objectifs de l'entreprise Hamoud Boualem qui ont été tracés depuis sa création sont les suivants : <sup>1</sup>

- Arriver à offrir des produits 100% Algériens de qualité aux consommateurs, est la mission principale de la marque Hamoud Boualem.
- Assurer la disponibilité des produits sur tout le territoire national.
- Etre leader sur le marché national.
- Satisfaire sa clientèle et la fidéliser.
- Le développement industriel, production, innovation, promotion, commercialisation.
- Etre une force économique et proposer des offres d'emplois.
- Assurer la croissance en quantité et en qualité.
- Réaliser des parts de marché.
- Assurer une augmentation du chiffre d'affaire de 10% par an.

## **4- Organigramme général de l'entreprise :**

L'entreprise Hamoud Boualem fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la circulation de toute information et donnée, et offre plus de spécialisation et de fluidité. (Annexe n°3.1) <sup>2</sup>

### **4.1 Principales missions des différentes directions**

#### **4.1.1 La direction générale :**

Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégiques et des décisions sur la politique marketing. Elle a également pour missions la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions.

#### **4.1.2 La direction des ressources humaines :**

Sa fonction consiste à :

- La gestion administrative du personnel (le règlement des salaires, les dossiers de la sécurité sociale, les congés...)

---

<sup>1</sup> Documents internes de l'entreprise, direction des Ressources humaines.

<sup>2</sup> Informations récoltées par la direction des ressources humaines de l'entreprise.

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem**

65

- La gestion prévisionnelle (le recrutement et le suivi d'effectif, la formation du personnel...)
- Tous les aspects sociaux et relations humaines dans l'entreprise.

### **4.1.3 La direction commerciale**

Elle occupe une place importante dans l'entreprise, elle se charge de définir la politique commerciale de l'entreprise, de veiller à connaître et satisfaire les besoins des clients, d'augmenter le chiffre d'affaires et les marges, de développer la productivité commerciale et aussi d'accroître les compétences des équipes.

### **4.1.4 La direction finance et comptabilité :**

Elle s'occupe de :

- La détermination et la distribution des budgets financiers nécessaires à chaque direction, pour le suivi de leur patrimoine
- La comptabilisation quotidienne de toutes les entrées et sorties d'argent selon les pièces justificatives signalées.
- La satisfaction des besoins à meilleures conditions d'exactitude, de précisions et de délai pour que l'entreprise prenne facilement ses précautions vis à vis des tiers.

### **4.1.5 La direction projet et travaux neufs :**

Elle collabore avec la direction générale, elle a pour mission la réalisation et le suivi des projets, elle se charge de la réalisation de tous les travaux de construction ou d'extension, et de l'installation des équipements techniques et mécaniques.

### **4.1.6 La Direction Supply chain :**

Elle est considérée comme le pilier de l'entreprise car elle joue le rôle de support pour les autres directions, en leur fournissant des ressources matérielles ; financières et d'informations nécessaires.

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem**

66

### **5- Présentation des produits Hamoud Boualem :**

La gamme des produits Hamoud Boualem est très diversifiée afin d'être à la hauteur des exigences de ces consommateurs. Elle renferme trois catégories de boissons qui sont les sodas, les boissons aux jus de fruits et l'eau minérale.

- le tableau n°3.1 montre les différents produits de Hamoud Boualem

**Tableau n°3.2 : Les différents produits de Hamoud Boualem**

<b>Désignation</b>	<b>Parfum</b>
Verre 25 CL	Selecto, Slim orange, Slim citron, Slim fraise, Slim pomme, Hamoud la blanche
Verre 1 L	Selecto, Slim orange, Slim citron, Slim fraise; Slim pomme Hamoud la blanche
PET 33 CL	Selecto, Slim orange, Slim citron, Slim fraise, Slim pomme, Hamoud la blanche
PET 1 L	Selecto; Slim orange, Slim citron, Slim fraise, Slim pomme; Hamoud la blanche, LimOn orange, LimOn Mojito
PET 2 L	Selecto, Slim orange, Slim citron, Slim fraise, Slim pomme, Hamoud la blanche
Canette 33 CL	Selecto, Slim orange, Slim citron, Slim fraise, Slim pomme,
Canette 25 Cl	LimON oranges, LimON mojito ; LimON Agrumes.

**Source:** Documents internes de l'entreprise, Département marketing.

### **Section 2: Le marché des boissons gazeuses en Algérie.**

Dans cette section nous verrons le contexte général du marché des boissons gazeuses ; nous présenterons l'évolution du marché et pour finir nous présenterons une analyse des forces et faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise Hamoud Boualem.

#### **1- L'évolution du marché des boissons gazeuses :**

L'histoire du marché des boissons gazeuses, du vin et de la bière remonte à très longtemps en Algérie. La société Hamoud Boualem a été créée en 1889 à Alger et continue à

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem**

67

être un leader ; dans le secteur des boissons gazeuses, sous sa forme actuelle créée en 1921. Par la suite, de très nombreuses unités de production de boissons gazeuses ont vu le jour sur tout le territoire, le plus souvent de manière saisonnière. Puis fut le tour des centres d'embouteillages d'eaux minérales qui produisaient généralement aussi des boissons gazeuses aromatisées.

Enfin avec l'instauration d'une économie d'Etat dans les années 1970/1980, le groupe GBA fut nationalisé. Suite aux nombreuses restructurations économiques dans les années 1980/1990, un groupe d'Etat activant dans le secteur de l'eau, des boissons gazeuses, des jus de fruits et de la bière fut mis en place. Dénommé Cojub SGP holding, il est constitué de deux groupes : groupes boissons d'Algérie (GBA) et Enajuc. Ces entreprises ont entamé depuis plusieurs années un programme de réforme et de partenariat avec des groupes nationaux et étrangers afin de préserver leur part de marché.

Au début des années 1990, l'Algérie a vu naître dans toutes les wilayas des limonaderies, quelque fois uniquement saisonnières à la limite du secteur informel. La plupart des limonaderies ne sont pas recensées pour deux raisons essentielles : très souvent il n'y a pas eu d'inscription au registre national du commerce (RNC) et quand c'est le cas, l'objet ne porte pas sur la boisson. En outre l'atelier –à caractère artisanal- reste totalement informel. Le secteur privé s'est développé très rapidement et de manière marquée depuis 1996/1998 sous plusieurs formes, des marques nationales ont émergés d'autre part, des franchises ont vu le jour à l'instar de Coca-Cola ; Pepsi-Cola, Orangina déjà présente ici en Algérie depuis plus de 50 ans, des groupes étrangers comme Castel se sont également installés.<sup>1</sup>

### **1.2 La filière des boissons gazeuses en Algérie :**

L'industrie des boissons gazeuses est un secteur en constante expansion qui se caractérise par une concurrence très vite, la filière des boissons gazeuses est une filière oligopolistique où 15 entreprises nationales et privées détiennent 90% du marché. Les opérateurs de la filière assurent la fabrication et la distribution des boissons et se répartissent sur les segments suivant : eaux minérales, boissons gazeuses, jus de fruits et boissons alcoolisées. Leur seul point en commun est l'embouteillage. La recherche, le développement ; l'adaptation constante et continue des produits à l'évolution des goûts des consommateurs constituent un facteur distinctif de la filière, dans le cadre de la branche des industries

---

<sup>1</sup> LAMANI. (O), CHERIET. (F) ; **Analyse concurrentielle et positionnement d'une PME dans le secteur de la boisson en Algérie, cas : NCA Rouïba.** Les Cahiers du CREAD n°96/2011, p 116

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem**

68

agroalimentaires. Les sous filières les plus sensibles à ce facteur de création et d'innovation, sont les boissons gazeuses, les jus et nectars de jus et les boissons alcoolisées. <sup>1</sup>

### **1.2.1 Les différents acteurs de production de la filière :**

Des chiffres établissent le nombre d'entreprises enregistrés dans la filière « boissons » ; à 1767 en intégrant les activités associées telles que les productions d'arômes et d'emballage divers. Les entreprises effectivement opérationnelles sont au nombre de 600 selon les sources ONS.<sup>2</sup>

Nous avons évoqué précédemment le caractère oligopolistique de la filière. Ainsi nous présenterons dans le tableau n°3.2 ci-dessous, les entreprises dont les poids est le plus important, en taille et en chiffre d'affaires. Chaque segment ou sous filière est dominé par un nombre restreint d'entreprises, notamment privées ou étrangères.

