

**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 SCM

THEME

**LE ROLE DE LA FONCTION LOGISTIQUE
DANS LA COMPETITIVITE
COMMERCILAE**

ETUDE DE CAS : VITAJUS

Présenté par :

M. Amine BABOU

Encadreur :

M. Mohamed Wafik HAFIZ

Maître Assistant à EHEC

**02^{ème} Promotion
Juin 2015**

**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 SCM

THEME

**LE ROLE DE LA FONCTION LOGISTIQUE
DANS LA COMPETITIVITE
COMMERCILAE**

ETUDE DE CAS : VITAJUS

Présenté par :

M. Amine BABOU

Encadreur :

M. Mohamed Wafik HAFIZ

Maître Assistant à EHEC

**02^{ème} Promotion
Juin 2015**

Résumé

Actuellement l'évolution de l'environnement économique et sa complexité occupent une grande préoccupation aux responsables chargés de la gestion des entreprises, cette complexité se traduit par la diversité des variables constituant de cet environnement.

À cet égard la plupart des entreprises visent à adopter une stratégie basée sur la performance durable comme un outil d'améliorations de l'efficacité des activités génératrices de la valeur, le défi qui rencontre les entreprises en général et les entreprises algériennes en particulier consiste à l'importance que donne ces dernières aux activités logistiques et la mobilisation d'une administration autonome chargée de la gestion de ces activités en vue de l'exigence imposée par la concurrence et les répercussions de ces activités sur les charges, la rentabilité ainsi que la qualité de service fournie aux clients ce qui permet aux entreprises de réaliser ses objectifs et d'être compétitif.

Les mots clés : performance, efficacité, activités logistiques, concurrence, compétitif

Summary

In fact. The development of the economic environment with its complexities is considered as the major concern of companies' managers.

From this point. , many companies are seeking for adopting a strategy that relies on continuous performance as a tool for improving the effectiveness of the activities that generate value. The challenge that face the companies in general and the Algerian companies in particular represents the importance which is given by the latter to the logistic activities. In addition to this by creating an autonomous administration its role is to manage these activities. The requirements imposed by the competition and the influence of these activities on burden and cost-effectiveness then to the quality of services submitted to clients. This allows the companies to realize its goals .

Keywords : Performance, effectiveness, logistic activities, competition, goals

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes très chers parents

À mes frères et sœurs

À mes tantes, à mes oncles et à mes grands parents

Et à tous mes amis.

Remerciement

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements et mon profonde gratitude au Dieu qui m'a donné le courage et la volonté de réaliser ce travail.

Nos plus vifs remerciements vont en particulier à M. Mohamed Wafik HAFIZ, notre encadreur qui a bien voulu accepter de nous encadrer.

Nos sincères remerciements à M. Abdelaziz ADEL notre promoteur à l'entreprise Vitajus.

En fin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Liste des tableaux

<i>N° de tableau</i>	<i>Titre</i>	<i>Page</i>
Chapitre N° I		
<i>Tableau N° 1</i>	Les grandes périodes de la logistique	8
<i>Tableau N° 2</i>	Les niveaux de maturité de la Supply Chain	12
<i>Tableau N° 3</i>	déférences entre management logistique et SCM	13
Chapitre N° II		
<i>Tableau N° 4</i>	les situations concurrentielles	31
<i>Tableau N° 5</i>	les activités composantes la chaîne de valeur	43
Chapitre N° III		
<i>Tableau N° 6</i>	les Trois lignes en tétra pack	58
<i>Tableau N° 7</i>	Ligne bouteille en verre	58
<i>Tableau N° 8</i>	Gamme des produits VITAJUS	59
<i>Tableau N° 9</i>	la répartition de nombre des réclamations des clients sur l'année 2014	65
<i>Tableau N° 10</i>	les erreurs du à la livraison des commandes clients de l'année 2014	65
<i>Tableau N° 11</i>	les délais de traitement et préparation les commandes	66
<i>Tableau N° 12</i>	les délais de livraison	67
<i>Tableau N° 13</i>	le nombre de commande et livraisons effectué pour l'année 2014	70
<i>Tableau N° 14</i>	Les résultats des taux de réclamations	70
<i>Tableau N° 15</i>	la répartition les taux d'erreurs sur les commandes clients sur les deux trimestres	72
<i>Tableau N° 16</i>	les écarts des délais de préparation les commandes	73
<i>Tableau N° 17</i>	les écarts des délais de livraison des commandes	75

Liste des figures

<i>N° de figure</i>	<i>Titre</i>	<i>Page</i>
Chapitre N° I		
<i>figure N°1</i>	Matrice d'analyse stratégique de la fonction logistique	25
<i>figure N°2</i>	Interface de responsabilité du service logistique	27
Chapitre N° II		
<i>figure N°3</i>	Les types des concurrents	31
<i>figure N°4</i>	le model des cinq force de porter	35
<i>figure N°5</i>	la chaîne de valeur	43
Chapitre N° III		
<i>figure N°6</i>	graphe de répartition le taux de réclamations des clients sur les deux trimestres	70
<i>figure N°7</i>	graphe de répartition le taux d'erreurs sur les commandes clients sur les deux trimestres	72
<i>figure N°8</i>	graphe des écarts des délais de préparation les commandes	74
<i>figure N°9</i>	graphe des écarts des délais de livraison les commandes	75

Sommaire

Chapitre I généralité sur la fonction logistique	6
➤ Section 1 : définitions et historique	6
➤ Section 2 : le cadre générale de la logistique	14
➤ Section 3 : la place de la logistique dans l'entreprise	22
Chapitre II : les notions de la compétitivité	30
➤ Section 1 la notion de la concurrence	30
➤ Section 2 le cadre général de l'avantage concurrentielle.....	39
➤ Section 3 la compétitivité commerciale	47
Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus.....	54
➤ Section 1: présentation générale de l'entreprise VITAJUS.....	54
➤ Section 2: présentation des activités logistiques de l'entreprise.....	61
➤ Section 3: présentation et analyse des résultats.....	68

INTRODUCTION

Introduction

L'économie mondiale connaît depuis deux décennies d'importantes mutations, occupent désormais une place peu négligeables, et présentent un intérêt capitale pour les responsables des entreprises économiques dans un environnement de concurrence caractérisé par ; l'ouverture sur les marchés internationales, le libre-échange, le recul de l'état en ce qui concerne l'application des politiques protectionnistes et le développement des technologies de l'information et de la communication... Et comme résultat de toutes ces mutations, l'environnement de toutes les entreprises se caractérise par une complexité qui se traduit par la multiplicité et l'entraînement des variables constituant cet environnement.

Toutes les entreprises vont dans le sens de l'adoption d'une méthode qui se focalise sur la performance durable, et spécifique qui permet de rassembler et renforcer les fondements de sa constitution sur des bases solides, et cela pour suivre les situations extérieures qui l'entourent et qui se caractérisent par une forte concurrence d'une part, et la réalisation de la coordination entre ses éléments internes d'autre part, et cela se fait dans une complémentarité entre les ressources dont elle dispose et les objectifs qu'elle a été fixée pour l'attendre.

Les entreprises qui veulent avoir une expansion et un nom sur le marché doivent suivre les évolutions de l'environnement de façon intelligente, par les méthodes modernes de gestion et avec l'exploitation optimale des opportunités, et une bonne gestion contre les menaces en se focalisant sur l'environnement interne en essayant de se baser sur les activités génératrices de valeur, comme les activités logistiques qui sont devenues indispensables dans les entreprises.

Le passage de l'ère du désintérêt et de l'ignorance en ce qui concerne les activités logistiques à l'ère de la reconnaissance est bien perçu, vu son importance et son impact sur les coûts, les profits et la satisfaction des clients, ce passage est considéré comme l'une des clés de succès de toutes les entreprises aspirant à être compétitives dans le marché, et cela par une tentative de satisfaire leurs clients, la prétention de ce qui est le meilleur pour leurs attentes et l'acquisition des avantages concurrentiels qui leur permettent de rester dans leurs positions.

Le secteur du commerce agroalimentaire en Algérie est caractérisé par une forte concurrence locale et extérieure, ce qui met les entreprises algériennes actives dans ce secteur à l'obligation de suivre dans le développement et la pénétration des marchés extérieurs devant une concurrence déloyale, ce qui exige de renforcer leurs avantages compétitifs, cela

leurs permettre de présenter des produits dans les normes internationales , de qualité et à des prix compétitifs, ce qui n'arrive pas si elle n'adopte pas des stratégies desquelles mettrons à jour ses éléments intérieurs et extérieurs qui sont indispensables d'être compétitives .

L'entreprise Vitajus parmi les grandes entreprises algériennes privées activant dans le secteur de la production et la distribution des boissons de jus. Cette entreprise vise d'occuper une position qui lui permettra de rester sur le marché à fort concurrence pour satisfaire les besoins de ses clients par l'utilisation d'une stratégie qui se base sur les activités logistiques qui leurs considérer comme source de création de la valeur.

Notre thème d'étude se porte sur le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité commerciale son choix vient essayer d'explorer la fonction et les pratiques logistiques dans l'entreprise et pour connaître les facteurs clés de la logistique qui contribuent à la compétitivité au sein de l'entreprise Vitajus.

Notre sujet de recherche porte donc sur deux variable : la fonction logistique et la compétitivité commerciale, c'est pour cela nous voulons explorer et analyser les activités logistiques dans l'entreprise Vitajus et détecter le rôle de ses derniers dans la compétitivité commerciale de l'entreprise.

Par conséquent, la problématique que nous proposons dans le cadre de cette étude est de savoir, est-ce que la fonction logistique à un rôle dans la compétitivité commerciale dans l'entreprise Vitajus ?

De cette question centrale, découle d'autres questions qui sont :

- Quelle est la place de la fonction logistique dans l'entreprise ?
- Quelle sont ses activités clés qui contribuent à la compétitivité de l'entreprise ?

A cet égard trois hypothèses nous semblent envisageables :

- La fonction logistique est l'un des facteurs vitaux dans la stratégie de l'entreprise.
- La minimisation des coûts, la réduction des délais et l'amélioration de la qualité contribuent à la compétitivité de l'entreprise.

Ce modeste mémoire propose une observation scientifique des indicateurs logistiques.

Introduction

Pour notre partie théorique, nous avons eu recours à la recherche bibliographique en consultant les ouvrages, les sites internet, et quelques travaux universitaires.

Pour notre étude de cas nous avons adopté une étude à la fois descriptive et analytique.

- ✓ Consultation des documents internes de l'entreprise.
- ✓ Collecte des informations nécessaires.
- ✓ Comparaison l'existence avec les fondements théoriques
- ✓ Présentation des résultats

Nous avons scindé notre travail en trois chapitres, les deux premier sont dédiés à une approche théorique et le dernier à une approche pratique.

Le premier chapitre, sera consacré à traité l'importance de la fonction logistique dans l'entreprise voire ses définitions, son historique et évolution, son cadre générale, sa place dans l'entreprise et sa relation avec les autres fonctions de l'entreprise.

Le deuxième chapitre fournit un cadre générale de la compétitivité de l'entreprise, la notion et les types de la concurrence, la notion de l'avantage concurrentiel et leurs sources, ainsi les types de la compétitivité.

Pour le dernier chapitre sera consacré pour la présentation de l'entreprise Vitajus, les pratiques logistiques dans l'entreprise, et une analyse de l'évolution des taux et des écarts de certains indicateurs logistique à l'aide de tableaux des données chiffrées.

CHAPITRE

I

**Généralité sur la fonction
logistique**

Chapitre I généralité sur la fonction logistique

Dans un environnement concurrentiel il est très indispensable pour les entreprises de prise en considération de ses capacités internes et la gestion optimale de ses fonctions, pour construire une stratégie qui permet de répondre aux besoins et exigences de ses clients afin d'occuper une place importante dans son marché.

La fonction logistique est l'une des fonctions stratégiques dans les entreprises car elle est une fonction qui a une relation avec toutes les autres fonctions de l'entreprise, dans ce chapitre on va expliquer l'importance de cette fonction dans les sections suivantes

- Section 1 : définitions et historique
- Section 2 : le cadre générale de la logistique
- Section 3 : la place de la logistique dans l'entreprise

Section 1 : définitions et historique

I-1-1 Historique

Si le terme de logistique est ancien, le concept appliqué à la gestion de l'entreprise est lui plus récent puisqu'il date d'une cinquantaine d'années. À l'époque d'Aristote, le terme *logistikos* désignait l'apport du calcul et des mathématiques au raisonnement logique. La logistique trouve en fait véritablement sa source et sa dimension fondamentale dans l'histoire militaire. En effet, elle a toujours constitué un sujet de préoccupation majeur pour les grands chefs militaires. Ainsi, Sun Tzu (IVe siècle avant J.-C.) met en avant la nécessité de disposer de chariots et de denrées que les armées doivent transporter. « *Une armée sans chariots d'approvisionnement, ni céréales, ni provisions, est perdue .* » Au contraire, Alexandre le Grand (356-323 avant J.-C.) décide de mettre le feu à tous ses chariots avant de partir pour les Indes et ceci afin d'alléger son armée. La légion romaine consacre la prise en compte de la dimension logistique. Jules César créa la fonction de *logista* en attribuant à un officier la tâche de précéder les mouvements des légions afin d'organiser les campements.

Mais au cours des âges, si la nécessité de maîtriser les flux apparaît comme une évidence, les solutions apportées à la question logistique furent diverses et plus ou moins couronnées de succès. Richelieu, qui prit en 1635 le titre de Grand Maître général des munitions, des magasins et ravitaillement de France, soulignait d'ailleurs l'ampleur de la tâche en présentant l'organisation générale des subsistances des armées comme de la « magie blanche » au XVIIe

Chapitre I : généralité sur la fonction logistique

siècle, sous le règne de Louis XIV, l'importance de la fonction logistique est clairement affirmée. « L'art de la guerre, c'est l'art de subsister » pour Vauban ¹

Si l'impératif logistique apparaît comme une évidence au fil du temps et des guerres, l'emploi du terme lui-même reste relativement récent. En effet, l'utilisation du terme « logistique » au sens où on l'entend désormais (terme français résultant étymologiquement du verbe « loger ») remonte au début du XIXe siècle². Il a fallu attendre 1938 pour voir apparaître explicitement ce terme dans le langage militaire. L'ouvrage du général Antoine Jomini, *Précis de l'art de la guerre*, y fait référence dans un sens assez étroit, en tant que lieu de l'affrontement. Son sens se généralisera au transport et au ravitaillement des armées, conception qu'empruntera largement le domaine de la gestion.