**Tableau n°3.3 : Principaux acteurs de production de la filière de boissons**

	Nationaux Public	Nationaux Privé	Etrangers (importations)
Boissons gazeuses	Groupe GBA	Hamoud Boualem, Ifri, Coca-Cola, SBC, Pepsi, Star, Royal, Fruital, Exquise, Orangina, ABC, SBOA.	Existantes mais marginales.
Boissons plates Jus de fruits	JUCOB Groupe ENAJUC (5 filiales)	Flash, Ifri, Toudja NCA, Vitajus, Punch, Royaljus, JUTOP, Tchina, Pulpo, Star, Ifri.	Existantes mais marginales.
Bières	Groupe GBA	Tango, Castel, ALBAV, SNB, ALGAD.	Heinken, Kronenbourg 1664, autres marques.
Vins Eaux embouteillées	ONCV Groupe GBA (Saïda, Mouzaïa, Batna, Etc.)	Ifri, Sidi el kebir, Youkos, Guedila, Messerghine	Contrôlées Existantes mais marginales. Cristalline, Perrier, Evian.

**Source :** Rapport APAB, Etude de la filière de boissons.

On remarque que le marché des boissons gazeuses est plus attractif où on trouve plusieurs entreprises privées qui essayent d'assurer leur place sur le marché.

<sup>1</sup> Op.cit. p 117

<sup>2</sup> Op.cit. p 119-122

### **1.3 La consommation des boissons en Algérie :**

Selon une étude menée par les experts de l'Union Européenne, le marché algérien des boissons rafraichissantes non alcoolisées est caractérisé de marché croissant. En valeur, le marché des BRSA (boissons rafraichissantes non alcoolisées) a atteint, en 2011, un CA de plus de 38 Mds DA. Le volume global du marché pour les jus est estimé en 2012, à 260 millions de litre ; dont plus de 90% de part de marché sont partagée par les 5 principaux acteurs du marché<sup>1</sup>.

Avec une consommation estimée en 2015 à 62 litre/habitant/an, soit un volume global commercialisé de près de 24 millions de litres<sup>2</sup>, la filière boissons se positionne comme l'un des plus importante du secteur agroalimentaire.

L'évolution de la consommation résulte, pour l'essentiel, de facteurs tels que : l'accroissement du pouvoir d'achat, qualité accrue des produits et effort sur le conditionnement ( image/format/services).

Cette évolution de la consommation en Algérie prpvoque :

- Une hyper segmentation pour suivre et s'adapter aux habitudes de consommation, depuis les années 2000, on constate, en effet, davantage de consommation nomade et une augmentation des consommations individuelles au détriment des consommations familiales.

- Une augmentation de la valeur ajoutée des produits (marchés de niche, santé, innovation, etc.). A titre d'exemple, les préoccupations de bien-être et de forme de la population ont entraîné le développement de boissons gazeuses.

- Des actions de types de types « Marketing Pull » tel que le développement des eaux aromatisées qui, ne répondant pas à une demande initiale des consommateurs, constitue un succès dans la modification estivale de la population.

- la notion de « boissons historique ou régionale » est très présente : des marques telles que *Hamoud Boualem* ou *Mami* profitent toujours de ce capital de marques. Les consommateurs comparent systématiquement les nouvelles marques à la première qu'ils ont eu à consommer, souvent depuis leur enfance ou dans leur région d'origine.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Rapport APAB, Etude de la filière de boissons

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Rapport APAB, Etude de la filière des boissons

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem**

70

### **Section 3 : Analyse de l'impact des fonctions logistiques de distribution sur la compétitivité de Hamoud Boualem**

Dans cette section nous verrons les forces et faiblesses ; opportunités et menaces de l'entreprise Hamoud Boualem, nous présenterons aussi la méthodologie du guide d'entretien qui s'articule autour d'entretiens individuels auprès des responsables et enfin une interprétation et analyse des résultats obtenus.

#### **1- Analyse de la situation concurrentielle de l'entreprise Hamoud Boualem :**

D'une manière générale, le marché algérien est un marché en pleine mutation, ce qui fait que dans tous les domaines ; de nouvelles formes de concurrences émergent, il s'agit donc d'une guerre ouverte pour tous les concurrents, tout en sachant que tous ces acteurs essaient soit de conquérir ou de maintenir une position sur le marché.

Hamoud Boualem partage 70% du marché avec son premier concurrent Coca-Cola, et se positionne sur le marché algérien comme l'une des plus importantes entreprises de boissons. A partir de 2016 l'entreprise a connu un changement radical ; et c'est là où elle a réalisé un chiffre d'affaires de 8,4 milliards DZD (77,2 millions USD) et dégagé un résultat de 1,4 milliards DZD (18,2 millions USD), soit un taux de rentabilité de 16,5% et une croissance de 9%, comparativement à 2015.

Les transformations engagées pour la restructurer ont consolidé à cette position. En effet Hamoud Boualem s'appuie sur ses partenaires dans les wilayas potentiels afin d'assurer la disponibilité des produits dans tout le territoire ( le CA évolue chaque année + 10% dans un marché qui évolue de 4% à 5%).

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem**

71

### **1.1 Evolution du chiffre d'affaires :**

L'évolution du chiffre d'affaires est présentée dans le tableau puis dans les schémas suivants :

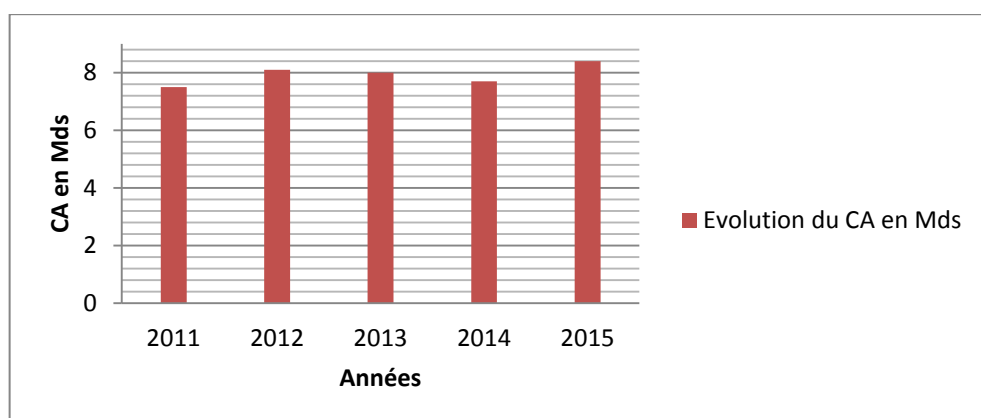
**Tableau n°3.4 : Comparaison du chiffre d'affaires (2011-2016)**

<b>Années</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>CA en MDS DA</b>	8	7,5	8,1	8	7,7	8,4
<b>Taux de croissance en %</b>		-6,25	8	-1,23	-3,75	9

**Source :** <http://bourse-dz.com/hamoud-boualem-un-savoir-faire-qui-progresse/> consulté le 2/06/2020 à 15 :36.

L'entreprise Hamoud Boualem a réalisé un chiffre d'affaires de près de 8,1Mds DA en 2013 ; il est en légère hausse par rapport aux années précédentes. En 2016, elle a réalisé un CA de 8,4 Mds DA qui est en importante hausse par rapport à celui de 2013.