Le terme logistique n'a été appliqué à la gestion d'entreprise qu'au début des années 50.

L'influence de la Deuxième Guerre mondiale consacre le rôle majeur joué par la fonction logistique. Le général Eisenhower, qui dirigea le débarquement de 1944 en Normandie dira d'ailleurs : « *Il n'y a pas de tactique sans logistique. Si la logistique dit non, c'est qu'elle a raison.* » Les chefs d'entreprises américains ont perçu le débarquement allié sur les côtes françaises comme l'illustration du modèle

logistique par excellence. À partir de là, une vague logistique se développe aux États-Unis. La logistique semble en effet pouvoir répondre à toutes sortes de questions relatives à la rationalisation des flux dans l'organisation et entre organisations. La première association américaine de logistique est créée en 1962. Il s'agit du National Council of Physical Distribution Management. Progressivement, les membres du NCPDM ont rajouté la gestion de toutes les matières (*materials management*) à leur préoccupation initiale. Ils ont intégré les relations amont-aval à leur conception de la logistique, allant même jusqu'à y inclure aussi les décisions de production et d'implantation des établissements. En 1986, le NCPDM est devenu *le Council of Logistics Management (LM)*. En France, c'est l'ASLOG (Association française pour la logistique) qui veille au développement de la logistique dans un cadre structuré et cohérent.

¹ GRATACAP. (A), MEDANE.(P), management de la production, paris, Dunod, 3ème édition,2009, p259

² JOURNET. (M), « Évolution de la logistique des entreprises industrielles et commerciales », Revue Annuelle des Élève des Arts et Métiers, Paris, Dunod, 1998.

Chapitre I : généralité sur la fonction logistique

Tableau N° : Les grandes périodes de la logistique

	Logistique cloisonnée	Logistique intégrée	Logistique intégrée et collaborative/SCM ?
Période	Avant 1980.	1980-1995.	Après 1995.
Horizon temporel	Court terme.	Moyen terme.	Moyen et long termes
Priorité du responsable logistique	Réduire les coûts logistiques	Réduire les coûts et les délais logistiques. Améliorer la qualité des prestations logistiques	Réduire les coûts et les délais logistiques. Améliorer la qualité des prestations logistiques. Améliorer les niveaux de service
Rôle de l'information dans le système logistique	Faible, car les systèmes propriétaires ne facilitent pas les transferts d'informations.	Élevé, car intégration de plus en plus poussée de l'information.	Fort, car partage de l'information fréquent et recherché à travers la VMI et CPFR.
Type de relation entre les membres de la supply chain	Relations souvent agressives et liées au pouvoir de négociation de chaque membre.	Les rapports de force sont fréquents, mais d'autres relations apparaissent possibles.	La logique « win-win » domine, sans angélisme cependant
Vitesse des flux et modalités de stockage	Faible, car ralentie par les multiples stocks tout au long de la chaîne logistique. Importance de l'entrepôt.	Élevée, car les stocks se réduisent et l'information est plus fluide. Importance de la plate- forme.	Forte, car l'information est partagée, ce qui conduit à des niveaux de réactivité plus forts. Importance du réseau d'entrepôts et de plate- formes.
Reconnaissance de la logistique comme fonction transversale	Faible et peu encouragée dans la pratique.	Élevée et facilitée par les TIC.	Forte. Paradigme dominant.
Mesure de la performance logistique	Indicateurs par fonction issus de la comptabilité classique.	Quelques indicateurs transversaux.	Le niveau de service est placé au centre des préoccupations.

Source : GRATACAP. (A), MEDANE.(P), management de la production, paris, Dunod, 3ème édition, p.18

Chapitre I : généralité sur la fonction logistique

I-1-2 Etymologie :

le mot logistique provient du mot grec *logistikos* qui signifie « relatif au calcul », « qui concerne le raisonnement ». Il sera par la suite à l'origine du mot latin *logisticus* ayant la même signification. C'est le philosophe grec Platon (428-348 av. J.C.) qui, le premier, va utiliser le mot *logistikos* : Il veut opposer le calcul pratique à l'arithmétique théorique : pour ce faire, il désigne la logistique comme le calcul pratique. On peut suivre l'usage de ce mot dans la langue française sous l'angle des mathématiques et/ ou de la logique mais toujours en conservant cette dimension pratique jusqu'au XXI^e siècle. Le mot « logistique » est employé la première fois dans la langue française en 1590, comme un adjectif qui signifie « qui pense logiquement ». ³

I-1-3 Définitions :

En 1981, le dictionnaire Le Grand Robert définissait encore la logistique comme un terme appartenant au vocabulaire militaire. C'était « l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes. »

Et selon le Council of Logistics Management, la logistique « est la partie du processus de la Supply Chain qui planifie, met en œuvre et contrôle l'efficacité et le bon fonctionnement des flux et stockage de produits, et des informations qui leur sont liées depuis le point d'origine du produit jusqu'à son point de consommation, en vue d'une satisfaction complète et maîtrisée des besoins du client ».

« Technique de contrôle et de gestion des flux des matières et produits depuis la source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation⁴ »

« Gestion de toutes les activités qui contribuent à la circulation des produits et à la coordination de l'offre et de la demande dans la création de d'utilité par la mise à disposition de marchandise en en un lieu et à un moment donné⁵ »

En 1996 Colin définit la logistique comme suit « *la logistique privilège désormais sa dimension transversale, qui lui permet de mobiliser toutes les ressources internes (celles de la firme), mais surtout externes celles des prestataires nécessaires à la mise en œuvre d'une*

³ <http://www.acharkaoui.com,25/03/2015,21:44>

⁴ TIXIER5. (D), MATHE. (H), COLIN. (J), la logistique d'entreprise ver un management plus compétitive, 2eme édition Dunod, paris, 1996,p31

⁵ Ibid. p31.

Chapitre I : généralité sur la fonction logistique

*chaîne logistique complexe, fait de multiples acteurs étroitement imbriqués et interdépendants les uns des autres »*⁶ cette définition met l'accent sur la transversalité de la fonction logistique.

*« La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts, approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison. »*⁷

*« La logistique et le processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. à ce titre, sont déterminés et gérés les flux matériels et informationnels afférents, tant internes qu'externes .qu'amont et aval. Dans le cadre de la poursuite des objectifs généraux à laquelle elle concourt, sa mission consiste à permettre l'élaboration de l'offre de l'entreprise et à en réaliser la rencontre avec la demande du marché. Tout en recherchant systématiquement les conditions d'optimalité dans l'exécution. Sa mise en œuvre procédant de différents acteurs, elle est appelée à gérer en ce sens les tensions à leurs interfaces du fait de la non identité de leur objectifs propres »*⁸

I -1-4 Le Supply chain management

Avant de prolonger l'étude de la logistique par celle du concept de SCM, revenons brièvement sur le sens du terme anglais Supply. En tant que substantif, il signifie « offre » ; employé comme verbe, il se traduit par « fournir » ou « approvisionner ». « Chaîne de l'offre et « chaîne d'approvisionnement » sont donc deux expressions acceptées et synonymes pour traduire Supply Chain. Mais comme cette expression est passée dans le vocabulaire de l'entreprise, nous l'emploierons souvent sans chercher à la traduire.

⁶ Colin, (J), la logistique : histoire et perspectives, vol4, éditions logistique et management, paris, 1996p58

⁷ TIXIER5. (D), MATHE. (H), COLIN. (J), La Logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux, Paris, Dunod Entreprise, 1983.p42

⁸ TIXIER5. (D), MATHE. (H), COLIN. (J), la logistique d'entreprise vers un management plus compétitive, 2eme édition Dunod, paris,1996,p32.

Chapitre I : généralité sur la fonction logistique

I -1-4-1 Définition du Supply chaine management:

« *Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de service et des clients. Fondamentalement, le SCM intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises* »⁹

De cette définition il est possible d'analyser le SCM par rapport à ces trois niveaux :

Le niveau stratégique, qui fait du SCM une sorte de philosophie, se manifeste à travers trois éléments :

- l'importance donnée au client ;
- la place de la collaboration entre les membres d'un SCM ;
- la vision systémique, qui conduit à rompre avec la philosophie cartésienne classique, évoquée en début de section.

Les niveaux tactique et opérationnel s'intéressent à la façon dont cette « philosophie » va être mise en œuvre concrètement au sein des entreprises de la chaîne logistique. Il s'agit par exemple de comprendre comment l'intégration des flux physiques et des flux d'informations va être réalisée. Quels sont les outils permettant de réaliser la collaboration client-fournisseur sur le terrain ? Comment partager, contrôler et transférer les informations ? Comment planifier la production pour l'optimiser et gérer les stocks ?

Le niveau opérationnel, doit absolument faire remonter les informations vers les niveaux supérieurs.

⁹ : GRATACAP. (A), MEDANE.(P), management de la production, paris, Dunod, 3ème édition p 31

Chapitre I : généralité sur la fonction logistique

Tableau N°2 : Les niveaux de maturité de la Supply Chain :

Niveau 0 Logistique traditionnelle	Niveau 1 Logistique fonctionnelle	Niveau 2 Logistique intégrée	Niveau 3 Logistique globale (Supply Chain	Niveau 4 E-Chain
Fonction d'exécution des opérations physiques d'entreposage et de transport	Fonction opérationnelle de pilotage des flux physiques de production et de distribution	Fonction tactique de planification des flux Approvisionnement / Production/ Distribution/ventes	Fonction stratégique d'intégration et d'optimisation globale des flux au niveau de la Supply Chain : le concept de Supply Chain Management	
<ul style="list-style-type: none"> • Qualité et fiabilité des livraisons peu prévisibles • Pas de réflexion approfondie sur les processus logistiques • Peu d'indicateurs et de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision linéaire de la chaîne logistique • Chaque fonction est motivée par ses propres indicateurs • Une sous-optimisation d'ensemble en résulte 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision intégrée de la chaîne logistique au niveau de l'entreprise • Indicateurs communs motivant toutes les fonctions • Partage de l'information incomplet entre l'entreprise, ses fournisseurs et ses clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision étendue de la chaîne logistique : « entreprise étendue » • Partage de l'information aboutissant à un partage optimisé des prises de décision • Intégration des systèmes d'informations interentreprises • Commerce électronique/ Gestion de la relation clientèle 	

Source : Doriol, David, Management des achats et de la Supply Chain, 2eme édition Vuibert, paris 2012 p11

Chapitre I : généralité sur la fonction logistique

I-1-4-2 Différences entre management logistique et SCM

La philosophie du SCM se singularise par la « vision » stratégique qu'elle porte à travers l'organisation. Elle se différencie ainsi de la logistique à la fois sur le plan des objectifs organisationnels, des indicateurs de pilotage utilisés et des mécanismes de coordination sollicités

Le tableau suivant explique les points importants de différence entre la logistique et la Supply chain management:

Tableau N°3 : la différence entre management logistique et SCM

Domaines	Management logistique	SCM
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">• Gestion des produits.• Optimisations locales	<ul style="list-style-type: none">• Gestion des clients• Rationalisation globale
Type de pilotage	<ul style="list-style-type: none">• Pilotage et coordination de, et par, les fonctions	<ul style="list-style-type: none">• Pilotage par les processus
Indicateur clé	<ul style="list-style-type: none">• Le profit (exemple : le profit logistique)	<ul style="list-style-type: none">• La performance globale (exemple : le délai de livraison pour le client final)
Principaux mécanismes de coordination entre les acteurs	<ul style="list-style-type: none">• Les contrats• Les rapports de pouvoir	<ul style="list-style-type: none">• La vision commune• Le partage de la valeur créée L'intégration

Source : Doriol, David, Management des achats et de la Supply Chain, 2eme édition Vuibert, paris 2012 p25

En conclusion la Supply Chain management pousse toute entreprise à modifier ou à adapter son schéma organisationnel selon quatre points :

- passer d'une notion de profit à une notion de performance ;
- passer d'une gestion de produit à une gestion de clients ;
- passer d'un pilotage par les fonctions à un pilotage par les processus ;
- passer d'une logique verticale à une logique coopérative de type gagnant-gagnant.

Section 2 : le cadre générale de la logistique

I-2-1 Les activités de la logistique :

Alors que la logistique est marquée par la notion actuelle de juste à temps et de minimisation de niveaux stocks (stock 0), la production cherche avant tout à optimiser les chaînes de fabrication en limitant le temps mort et en évitant les très fréquents changements de gamme

La logistique gère l'ensemble de ses flux physiques, financières et d'informations dans quatre phases d'activités suivantes :

I-2-1-1 En amont de l'entreprise

Cette première interface est de la responsabilité de la fonction achat / approvisionnement. Les couts des matières pour une entreprise industrielle entre 50et 80 % de cout totale de la fabrication.¹⁰ On conçoit donc que les conditions d'acquisition et de la mise des matières ont une influence majeure sur les résultats de l'entreprise

Les activités amont comprennent :

- Coordination des achats :
 1. La détermination de la stratégie de l'entreprise dans le marché fournisseur
 2. La préparation, la négociation, la conclusion et la gestion des contrats d'chats

La surveillance du bon déroulement des contrats

- Organisation des approvisionnements :
 1. La programmation des besoins, des livraisons et des stocks dans le cadre d'une planification générale de l'activité de l'entreprise.
 2. La gestion matérielle et administrative des livraisons et des stocks des produits achetés

I-2-1-2 A l'intérieur de l'entreprise :

Deux horizons de décision apparaissent à l'intérieur de l'entreprise s'agissant de la gestion de production : à court et moyen terme en recherchant les optimisations permises par une action sur les moyen existants ; à long terme, en terme, en intervenant sur le plan de développement et l'investissement de l'entreprise qui peut prévoir de nouvelles implantations industrielles.