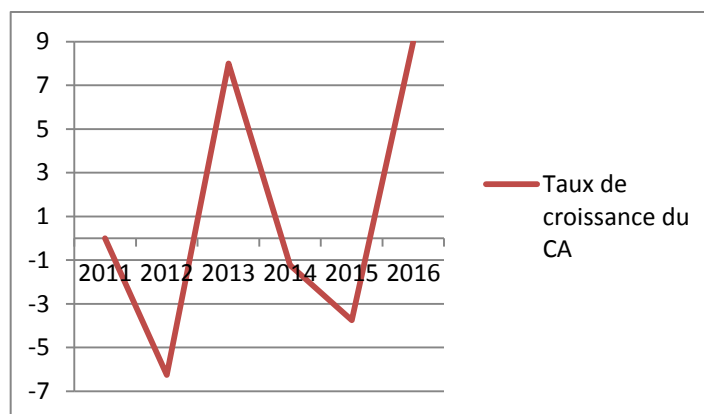
**Figure n°3.1 : Evolution du chiffre d'affaires (2011-2016)**



**Source :** Elaboré par nos soins

**Commentaire :** On remarque que l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 8,4 Mds DA, une hausse significative dû à la réorganisation du réseau de distribution.

**Figure n°3.2 : Taux de croissance du chiffre d'affaires (2011-2016)**



**Source :** Elaboré par nos soins

**Commentaire :** On remarque que les années 2013 et 2016 sont les seules années où l'entreprise a connu une hausse remarquable du CA. La baisse du taux de croissance du CA de l'année 2013 à 2015 s'explique par la non disponibilité des produits dans des régions potentielles ce qui a engendré des pertes pour l'entreprise par rapport à ses concurrents.

### **2- La démarche méthodologique de l'enquête qualitative :**

Dans le but de faciliter notre recherche et afin de répondre à notre problématique, nous avons suivi une étude qualitative sur le terrain. Cette étude est basée sur une démarche méthodologique qui s'articule autour d'entretiens individuels avec les responsables de services logistiques et que nous pensons être adapter à la nature de notre recherche.

#### **2-1 L'objectif de l'enquête :**

L'objectif de notre enquête est de savoir quel impact exerce la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise SPA Hamoud Boualem, à savoir :

- La place que donne l'entreprise Hamoud Boualem à la logistique dans la distribution de ses produits.
- Déterminer l'impact de la fonction transport sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem.
- Déterminer l'impact de la fonction d'entreposage sur la compétitivité de l'entreprise.

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem**

73

### **2-2 L'outil de collecte de l'information :**

L'entretien est un mode principal de collecte d'information. Un entretien est définie comme étant : « un rapport orale qui consiste en une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche »<sup>1</sup>

Parmi les différents types d'entretiens nous avons choisi l'entretien semi-directif, « dans ce type le chercheur pose peu de question il laisse le choix à la personne interviewée mais il demande des explications ; des arguments et des exemples »<sup>2</sup>

### **2-3 les principales variables de l'enquête :**

Avant d'entamer notre enquête il faut définir les principales variables sur lesquelles l'étude doit être basée. Ces variables sont les fonctions logistiques de distribution et les piliers de la compétitivité qui sont le coût ; la qualité et le délai pour évaluer l'impact de la logistique de distribution sur ses indicateurs dans l'entreprise.

### **2-4 le profil des interviewés :**

On a choisis trois responsables liés directement à la logistique pour obtenir des informations concrètes et pertinentes répondant d'une manière efficace à notre objectif d'enquête.

Le tableau suivant répertorie l'ensemble des personnes interviewées :

**Tableau N°3.5 : Profil des interviewés**

<b>Poste des interviewés</b>	<b>Date et Durée de l'entretien</b>	<b>Lieu de l'entretien</b>
Responsable de transport	Le 28/05/2020 Durée : 43 minutes	Site de production Hamoud Boualem Boufarik
Responsable d'entrepôt	Le 28/05/2020 Durée : 23 minutes	
Chef département logistique	Le 28/05/2020 Durée : 15 minutes	

**Source :** Elaboré par nos soins.

<sup>1</sup> CHABANI, (S), OUACHERINE, (H) : **Guide de méthodologie de la recherche en science sociales**, 2ème édition, p 72.

<sup>2</sup> Ibid. p 73

## **2-5 La rédaction du guide d'entretien :**

Nous avons structuré notre guide d'entretien en deux parties : (voir annexe n°3.2)

- Texte de présentation de notre objectif de recherche suivi d'une formule de politesse en assurant aux concernés que les informations fournies lors des entretiens seront utilisées à des fins purement scientifiques.
- Corps du guide contenant des questionnements semi-directifs visant un seul objectif.

## **3- Traitement et analyse des réponses de l'enquête :**

Après avoir collecter les informations, nous avons opté pour la démarche suivante :

### **3.1 Analyse de l'entretien avec le responsable de transport :**

#### **➤ Question 1 : Quel est la place du transport face aux évolutions des processus logistiques ?**

✚ **Réponse 1 :** *La fonction transport est devenue une fonction primordiale au sein de l'entreprise Hamoud Boualem, les dirigeants sont de plus en plus orientés vers la minimisation des coûts logistiques grâce à l'optimisation des coûts de transport. C'est une fonction génératrice de coûts mais en même temps c'est le moteur de notre entreprise.*

❖ **Analyse 1 :** La fonction transport au sein de l'entreprise prend une place importante par rapport à ce qu'elle était avant, en effet c'était le client qui se chargeait du transport si cela dépasse un seuil précis; mais avec les nouveaux objectifs ; l'entreprise Hamoud Boualem assure elle-même l'acheminement de ces produits en bonne quantité et qualité et au bon moment.

#### **➤ Question 2 : Comment l'optimisation des coûts de transport influe-t-elle la compétitivité de l'entreprise ?**

✚ **Réponse 2 :** *L'entreprise vise toujours la rentabilité, c'est pour quoi elle choisit des fournisseurs ayant les meilleures offres par rapport aux coûts de transport en leur garantissant des avantages ; c'est alors qu'on dépense moins en comparaison avec nos concurrents tout en exigeant le bon acheminement de nos produits. Ceci nous permet d'optimiser les coûts de transport et être compétitif.*

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem**

75

- ❖ **Analyse 2** : Sachant que l'entreprise Hamoud Boualem ne possède pas d'immobilisations de transport mais les coûts de transport restent une lourde charge qui dépense environ 40 mds de DA par an, donc pour minimiser ces coûts elle choisit des fournisseurs qui ne lui coûtent pas cher afin d'être compétitive tout en respectant les normes d'ISO 2000.

### ➤ **Question 3 : Quel est l'impact de la fonction transport sur la qualité de service et le délai ?**

✚ **Réponse 3** : *La fonction transport a pour but d'assurer une haute qualité de service aux clients de Hamoud Boualem, nous visons toujours à satisfaire nos clients en respectant le délai de livraison. L'entreprise connaît rarement des problèmes de délai de livraison.*

- ❖ **Analyse 3** : D'après cette réponse on conclut que Hamoud Boualem est une entreprise orientée totalement vers le consommateur, ses besoins et sa demande car son âme et son existence reviennent toujours à ses clients. Le non-respect des délais correspond seulement à 10% des livraisons et dépend des demandes du service commercial.