¹⁰ BRUNET. (H), DENN. (Y), la démarche logistique, édition Afnor, paris, 1992, p64

Chapitre I : généralité sur la fonction logistique

Les activités logistiques existantes en interne comprennent :

- Coordination des flux entrants : en mettre en place une procédure unique et créer une base centrale informatisée.
 1. Etablir sur la base un schéma des prévisions de la demande et du plan directeur de production.
 2. Coordination des flux entrants pour éviter toute interruption des lignes de production et de limiter les niveaux des stocks.
 3. La gestion optimale des flux physiques pour éliminer toute situation d'attente pendant le cycle de production.
 4. La gestion des flux d'informations pour assurer la mise à disposition au bon moment, bon endroit et quantités requises de biens pour la réalisation de chaque opération.
- Ordonnancement de la fabrication : la responsabilité logistique porte sur trois niveaux :
 1. Gestion des ressources de production.
 2. L'adaptation de l'outil de production.
 3. La cohérence des interfaces entre les achats et les ventes.
- Organisation des stockages : la responsabilité logistique se limite dans :
 1. Gestion de manière dynamique des flux matières en limitant les immobilisations.
 2. Organisation en flux réguliers de l'approvisionnement des lignes de production.
 3. Assurer la disponibilité des produits finis.

I-2-1-3 En aval de l'entreprise

La deuxième interface majeure de l'entreprise se situe en aval des lignes de production et assure la liaison entre l'entreprise et ses clients en mettant les biens produits à leur disposition. 5 à 25 % de leur valeur des ventes relèvent des coûts de distribution¹¹.

L'optimisation de la distribution physique des marchandises a été le premier champ d'action des logisticiens.

Les activités logistiques existantes En aval :

- L'organisation de la distribution physique des marchandises par :
 1. Localisation des entrepôts et des dépôts régionaux.
 2. Préparation des commandes.

¹¹ Ibid., p78

Chapitre I : généralité sur la fonction logistique

3. Mettre en place un plan de transport.
4. Opter entre le faire et faire-faire et conserver la maîtrise du produit et le service lié au produit.

I-2-1-4 La logistique de retours :

La logistique des retours doit prendre en charge tout ce qui revient des consommateurs ou des distributeurs vers le fabricant. C'est un des domaines les plus nouveaux de la logistique car il a pris toute son importance avec d'une part le développement du e-commerce générateur d'importants flux de retour et avec d'autre part la mise en place des nouveaux ERP*¹² ou autres Supply Chain management systems lorsque l'on s'est vite aperçu que cette partie de la logistique était un peu oubliée

I-2-2 Les outils, objectif et enjeux de la logistique :

I-2-2-1 Les Outils

Une fois, les processus mis en place, l'organisation définie, une étape supplémentaire pour Optimiser la chaîne logistique est la mise en place d'outils.

Les principaux outils de gestion d'entreprise, d'optimisation de flux dans le domaine de la Chaîne logistique sont les ERP (Enterprise Resource Planning) et les APS (Advanced Planning and Scheduling ou Advanced Planning System suivant les sources).

- **ERP**

Les ERP (Enterprise Resource Planning) ou PGI (Progiciel de Gestion Intégrée) en français, Un progiciel est une application développée par un éditeur suffisamment générale pour répondre aux besoins de plusieurs clients. Il comprend une base standard et une partie personnalisable à travers un paramétrage

« Une application de gestion, conçue en premier lieu pour automatiser les transactions administratives de l'entreprise : comptabilité, gestion des stocks, suivi des commandes et du programme de production...Un ERP permet de saisir les transactions et propage l'information recueillie vers les niveaux pertinents. Toutefois, il ne contient pas de programme d'optimisation ou de décision automatique. »

Chapitre I : généralité sur la fonction logistique

« Un produit intégré, c'est-à-dire qu'il prend en compte l'ensemble des fonctions-processus de l'entreprise de manière intégrée et automatisée. Il est architecturé de façon à assurer une gestion unique, cohérente et sécurisée des données en temps réel : il garantit à tout instant une intégrité et une cohérence parfaites des données pour tous les utilisateurs »

- **APS**

Les APS (Advanced Planning and Scheduling ou Advanced planning System).

La finalité des APS est d'aider à la décision, à la simulation et à l'optimisation de l'ensemble des composants de la chaîne logistique.

Les APS sont généralement utilisées en support des ERP ou de façon indépendante en "standalone" pour des tâches bien spécifiques telles que la planification de la demande.

II-2-2-2 Les enjeux de la logistique

Les modèles traditionnelles de stratégie se sont complexifiées avec le développement de la concurrence mondiale. D'une approche dichotomique de l'avantage concurrentiel, dominant par les coûts (et donc les prix) ou différenciation, en est entré dans l'ère du prix et de la différenciation. Il faut maintenant être leader dans tous les domaines : prix qualité, délai, flexibilité et niveau de service

Les prix /les coûts : la pression permanente sur les prix oblige les producteurs à améliorer régulièrement leur productivité et à revoir leur organisation industrielle, cette tendance les a amenés à agir sur tous les coûts qu'il soit directs à l'usine (Maine d'œuvre, machines), indirects au frais généraux du siège

La qualité des produits : la qualité n'est plus vraiment un objectif dans la mesure où elle se présente comme un pré requis pour pouvoir être compétitive. L'unité de mesure utilisée reflète bien les progrès réalisés dans ce domaine : du pour-cent, le niveau de qualité est passé au « pour mille » puis plus récemment au P.P.M (pièces défectueuses par million). la question ne se pose plus sous la forme du niveau de la qualité à atteindre mais plutôt du coût pour y parvenir.

Le délai : il se définit comme le temps s'écoulant entre la demande du client et la réception du produit commandé .dans l'entreprise industrielle ou non, pour l'utilisateur, il est plus souvent perçu comme le temps entre l'expression du besoin et le moment où il peut

Chapitre I : généralité sur la fonction logistique

commencer à utiliser. Cet écart intégré des opérations réalisées par le fournisseur (préparation de la commande, expédition, etc.) Mais également des tâches internes (constatation des besoins, contact avec le service achat, passation de la commande, puis réception et contrôle).

La flexibilité : la flexibilité, ou capacité de réagir à des variations de la demande, se présente sous deux aspects, volume et le mix-produit. Le volume indique la capacité de l'entreprise à s'adapter à la variation de la demande en quantité, alors que le mix-produit précise le délai nécessaire, lorsque l'on prévoit de fabriquer un produit donné (ou une séquence de produits différents), pour modifier son plan de fabrication, réorganiser son processus et passer à un autre article (ou à une autre séquence).

Le niveau de service : il s'agit de la probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné. Si le concept se comprend aisément, son application pose quelques difficultés, du fait qu'il devient de plus en plus difficile de proposer un niveau de service constant

II-2-2-3 Les objectifs :

- ✓ Optimisation des réseaux d'approvisionnement et de distribution.
- ✓ Plus grande synchronisation des différentes étapes de la chaîne.
- ✓ Utilisation optimale des capacités de production.
- ✓ Meilleure réponse aux exigences accrues des clients.
- ✓ Réduction des délais.
- ✓ Contrôle adéquat des risques (retards et ruptures de stock).
- ✓ Réduction des rejets et des impacts environnementaux.
- ✓ Meilleure gestion de la concurrence.

II-2-3 Les tâches du logisticien

La définition de la fonction logistique et l'exposé des grandes lignes de son histoire récente facilitent la compréhension de la nature des tâches dont le logisticien a la charge dans l'entreprise. Celles-ci se répartissent en deux ensembles :

II-2-3-1 Les pratiques de base du logisticien

Parmi ces pratiques qui constituent un corpus à minima de l'exercice de cette profession, quatre rubriques se distinguent : la programmation et la planification logistique, le pilotage des flux, la gestion des approvisionnements et celle des stocks.¹³

- La programmation et la planification logistique : a logistique doit établir la planification à moyen terme des opérations et des besoins afin de pouvoir projeter les flux à venir et de disposer des capacités et des interfaces nécessaires à leur bon déroulement, sans perdre de vue une impérative maîtrise des coûts.
- Le pilotage des flux : Il s'agit là d'un travail à court terme d'ajustement et d'adaptation, visant à optimiser les opérations physiques, sous contrainte des capacités mises en place lors de la phase antérieure : coordination des flux d'information et des flux physiques, réalisation des livraisons, des transferts et des manutentions (préparation des commandes, conditionnement, (dé)chargement, groupage, etc.), et dans le respect des critères de performance hiérarchisés par la direction
- La gestion des approvisionnements : Le logisticien doit, en harmonie avec le service en charge des achats, assurer le traitement administratif et physique des commandes, en veillant à la livraison selon les conditions prévues et à l'optimisation des flux entrants, en cohérence avec le pilotage des mouvements internes et des flux orientés vers l'aval tel qu'exposé ci-avant.
- La gestion des stocks : le responsable logistique doit assumer une gestion optimisée des stocks. la gestion efficace des stocks passe par la rationalisation des flux entrants, grâce à la fixation d'hypothèses portant sur leur quantité et leur périodicité (c'est-à-dire fixe vs variable).

II-2-3-2 Les pratiques élaborées du logisticien

Au-delà de ces pratiques qui constituent le noyau dur de l'exercice de la profession, l'évolution de la fonction logistique a conduit à l'émergence puis l'affirmation de tâches plus complexes qui, si elles ne se sont pas encore nécessairement répandues, gagnent chaque jour du terrain et, à terme, feront partie intégrante de ce métier. Il s'agit du Supply Chain

¹³ BENSBA, Faouzi, Mesure la performance de la fonction logistique, Editions d'organisation, 2009 p56

Chapitre I : généralité sur la fonction logistique

management, du soutien logistique, de la logistique inversée et de la gestion de l'externalisation¹⁴.

- Le Supply Chain management : une gestion optimisée de la chaîne logistique, du fournisseur au client final, c'est-à-dire de l'ensemble des flux qui permettent la rencontre d'une prestation et de son marché.
- Le soutien logistique : Cette mission renvoie à des opérations complexes de livraison de pièces détachées, de formation des personnels, de réalisation technique des dépannages et de mise à disposition des moyens (outils, composants, substituts) et des compétences (réparateur, conseiller technique, ingénieur), selon des contraintes de service prédéfinies.
- La logistique inversée : c'est-à-dire dont les flux sont remontants et non descendants. Cette situation, qui oblige à la collecte auprès des utilisateurs (industriels, distributeurs ou consommateurs), crée un niveau de complexité supplémentaire, notamment pour identifier la nature des produits (invendus, défectueux, périmés, destinés à être détruits, recyclés ou réparés), les volumes en jeu (qui peuvent être faibles, voire unitaires) et les contraintes spécifiques à respecter (principalement d'hygiène et de sécurité).
- La gestion des externalisations : Le logisticien a alors pour mission primordiale de gérer l'externalisation – appel d'offres, contractualisation, surveillance, expertise – dans ses dimensions techniques, financières, humaines et juridiques.

I-2-4 La décision logistique et ses impacts sur les autres services de l'entreprise :

Toutes les questions logistiques ne relèvent pas du même niveau de décision par exemple : redéfinir un réseau de distribution pour répondre à la qualité exigés par les client tout en réduisant les couts de transport et de stock et pour ce faire, choisir le nombre et l'emplacement des entrepôts définir leur zone de chalandise en prenant en compte les flux d'approvisionnement en prévenance des fournisseurs ,réajuster la gamme de production afin d'augmenter la productivité tout en conservant la qualité de service relève d'un choix stratégique.¹⁵

¹⁴ Ibid. p 58

¹⁵ VALLIN Philippe, la logistique modèles et méthode de pilotage des flux,edution economica, paris ,p 12

Chapitre I : généralité sur la fonction logistique

Choisir un prestataire de service, organiser la préparation des commandes en choisissant un système de communication et définir le degré d'automatisation des échanges d'information sont des décisions tactiques

Mettre au point, de concret avec le service marketing, l'approvisionnement des articles soumis à la prochaine promotion, organiser les tournées du jour, choisir de lever directement de l'usine la demande exceptionnelle sont des décisions opérationnelles.

La classification des décisions repose sur la portée de décision dans le temps, sur la longueur de la chaîne logistique mise en jeu, sur le nombre de responsables de l'entreprise dont l'avis est nécessaire pour sa validation.

Il est possible de dessiner quelques contours

- ✓ **Est stratégique** toute question qui engage l'entreprise sur un horizon supérieur à trois ans et qui remodèle une partie importante ou la totalité de la chaîne logistique (stockage+ distribution ; approvisionnement + production).

Ces questions se posent tous les quatre à cinq ans

- ✓ **Est tactique** tout choix dont les conséquences portent sur un horizon de 6 à 36 mois et couvrent l'intégralité d'une des phases du flux logistique : organiser l'approvisionnement des matières premières, localiser l'activité de conditionnement final, confier la distribution à tel prestataire La fréquence de tel choix, est en générale bi -annuelle.

- ✓ **Est opérationnelle** toute décisions à court terme de 1 jour à 6 mois ; son champ d'action s'étend sur une partie d'un des maillons de la chaîne logistique. choisir le chemine de livraison (livraison direct ou regroupement suivi d'éclatement, anticiper une livraison, répartir la pénurie, augmenter le volume de l'approvisionnement pour bénéficier d'une réduction tarifaire, définir le plan de production mensuel. ¹⁶

La prise de décision nécessite de définir un ensemble de paramètres :

- Le champ de décision, la profondeur de ses répercutions,
- Les ressource mobilisables (humaines, financier),

¹⁶ Ibid. P13

Chapitre I : généralité sur la fonction logistique

- Les types d'information à utiliser,
- Les contraintes à prendre en compte,
- Les critères sur lesquels repose l'évaluation de la décision,
- Les outils d'aide à la décision mobilisés,
- Les hypothèses sur l'environnement,
- La formalisation, le suivi et le contrôle de la décision

Section3 : la place de la logistique dans l'entreprise

I-3-1 Positionnement optimale de la logistique dans l'élaboration des stratégies

La question du positionnement optimal de la logistique dans l'élaboration des stratégies est au centre de la démarche conceptuelle de J.L Heskett qui la justifie par l'énoncé de cet axiome : « les considérations logistique pèseront de plus en plus lourd dans les stratégies conçues pour améliorer la qualité des profits »¹⁷

Egalement, dans le cadre de la recherche d'un processus globale « optimisé » de prise de décisions appliquées aux orientations logistiques, on pourrait détailler une série d'appareils dont la vocation est précisément de répondre à cette interrogation quand le au positionnement idéal de la préoccupation logistique.

Sans nous aventurer dans le raisonnement complexe, on peut tenter de formuler ici une trame de réflexion relativement robuste visant à étudier cette nouvelle gestion.