### ➤ **Question 4 : Quels sont les progiciels que vous utilisez dans la fonction transport ? et comment améliorent-ils la performance de la fonction transport ?**

✚ **Réponse 4** : *On utilise le logiciel QAD, un ERP conçu spécifiquement pour l'industrie, la gestion commerciale, le management du transport, etc. Nous l'utilisons depuis quelques années et sommes satisfaits de ce choix ; car l'accès à l'information est devenue facile, facilite aussi la prise de décisions en temps réel. Il permet de visualiser, d'analyser et stimuler les données de la Supply Chain à l'aide des calculs rapide.*

- ❖ **Analyse 4** : On remarque que l'arrivée des ERP a influencé positivement le travail de l'entreprise. Il assure un bon ROI, répond à l'ensemble des besoins actuels mais aussi suffisamment flexible pour s'adapter aux évolutions du marché.

- **Question 5 : Selon vous, comment l'entreprise Hamoud Boualem pourrait améliorer la performance de la fonction transport ?**

✚ **Réponse 5 :** *L'entreprise Hamoud Boualem pourrait améliorer la performance de la fonction transport ; en augmentant sa flotte et en adaptant de nouveau logiciel plus sophistiqué tel que le SAP.*

❖ **Analyse 5 :** La nécessité d'intégrer un nouveau système d'informations dans la fonction transport et acquérir une nouvelle flotte plus sophistiquée sont deux facteurs importants pour améliorer la performance du transport afin d'assurer la disponibilité des produits.

### **3.2 Analyse de l'entretien avec le responsable d'entreposage :**

- **Question 1 : Comment jugez-vous le fonctionnement de l'entrepôt de Boufarik par rapport aux autres entrepôts en termes de préparation de commandes ?**

✚ **Réponse 1 :** *Tout d'abord faut savoir que l'entrepôt de Boufarik est un entrepôt à rotation rapide ; les produits finis restent au maximum 48h puis expédié à l'entrepôt de Benithamo. Il existe donc deux étapes de préparation de commandes à savoir : le picking et chargement de marchandises dans les camions.*

❖ **Analyse 1 :** L'entrepôt traite des commandes uniformes et manque d'espace en ce qui concerne la préparation de commande ; c'est pour cela qu'il est considéré comme entrepôt de stock tampon.

- **Question 2 : Comment pourrez-vous rendre votre entreprise plus compétitive grâce à la fonction gestion de stock ?**

✚ **Réponse 2 :** *La gestion de stock est le moyen le plus fort de l'entreprise afin d'être compétitive, on utilise le mode FEFO (First Expired, First Out) ce qui nous permet d'éviter les ruptures de stocks. Dans notre entrepôt rare sont les cas où le produit est non disponible, les coûts sont généralement maîtrisés.*

❖ **Analyse 2 :** La gestion des stocks a pour but de minimiser les coûts de détention, coûts de rupture et coûts possession. Dans notre cas, ils sont maîtrisés ce qui lui permet de gagner en compétitivité.

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem\_**

77

➤ **Question 3** : Comment la stratégie de gestion d'entrepôt impact-elle le respect de délai de livraison ?

✚ **Réponse 3** : *La bonne gestion d'entrepôt impact directement sur le délai de livraison ; chaque acte complète l'autre. La stratégie adoptée nous a permis d'être en contact continue avec nos fournisseurs et nous avons marqué une amélioration dans la GDS qui se traduit par une hausse dans la disponibilité des produits.*

❖ **Analyse 3** : Vu que c'est une chaîne logistique, tous les maillons sont reliés entre eux, donc chaque fonction est liée à une autre ce qui fait que la bonne maîtrise de toutes les opérations d'entreposage a un impact direct et positif sur le respect des délais de livraison et grâce à cela l'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel.

➤ **Question 4** : L'entreprise Hamoud Boualem est-elle parvenue à acquérir un avantage concurrentiel via le nouvel entrepôt sis à Boufarik ? Détaillez votre réponse.

✚ **Réponse 4** : *Oui, c'est un changement radical, ce nouveau site contient 3 lignes de production. Celles-ci produisent 8h par ?? respectivement : 330 palettes (PU 2L) ; 280 palettes (1L) et 63 palettes (canettes), en tout l'entrepôt peut stocker 1600 palettes.*

❖ **Analyse 4** : On remarque que ce nouveau site a permis à l'entreprise d'augmenter le volume de production, tout en assurant la disponibilité de ses produits.

➤ **Question 5** : L'utilisation des TIC a-t-elle améliorée le processus de préparation des commandes ? Si oui, comment ?

✚ **Réponse 5** : *Oui ; grâce au ERP le processus de préparation de commandes est plus performants car il nous a rapproché de nos clients et a facilité la communication avec eux; maintenant l'entreprise a une vue direct sur leur besoins.*

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem**

78

- ❖ **Analyse 5** : L'utilisation de l'ERP QAD a amélioré la visibilité et a réduit les délais d'exécutions et augmenté les marges.

### **3.3 Analyse de l'entretien avec le chef département logistique :**

#### **➤ Question 1 : Etant un responsable logistique, quel est la place de la logistique face aux évolutions du marché ?**

➤ **Réponse 1** : *La logistique a une place prépondérante, à travers laquelle l'entreprise Hamoud Boualem essaye de réduire ses coûts et faire face aux exigences du client en termes de délai de livraison et qualité du produit.*

➤ **Analyse 1** : Etant donné que le marché évolue chaque année de plus en plus, la logistique est devenue une fonction responsable de la bonne exécution des lignes directives du plan d'optimisation en assurant la satisfaction des exigences des clients ; ainsi elle contribue à l'image de marque.

#### **➤ Question 2 : Quels sont, d'après vous, les principaux facteurs qui pourraient rendre l'entreprise Hamoud Boualem plus compétitive ?**

✚ **Réponse 2** : *La disponibilité de nos produits dans toutes les régions du pays est un des principaux facteurs qui pourrait rendre l'entreprise plus compétitive. Il existe aussi d'autres facteurs tels que : l'optimisation des coûts et la qualité des produits.*

❖ **Analyse 2** : L'entreprise Hamoud Boualem reste une marque méconnue, dans certaines régions du pays, c'est pour cela qu'elle travaille sur la restructuration de son réseau de distribution afin d'assurer la disponibilité des produits partout en Algérie.

#### **➤ Question 3 : Pour maintenir et accroître ses parts de marché, Hamoud Boualem rencontre-t-elle des difficultés ? Si oui, lesquelles ?**

✚ **Réponse 3** : *Toute entreprise qui veut être leader sur le marché rencontre des difficultés (financières ; réglementaires...) ; de plus que les produits Hamoud Boualem sont beaucoup plus consommés par les parents et grands-parents et*

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem**

79

*non par les jeunes, ce qui donne une faible visibilité à ses produits sur le marché.*

- ❖ **Analyse 3 :** La plus grande part des difficultés que trouve l'entreprise Hamoud Boualem en termes de compétitivité s'inscrit dans la disponibilité de ses produits cela est dû, d'une part à la mauvaise organisation du réseau de distribution ; d'autre part du positionnement de la marque.

### ➤ **Question 4 : Quel est le rôle des activités de logistique de distribution dans l'évolution du chiffre d'affaires ?**

- ✚ **Réponse 4 :** *Essentiellement consacrée à la gestion des flux de marchandises ; particulièrement le transport et la gestion des stocks contribuent à l'amélioration du CA, car la bonne gestion de ces activités permet à l'entreprise de mieux distribuer et commercialiser ses produits ; et ceci a un impact positif sur l'évolution du chiffre d'affaires (une évolution de 10% chaque année).*

- ❖ **Analyse 4 :** On remarque que les activités de logistique de distribution ont une importance cruciale. Grâce à la bonne maîtrise de ses activités, l'entreprise assure la disponibilité de ses produits et le respect des commandes en termes de quantité commandée et en délai de livraison.

### ➤ **Question 5 : Quels sont les obstacles qui entravent l'exécution de la politique de logistique de distribution au sein de votre entreprise ?**

- ✚ **Réponse 5 :** *Des transporteurs non professionnels, espace de stockage réduit par rapport à la quantité produite, la réglementation du marché qui ne facilite pas certaines activités.*

- ❖ **Analyse 5 :** Même étant un des leaders sur le marché, l'entreprise rencontre certains obstacles. Ces derniers peuvent être éliminés si l'entreprise prend des mesures sérieuses et réalisables

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem**

80

### **3-4 Synthèse de l'étude qualitative :**

Les entretiens faits avec les responsables de l'entreprise Hamoud Boualem, nous ont permis de mieux comprendre la place de la logistique au sein de l'entreprise, en effet cette fonction que nous connaissons beaucoup plus en théorie est plus intéressante sur le terrain, le travail de logisticien est plein de défis et essaye toujours de gérer au mieux les fonctions logistiques.

Dans ce travail de recherche nous nous sommes concentrés principalement sur deux fonctions : Transport et entreposage, dans le but de répondre à notre problématique concernant l'impact de ces deux fonctions sur l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, en termes de délai, coût et qualité. Et par la collecte et analyse des données, nous avons pu ressortir avec des résultats, parmi eux :

- La restructuration du réseau de distribution a permis à l'entreprise Hamoud de gagner des parts de marché et d'augmenter son chiffre d'affaires.
- Le système de gestion d'entrepôt est efficace, et l'entreprise connaît rarement des ruptures de stock.
- La nécessité de mettre en place une flotte de transport plus performante et bien équipés.
- L'image de marque de l'entreprise est un facteur clé de compétitivité.
- L'entreprise Hamoud Boualem est dotée d'un système d'informations efficace.

Les résultats obtenus de cette recherche nous ont permis de confirmer l'ensemble des hypothèses que nous avons supposées, ils nous ont permis de connaître les principaux facteurs qui ont un impact direct sur la compétitivité et nous ont aidés à savoir la position de SPA Hamoud Boualem sur le marché.

A partir des observations, nous nous permettons de faire une analyse SWOT :

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem**

**Tableau 3.6 : Le SWOT de l'entreprise Hamoud Boualem**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très grande marque Hamoud Boualem</li> <li>- Sa forte notoriété</li> <li>- Fidélité des consommateurs</li> <li>- Produits unique et inimitable</li> <li>- Croissance interne et externe (réorganisation, acquisition et partenariat)</li> <li>- Le savoir-faire pointu (capacité d'innovation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité de production et de stockage limitée</li> <li>- Faible ouverture nationale (place pour la concurrence)</li> <li>- Design d'emballage et étiquetage</li> <li>- Manque de visibilité et de disponibilité sur PDV</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché de boissons en croissance</li> <li>- Une augmentation de la cons/habi à raison de 1L/an (toutes boissons confondues)</li> <li>- Marché des sodas, croissance lente (presque mature)</li> <li>- Marché des boissons au jus de fruits à forte croissance</li> <li>- Demande d'une alimentation plus saine</li> <li>- Réseaux sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multitude de producteurs locaux ou régionaux avec des prix bas</li> <li>- Augmentation des prix de matières premières (sucre ; concentrés)</li> <li>- Le marché informel</li> <li>- Santé/mauvaises images des sodas</li> <li>- Nouveaux entrants</li> <li>- Nouvelles réglementations (importations)</li> <li>- Changement du comportement du consommateur</li> </ul>

**Source :** Etabli par nos soins.

### **4- Recommandations :**

En se basant sur les résultats obtenus des entretiens effectués au sein de l'entreprise Hamoud Boualem, nous souhaitons introduire quelques recommandations permettant à l'entreprise d'accroître sa compétitivité :

1. Acquérir de nouvelles compétences maîtrisant bien la logistique de distribution pour pouvoir améliorer la qualité de service.
2. Former les employés du service logistique pour la maîtrise des coûts de transport et de stockage.
3. Acquérir un nouveau matériel pour l'entrepôt afin de faciliter les mouvements, et créer un espace spécial pour le déchargement et chargement et minimiser le temps et les coûts.
4. Utiliser ses propres moyens de transport pour assurer les petites distances.
5. Etablir une stratégie marketing orientée jeune.

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem\_**

82

6. Restructurer le réseau de distribution pour augmenter la disponibilité des produits.
7. Rénover la flotte et faire des conventions avec des entreprises spécialisées dans le transport.
8. L'intégration du développement durable.
9. Automatisation des opérations d'entreposage.
10. Se doter de la dernière certification à savoir la version ISO9001V2015 permettant une amélioration de l'image de l'entreprise et de sa notoriété.
11. Acquérir des marchés internationaux.

## **Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem**

83

### **Conclusion du chapitre :**

Il est maintenant clair que les fonctions logistiques de distribution sont un levier stratégique pour l'entreprise, l'adoption d'une bonne démarche structurée permet à l'entreprise de créer une valeur ajoutée, contrôler ses coûts et améliorer la qualité de service. Pour être compétitif, il est nécessaire de connaître le marché et ses évolutions, identifier les forces et faiblesses de l'entreprise, et mettre en place les bonnes pratiques concrètes.

A travers ce travail, nous avons pu collecter un ensemble d'informations et de connaissances citées dans ce chapitre qui traitent sur l'importance de la logistique pour l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Nous pouvons dire que l'entreprise Hamoud Boualem est plus compétitive sur le marché des boissons gazeuses, ceci est dû en premier lieu à son image de marque fortement conservée grâce à la logistique.



**CONCLUSION  
GÉNÉRALE**

La logistique est une fonction prépondérante dans l'entreprise. Elle constitue un élément –clef de sa bonne santé, et est une fonction par laquelle l'entreprise peut se différencier des autres. L'objectif de notre sujet de recherche consistait à dégager des connaissances pouvant permettre d'améliorer la compétitivité de l'entreprise par le biais d'une bonne gestion des fonctions logistique de distribution.

Cela nous a conduit à puiser dans une vaste littérature et à mettre en application et vérifier des concepts et définitions relatifs à la logistique de distribution ainsi que leur contribution à l'amélioration de la compétitivité au sein de l'entreprise.

Afin de mieux comprendre ce sujet nous avons adopté une démarche qualitative reposant sur le recueil et analyse de données en utilisant la technique de l'enquête par entretien, les informations collectées nous ont permis d'explorer la situation concurrentielle de l'entreprise et ressortir l'influence de la fonction transport et entreposage sur le triangle d'or : coût, délai et qualité.

Ceci dit, les résultats de notre étude sont les suivants :

- L'entreprise Hamoud Boualem est un leader sur le marché des boissons gazeuses mais sa logistique de distribution est plus ou moins développée.
- Grâce à son image de marque et la qualité de ses produits, l'entreprise a pu conserver sa notoriété.
- Les délais de livraison sont très respectés grâce à l'organisation de la zone d'expédition et l'organisation des opérations de transport.
- L'entreprise Hamoud Boualem octroie beaucoup d'importance à sa clientèle.
- La distribution du produit reste efficace grâce à la rapidité dans le traitement des dossiers et les délais d'expéditions.
- Le système de gestion d'entrepôt est efficace car rare sont les fois où l'entreprise a connu des ruptures de stock.
- L'absence de centre de distribution dans les régions Est et Sud du pays a rendu les produits de Hamoud Boualem non disponibles et méconnus pour une certaine catégorie de la population.

Suite à ces résultats nous avons pu confirmer toutes nos hypothèses, à savoir :

- 1. La première hypothèse** concernant la gestion de la fonction transport basée sur la minimisation des coûts et le respect des délais de livraison a un impact direct sur la compétitivité de l'entreprise est confirmée. En effet, l'entreprise Hamoud Boualem adopte une stratégie de minimisation de coûts et les délais de livraison sont respectés, la satisfaction de ses clients est une priorité.
- 2. la deuxième hypothèse** concernant la contribution des TIC dans la mise en place des systèmes logistiques de gestion des stocks concourt à la durabilité de l'organisation tout le long de la chaîne est confirmée. Nous avons pu voir que la gestion des stocks est mieux maîtrisée grâce aux ERP.
- 3. La troisième hypothèse** relative à la politique de distribution adoptée par l'entreprise influence favorablement sa capacité à maintenir et à accroître ses parts de marché face à la concurrence des autres firmes nationales ou étrangères est aussi confirmée. Nous avons vu que l'entreprise maîtrise à nouveau sa distribution en restructurant son réseau de distribution.