- Dans un premier temps, distinguer l'échelle hiérarchique des préoccupations d'ordre stratégique traitées par la direction de l'entreprise (éléments d'innovations, d'alliance, de politique sociale, de marketing, de productivité globale ou de gestion financière)
- Cerner l'ensemble des variables manœuvrables quantifiant le système logistique idéal (niveau de cout, adaptation des besoins du client, performance meilleure que la concurrence ...) ; classer l'ensemble des critères retenus en fonction de leur degré de manœuvrabilité pour l'entreprise et bâtir un modèle des configurations logistiques réaliste.
- Dans un troisième temps, reconnaître la situation réelle de l'entreprise sur le plan logistique ainsi que la nature de l'enjeu, repositionner, en fonction du sens d'évolution souhaitable, la logistique au niveau adéquate au sein de l'échelle hiérarchique des thèmes de réflexion stratégique
- L'esquisse d'une « logistique cible » constitue le prolongement naturel de cet essai informel de valorisation. Pour cela, il ne suffit pas d'élaborer un modèle générale

¹⁷ TIXIER5. (D), MATHE. (H), COLIN. (J), la logistique d'entreprise ver un management plus compétitive, 2eme édition Dunod, paris, 1996, p96

Chapitre I : généralité sur la fonction logistique

normé, il convient plutôt d'établir une sorte de table de toutes les situations logistiques auxquelles l'entreprise est susceptible d'être confrontée, puis prédéterminer une voie d'action souhaitable pour chaque situation et par niveau de décision.

- Politique de « produit » : quelles sont les influences réciproques des choix logistiques et des stratégies technologiques et industrielles ? comment faire évoluer les produits en fonction des coûts logistiques qu'ils engendrent ? (approvisionnement des matières, processus de fabrication, distribution physique, maintenance, politique de stocks et de niveau de réponse à la demande du marché)
- Politique de « l'espace » et structures physiques de l'entreprise : redéfinition du réseau propre au système logistique ; localisation et dimensionnement des unités de distribution, de stockage, de production, d'approvisionnement.
- Politique de « sous-traitance » : étendue de la délégation des opérations de manutention, stockage, soutien après-vente, conditionnement... ; critères de choix des prestataires ; instrument du contrôle et de maintien de la maîtrise de la manœuvre logistique. L'importance croissante de la sous-traitance industrielle fait l'objet d'un travail spécifique, mené en parallèle et dont les résultats sont agrégés à ceux obtenus dans le cadre du diagnostic logistique.
- Politique « d'organisation » : définition de la fonction logistique en harmonie avec les autres fonctions de l'entreprise, sous forme d'une structure administrative et de système de coordination, évaluation des possibilités d'alliance entre plusieurs entités, indépendantes ou filiales d'un même groupe, en vue d'assurer conjointement tout ou partie des opérations logistiques (création des filiales ou groupement d'intérêt économique)¹⁸

Cette première phase d'analyse permet de proposer des objectifs pour l'entreprise en matière de performance logistique, et par là même de fournir des éléments d'arbitrage propres à mieux gérer les relations de pouvoir touchant à la conduite stratégique de la démarche logistique.

¹⁸ Ibid. p97

Chapitre I : généralité sur la fonction logistique

Cette manœuvre débouche sur une évaluation des enjeux économique liés à la redéfinition de la politique logistique. À ce stade il importe de passer à la seconde phase d'analyse consistant à observer la repense réellement apportée au présent par la firme à sa mission logistique

I-3-2 La matrice d'analyse stratégique

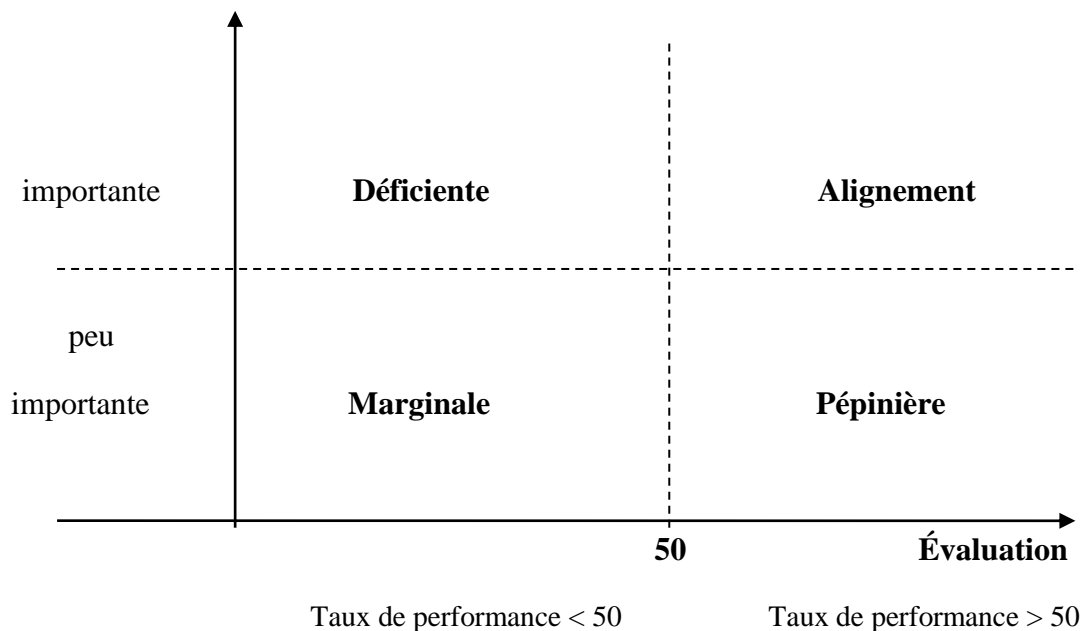
La fonction logistique est plus ou moins stratégique selon la nature de l'entreprise. Cette fonction est de plus en plus importante, mais elle sera orientée différemment selon les produits, le secteur, la taille, la culture, etc. Dans cette optique, l'évaluation de la performance de la fonction logistique doit être rapportée au positionnement donné ou souhaité à ce service.

La matrice d'analyse stratégique peut être utilisée pour apprécier ce positionnement. Deux axes caractérisent cette matrice : l'importance stratégique et le taux de performance. Celui-ci est traité en tenant compte de l'importance donnée à la logistique dans l'entreprise, ce qui conduit, en outre, à interpellier les directions générales sur la place de la logistique¹⁹

La matrice proposée ci-après offre une autre lecture du taux global de performance et incite les dirigeants d'entreprise à définir le positionnement stratégique de la fonction

Figure N°1 : Matrice d'analyse stratégique de la fonction logistique

Importance stratégique



Source : Bensebaa, Faouzi, Mesure la performance de la fonction logistique, Editions d'organisation, 2009 p173

¹⁹ BENSBA, Faouzi, Mesure la performance de la fonction logistique, Editions d'organisation, 2009 p173

Chapitre I : généralité sur la fonction logistique

I-3-2-1 La fonction marginale

Dans le cas où la logistique est considérée d'importance faible ou moyenne, la fonction sera estimée marginale. Son taux de performance sera alors faible et inférieur à 50 %. La fonction sera circonscrite à quelques activités particulières. Son absence dans les autres domaines est corrélée à son positionnement stratégique.

I-3-2-2 La fonction en pépinière

Quand le taux est supérieur à 50 %, la fonction logistique est considérée comme développant des dispositifs et des compétences sans leur entière exploitation. Ces potentialités font de la fonction logistique une fonction en pépinière, susceptible de développer par la suite des pratiques de gestion.