L'entreprise Hamoud Boualem doit donner plus d'importance aux fonctions de logistique de distribution, acquérir de nouvelles compétences dans le domaine du SCM, d'engager une politique publicitaire dans les zones isolées et participer aux forums d'emploi au niveau des écoles et universités pour acquérir de nouveaux débouchés.

Le succès d'une logistique de distribution se résume dans le développement et l'amélioration continue de ses fonctions, en créant de la valeur ; les fonctions logistique de distribution permettent à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel.

Néanmoins nous espérons avoir participé à la réflexion sur la question de la logistique de distribution et son impact sur la compétitivité.

La vastitude du thème et la pandémie de la COVID-19 ayant touché le monde entier a rendu le déplacement au sein de l'organisme d'accueil Hamoud Boualem quelque peu difficile d'où le manque d'information ; mais ceci ne nous a pas démotivés car c'était une expérience riche en connaissances et acquis théoriques.

Nous sollicitons les futures chercheuses à mener des investigations axées sur plusieurs pistes de recherches possibles, telles que :

- L'externalisation logistique et son impact sur la compétitivité de l'entreprise
- La contribution des ERP à l'amélioration de la performance logistique.



**Bibliographie**

# Bibliographie

## 1) Ouvrages :

- BAGLIN, (G) et autres : Management industriel et logistique, édition ECONOMICA, 6ème édition, Paris, 2013
- BRULHART. (F) : Les 7 points clés du diagnostic stratégique avec les méthodes de cas, édition : d'organisation ; Paris.
- CHABANI, (S), OUACHERINE, (H) : Guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 2ème édition
- CLIQUET (G) et autres ; Management de la distribution, édition DUNOD ; 2ème édition ; Paris
- CORAZE. (M). Les bases de la gestion logistique au sein d'un entrepôt. e-theque.2003
- DEMEURE, (C) : Aide –mémoire marketing ; édition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2008
- FILSER, (M) : canaux de distribution, édition Vuibert gestion, Paris
- KOTLER, (P), DUBOIS, (B) : Marketing management, 9ème édition, Paris ; 2001;
- LAMBIN, (J.J), DE MORELOOSE(C) : Marketing stratégique et opérationnel, édition DUNOD ; 7ème Ed
- LASNIER. (G) ; Gestion d'approvisionnement et des stocks dans la chaîne logistique ; édition Hermes sciences, Paris ; 2004.
- LYONNET. (B), et autres : Supply chain management, édition DUNOD, Paris,
- MATHE. (H), TIXIER. (D) : La logistique (Que sais-je?), édition Presses universitaire de France ; 1987
- MATHE. (H) et al : La logistique, 4ème édition,- mise à jour. 1996 ,
- MEDAN. (P), CRATACAP. (A): Logistique et Supply chain management ; édition DUNOD. Paris, 2008,
- MEIER. (O), Diagnostic stratégique ; compétitivité, performance et création de valeur, édition Dunod, 5ème édition, 2018,
- M. Vander Cammen, Nelly Jospin-Pernet : La distribution, 2ème édition BERTI, Paris, 2005,
- NAKHLA. (M) : l'essentiel du mangement industriel. Edition DUNOD ; 2006

- PIMOR, (Y), FENDER, (M) : Logistique : Production, Distribution, Soutien » édition DUNOD, 5ème édition.
- PORTER. (M.E): L'avantage concurrentiel des nations, édition : InterEditions ; PARIS,
- ROQUES. (T) : Optimisez votre chaine logistique, édition AFNOR, 2015
- SAMAIL. (A) : Stratégie logistique Supply Chain management, édition DUNOD, 3ème édition ; 2004.
- SAVY. (M) : Le transport de marchandises ; édition d'organisation ; 2006
- TIXIER, (D) et autres : La logistique d'entreprise, édition DUNOD, Paris, 1996,
- YALAOUI. (F), AMODEO. (L) : Logistique interne entreposage et manutention, édition ellipses, Paris

## **2) Revues :**

- Fawcett, S.E et S.R. Clinton : Enhancing Logistics to Improve the Competitiveness of Manufacturing Organizations: A Triad Perspective, Transportation Journal, vol. 37, no. 1, 1997
- LAMANI. (O), CHERIET. (F) ; Analyse concurrentielle et positionnement d'une PME dans le secteur de la boisson en Algérie, cas : NCA Rouïba. Les Cahiers du CREAD n°96/2011
- Compétitivité, rentabilité, productivité, emploi ... face à la variété des critères de performance, Revue internationale des relations de travail, décembre Gérald Naro - Université Montpellier 1, 2003

## **3) Travaux universitaires:**

- BOURI. (N) : Compétitivité et mise à niveau des PME : logique et résultat, mémoire de magister en management ; option stratégie ; université d'Oran ; 2012
- RAIB. (M) : Impact de la gestion des entrepôts sur la logistique de distribution de l'entreprise, étude de cas ; Spa Hamoud Boualem, mémoire de master en sciences commerciales (option : Distribution et SCM) ; EHEC d'Alger
- MEMOIRE DE FIN DE CYCLE, Option : distribution et SCM. Etude de cas, COGRAL SPA. HEC ALGER.2015

#### **4) Rapports :**

- SHARPLES. (J), MILHAN. (N): Long run competitiveness of Australian agriculture. La commission spéciale de la chambre des Lords, le commerce international, rapport 1985
- Rapport de la filière des boissons en Algérie

#### **5) Webographie :**

- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm> consulté le 9/02/2020 à 18 :45
- <https://www.rachatducredit.com/entreposage-stockage-definition> consulté le 12/02/2020 à 13 :56
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Type-role-stock.htm> consulté 15/02/2020 à 14 :50.
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Preparation-commandes.htm>. Consulté le 16/2/2020 à 11 :45
- <https://www.mecalux.fr/articles-de-logistique/logistique-inverse>, consulté le 20/02/2020 à 21 :40
- <http://www.innovation.public.lu/fr/innover/gestion-innovation/marketing/5forcesporter-fr.pdf> consulté le 24/03/2020 à 14 :30
- <https://www.marketing-etudiant.fr/5-forces-de-porter.html> consulté le 24/03/2020 à 14 :42
- [https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2011/2011\\_11\\_competitivite.pdf](https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2011/2011_11_competitivite.pdf) consulté le 16/03/2020 à 14 :33 à 9 :05
- <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/gestion-et-comptabilite/competitivite/> consulté le 20/3/2020
- <https://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/compet.pdf> consulté le 30/03/2020 à 15 :43. 2020 à 13 :14
- <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/2578/1/000100457.pdf> consulté le 31/03/2020 à 14 :17
- [https://www.economie.gouv.fr/files/2019-09/Rapport\\_Eric\\_Hemar\\_Patrick%20Daher\\_Chaine\\_Logistique.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/2019-09/Rapport_Eric_Hemar_Patrick%20Daher_Chaine_Logistique.pdf) consulté le 1/04/2020 à 11 :38
- <http://z.ouriqua.over-blog.net/2010/04/l-importance-de-la-fonction-transport-en-entreprise.html> consulté le 2/04/2020 à 11 :02

- <http://www.cargo-montreal.ca/wp-content/uploads/2017/07/Entreposage.pdf> consulté le 2/04/2020 à 11 :34
- <http://bourse-dz.com/hamoud-boualem-un-savoir-faire-qui-progresse/> consulté le 2/06/2020 à 15 :36
- <http://www.cargo-montreal.ca/wp-content/uploads/2017/07/Entreposage.pdf> consulté le 2/04/2020 à 11 :34.

5) **Autres :**


- **Cours logistique de distribution, présenté par Farah RAHAL. 2019-2020**
- **Cours stratégie d'entreprise, présenté par Anis BAHMED, 2018-2019**
- **Cours logistique internationale, présenté par Ouardia LAOUDJ. 2019-2020**

## Annexes

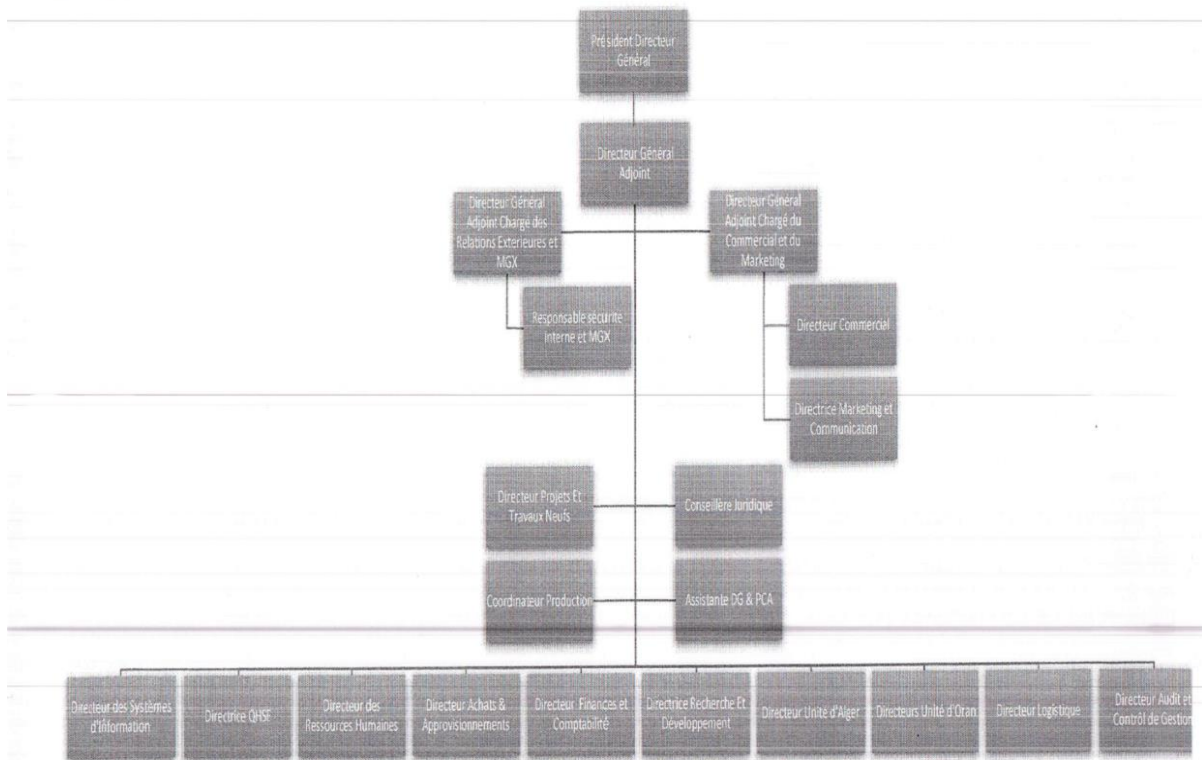
<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>3.1</b>	Organigramme de l'entreprise	<b>I</b>
<b>3.2</b>	Guide d'entretien	<b>II</b>

# Annexe N°3.1 : Organigramme de l'entreprise Hamoud Boualem

I

	<b>ORGANIGRAMME DIRECTION GENERALE</b>	N° Réf :	ORG-DGL-01
		Date de création :	08/01/2020
		Version :	00
		Site :	

Direction : DG



I

---

**Annexe N°3.2 :**  
**Guide d'entretien**

**II**

Bonjour

Je suis étudiante à l'EHEC (Ecole des Hautes Etudes Commerciales) d'Alger, et prépare un mémoire de Master en Sciences Commerciales (Option : Distribution et Supply Chain Management) ayant pour thème : « Contribution et défis de la logistique de distribution à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. »

L'objectif de ce guide d'entretien semi-directif est de pouvoir comprendre et répondre à certaines questions relatives à l'importance d'une bonne maîtrise des fonctions logistiques de distribution (transport et entreposage) et leur impact sur la compétitivité de l'entreprise.

Votre contribution m'est grandement précieuse pour l'accomplissement et la réussite de mon travail de recherche. Merci de bien vouloir répondre à ces questions et cela ne prendra que quelques minutes de votre temps, sachant que vos réponses resteront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques et dans le cadre de cette recherche universitaire.

LERARI Manel Romeissa

**I. Entretien avec le chef de département logistique :**

**Question 01 :** Etant un responsable logistique ; quel est la place de la logistique face aux évolutions du marché ?

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

**Question 02 :** Quels sont d'après vous les principaux facteurs qui pourraient rendre l'entreprise Hamoud Boualem plus compétitive ?

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

**Question 03 :** Pour maintenir et accroître ses parts de marché, Hamoud Boualem rencontre-t-elle des difficultés ? Si oui, lesquelles ?

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

**Question 04 :** Quel est le rôle des activités de logistique de distribution dans l'évolution du chiffre d'affaires ?

.....  
.....

**Question 05 :** Quels sont les obstacles qui entravent l'exécution de la politique de logistique de distribution au sein de votre entreprise ? Et quelles sont les mesures appliquées pour les surmonter ?

.....  
.....

**II. Entretien avec le responsable du transport :**

**Question 01 :** Quel est la place du transport face aux évolutions des processus logistiques ?

.....  
.....

**Question 02 :** Comment l'optimisation des coûts de transport influe-t-elle sur la compétitivité de l'entreprise ?

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

**Question 03 :** Quel est l'impact de la fonction transport sur la qualité de service et le délai ?

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

**Question 04 :** Quelles sont les progiciels que vous utilisez dans la fonction transport ? Et comment améliorent-ils la performance de la fonction transport ?

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

**Question 05 :** Selon vous, comment l'entreprise Hamoud Boualem pourrait améliorer la performance de la fonction transport ?

.....  
.....

**III. Entretien avec le responsable d'entreposage :**

**Question 01 :** Comment jugez-vous le fonctionnement de l'entrepôt de Boufarik par rapport aux autres entrepôts en termes de préparation des commandes ?

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

**Question 02 :** Comment pourrez-vous rendre votre entreprise plus compétitive grâce à la fonction gestion de stock ?

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

**Question 03 :** Comment la stratégie de gestion d'entrepôt impacte-elle le respect de délai de livraison ?

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

**Question 04 :** L'entreprise Hamoud Boualem est-elle parvenue à acquérir un avantage concurrentiel via le nouvel entrepôt sis à Boufarik ? Détaillez votre réponse.

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

**Question 05 :** L'utilisation des TIC a-t-elle améliorée le processus de préparation des commandes ? Si oui, comment ?

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

# Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Résumé

Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>02</b>
<b>Chapitre 1 : Introduction à la logistique de distribution.....</b>	<b>05</b>
Introduction du chapitre .....	06
<b>Section 1 : Généralité sur la logistique et le SCM.....</b>	<b>07</b>
1. Notions de la logistique.....	07
1.1 Définitions.....	07
1.2 Les type de la logistique.....	07
1.3 Les objectifs de la logistique.....	08
1.4 Le rôle stratégique de la logistique.....	09
2. Notions du SCM.....	10
2.1 Définitions.....	10
2.2 Activités constituant les maillons de la chaîne logistique.....	11
2.3 Les enjeux de la SCM.....	12
<b>Section 2 : Généralité sur la logistique de distribution.....</b>	<b>13</b>
1. Notions de distribution.....	13

1.1 Définitions.....	13
1.1.1 Les fonctions de distribution .....	14
1.1.1.1 Les fonctions matérielles .....	14
1.1.1.2 Les fonctions commerciales.....	14
1.2 Les canaux, circuits de distribution.....	15
1.2.1 Définition du canal de distribution.....	15
1.2.1.1 Types de canaux.....	15
1.2.2 Définition du circuit de distribution.....	17
1.2.2.1 Types de circuits.....	17
1.3 Les stratégies de distribution.....	18
1.4 Le rôle de distribution.....	18
2. Notions de logistique de distribution.....	18
2.1 Définitions.....	18
2.2 Les caractéristiques de la logistique de distribution.....	19
2.3 Enjeux de la logistique de distribution .....	19
2.4 Les contraintes de la logistique de distribution.....	20
<b>Section 3 : Les fonctions de la logistique de distribution.....</b>	<b>20</b>
1. Le processus de la logistique de distribution.....	20
2. Les fonctions de la logistique de distribution.....	21
2.1 La fonction d'entreposage.....	21
2.1.1 Les trois différents types d'entrepôts.....	22
2.1.2 Le rôle de l'entrepôt .....	22
2.1.3 Opérations d'entreposage.....	22

2.1.4 Gestion d'entrepôt .....	23
2.1.4.1 L'activité d'un entrepôt .....	23
2.1.4.2 Le coût d'exploitation d'un entrepôt .....	23
2.1.4.3 la manutention .....	23
2.1.5 Les décisions stratégiques d'entreposage .....	24
2.2 La fonction stockage.....	24
2.2.1 Les type de stocks.....	24
2.2.2 Les fonctions du stock.....	25
2.2.3 La gestion du stock.....	25
2.2.3.1 Les coûts induits par les stocks.....	26
2.2.3.2 Les méthodes de gestions des stocks.....	26
2.3 Le processus d'expédition.....	27
2.3.1 Les étapes du processus d'expédition.....	27
2.3.2 Les méthodes de préparation de commandes.....	27
2.4 La fonction d'emballage.....	28
2.4.1 Les type d'emballages.....	28
2.4.2 Les précautions de l'emballage.....	29
2.5 La fonction transport .....	29
2.5.1 Organisation du transport de livraison.....	29
2.5.2 Les coûts de transport .....	29
2.5.3 Les différents modes de transport.....	30
2.5.4 Le choix d'une solution de transport.....	31
2.5.5 La relation transport/ Entrepôt .....	32

2.6 La logistique de retours.....	32
2.6.1 Les activités de la logistique de retours.....	33
2.6.2 Le avantages de la logistique de retours.....	33
Conclusion du chapitre.....	34
<b>Chapitre 2 : Enjeux de la compétitivité pour l'entreprise .....</b>	<b>36</b>
Introduction du chapitre.....	36
<b>Section 1 : Généralités sur les stratégies concurrentielles et la compétitivité.....</b>	<b>37</b>
1. Les stratégies concurrentielles.....	37
1.1 L'analyse structurelle d'une industrie.....	37
1.2 Le positionnement au sein d'une industrie.....	38
1.3 Le concept de stratégie de base .....	39
1.3.1 Les type de stratégies.....	40
2. Le concept de compétitivité.....	41
2.1 Définitions de la compétitivité .....	41
2.2 Types de compétitivité.....	42
2.2.1 La compétitivité prix.....	42
2.2.2 La compétitivité hors prix.....	42
2.3 Les caractéristiques de la compétitivité.....	42
2.3.1 La compétitivité est un avantage momentané inscrit dans le temps.....	42
2.3.2 La compétitivité s'apprécie de plus en plus mondialement .....	43
2.3.3 La compétitivité n'est pas réductible à la seule performance.....	43
2.3.4 La compétitivité doit inclure une dimension financière.....	43
2.4 La relation entre la chaîne de valeur et la compétitivité .....	44

<b>Section 2 : Les facteurs déterminants la compétitivité de l'entreprise et ses indicateurs.....</b>	<b>46</b>
1. Les facteurs déterminants la compétitivité.....	46
1.1 La productivité.....	46
1.2 La qualité.....	47
1.3 L'innovation.....	48
1.4 La flexibilité.....	49
1.5 La gestion des ressources humaines.....	49
2. Les indicateurs de mesures de la compétitivité.....	49
2.1 L'évaluation du chiffre d'affaires .....	50
2.2 Les parts de marché.....	50
2.3 La rentabilité.....	50
2.4 La productivité.....	51
2.5 Le lien avec la performance .....	51
<b>Section 3 : Lien entre la logistique de distribution et la compétitivité de l'entreprise.....</b>	<b>52</b>
1. Performance logistique et compétitivité.....	52
2. La logistique de distribution, un facteur clef de la compétitivité de l'entreprise.....	53
2.1 La valeur ajoutée de la logistique de distribution.....	54
2.2 Les fonctions logistiques de distribution et la compétitivité de l'entreprise.....	54
2.2.1 La fonction transport et la compétitivité de l'entreprise.....	54
2.2.2 La fonction d'entreposage et la compétitivité .....	54
2.2.3 La fonction stockage et la compétitivité.....	55
2.2.4 La fonction emballage et la compétitivité.....	56

2.2.5 La fonction traitement de commande.....	56
Conclusion du chapitre .....	57
<b>Chapitre 3 : Impact de la logistique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise Hamoud Boualem.....</b>	<b>59</b>
<b>Introduction du chapitre.....</b>	<b>59</b>
<b>Section 1 : Présentation générale de l'entreprise Hamoud Boualem.....</b>	<b>60</b>
1. Historique de l'entreprise.....	60
2. Statut juridique de l'entreprise.....	62
3. Missions et objectifs.....	62
4. Organigramme général de l'entreprise.....	63
4.1 Principales missions des différentes directions.....	63
4.1.1 La direction générale.....	63
4.1.2 La direction des ressources humaines.....	63
4.1.3 La direction commerciale.....	64
4.1.4 La direction finance et comptabilité .....	64
4.1.5 La direction travaux et projet neufs.....	64
4.1.6 La direction Supply Chain.....	64
5. Présentation des produits Hamoud Boualem.....	64
<b>Section 2 : Le marché des boissons gazeuses en Algérie.....</b>	<b>65</b>
1. L'évolution du marché des boissons gazeuses.....	65
1.2 La filière des boissons gazeuses en Algérie.....	65
1.2.1 Les différents acteurs de production de la filière .....	67
1.3 La consommation des boissons gazeuses en Algérie.....	67

<b>Section 3 : Analyse de l'impact des fonctions logistiques de distribution sur la compétitivité de Hamoud Boualem.....</b>	<b>68</b>
1. Analyse de la situation concurrentielle de l'entreprise Hamoud Boualem.....	69
1.2 Evolution du Chiffre d'affaires .....	69
2. La démarche méthodologique de l'enquête qualitative.....	70
2.1 L'objectif de l'enquête.....	71
2.2 L'outil de collecte de l'information.....	71
2.3 Les principes variables de l'enquête.....	71
2.4 Le profil des interviewés.....	71
2.5 La rédaction du guide d'entretien .....	72
3. Traitement et analyse des réponses de l'enquête.....	72
3.1 Analyse de l'entretien avec le responsable de transport.....	72
3.2 Analyse de l'entretien avec le responsable d'entreposage .....	74
3.3 Analyse d'entretien avec le chef département logistique.....	76
3.4 Synthèse de l'étude qualitative.....	78
4. Recommandations.....	79
Conclusion du chapitre.....	80
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>81</b>

## **Bibliographie**

## **Annexes**