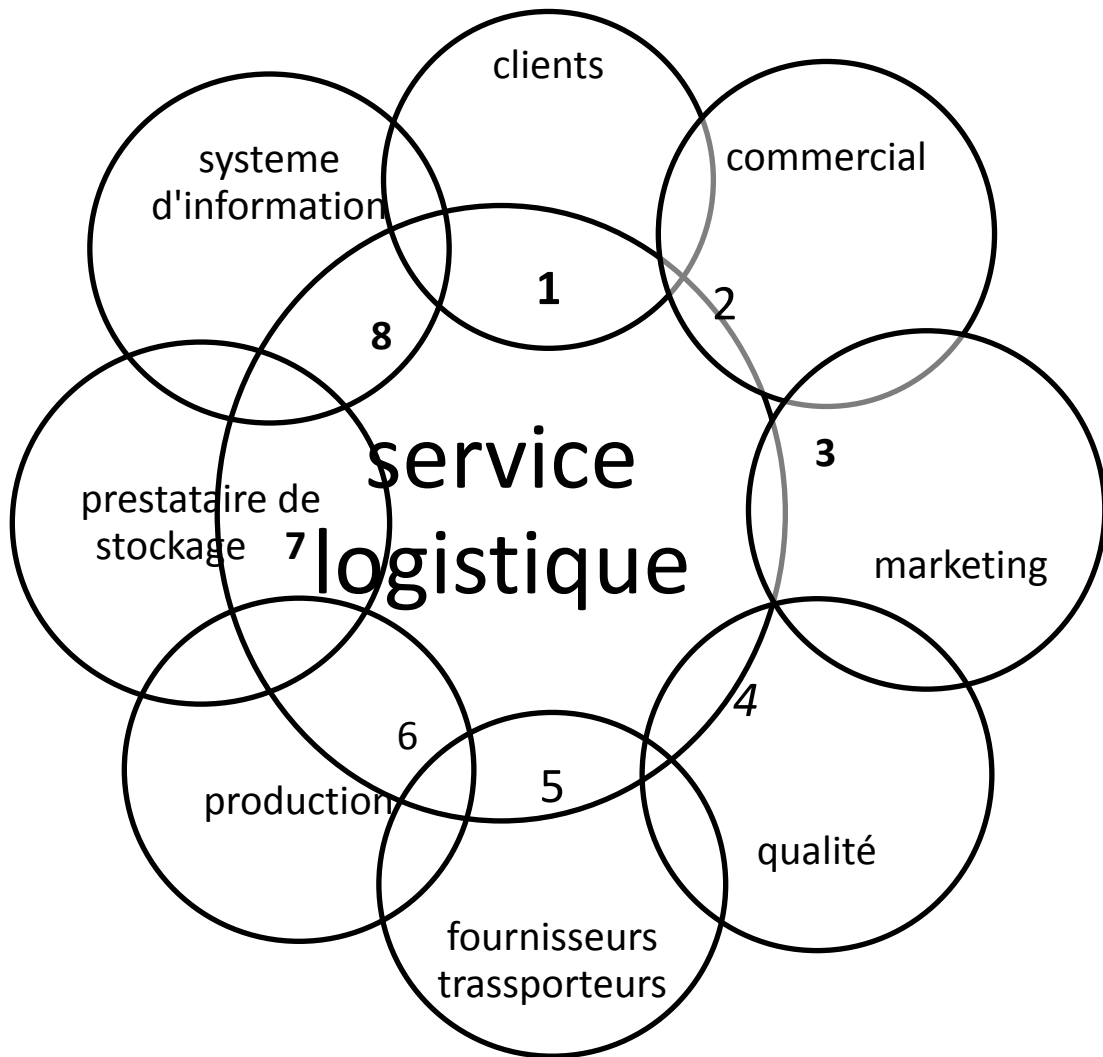
I-3-2-3 La fonction d'alignement stratégique

Si la fonction logistique est considérée comme stratégique, son taux de performance ne doit pas être inférieur à 50 %. En outre, l'alignement stratégique doit être recherché au moyen d'un taux de performance supérieur à 50 %. Cela indique que la fonction met en œuvre parfaitement les activités dont elle a la charge, qu'elle dispose de la main-d'œuvre nécessaire, que ses ressources et son fonctionnement sont en adéquation avec son volume et son niveau d'activité, et qu'elle obtient un niveau de satisfaction optimal.

I-3-2-4 La fonction déficiente

Si la fonction n'obtient pas le taux de performance évoqué précédemment – elle arrive à moins de 50 % –, alors qu'elle est estimée importante, la situation devient préoccupante. La fonction est alors considérée comme déficiente au regard des objectifs qui lui sont fixés. Un plan d'action doit être mis en œuvre afin de corriger les dérives pointées au moyen de l'analyse des quatre dimensions de la performance fonctionnelle.

Figure N°2 : Interface de responsabilité du service logistique



SOURCE : Philippe VALLIN, la logistique modèles et méthodes des pilotages des flux, 4eme édition economica, paris, 2006, p 18

1-3-3 Relation de la fonction logistique avec les autres fonctions de l'entreprise :

Le schéma de l'interface de la logistique explique la relation de la logistique avec les autres fonctions de l'entreprise

1. Mesure de la qualité de service.
 - Définition du plan palettisation et de changement.
 - Organisation des livraison aux clients (fréquence et délais).
 - Suivi des livraisons.
2. Prévision des ventes sur un horizon glissant.

Chapitre I : généralité sur la fonction logistique

- Tableau de bord de la qualité de la livraison (délai et rupture).
- Etablissement des capteurs d'information aval.
- 3. Définition de la gamme, mesure de l'impact sur la logistique et le stockage.
 - Gestion des opérations promotionnelles.
 - Définition du conditionnement.
- 4. Définition des normes de conditionnement de transport et de stockage.
- 5. Négociation avec les transporteurs, choix des prestataires.
 - Définition des plannings des changements et d'approvisionnements.
 - Evaluation des ressources.
- 6. Définition des plannings d'enlèvements de produits finis et plans d'approvisionnement des emballages et des matières premières.
- 7. Tenus et gestion des stocks exercices.
 - Choix des prestataires.
 - Mise au point du partenariat (échange d'informations, cahier des charges et tableaux de bord).
- 8. Définition des besoins informatiques.
 - Mise au point des échanges de données informatisés (EDI, Internet, Intranet), mise en place d'un système cohérent d'information²⁰

1-3-4 Conclusion du chapitre

D'après ce que nous avons présenté dans ce chapitre ; les définitions de la logistique, les activités, outils, enjeux etc. Nous sommes arrivés à l'importance de cette fonction au sein des entreprises et sa contribution dans la création de la valeur.

Son rôle consiste à piloter et coordonner la chaîne de l'offre en fonction des objectifs de service client aux meilleures conditions économiques et de développement durable. Bien comprise et déployée avec succès dans les entreprises.

²⁰ VALLIN Philippe, la logistique modèles et méthodes des pilotages des flux, 4eme édition economica, paris, 2006, p 18

CHAPITRE

II

**Les notions de la
compétitivité**

Chapitre II : les notions de la compétitivité

Actuellement, les mutations que connaît l'économie mondiale sont très importantes. Les engagements vers plus de libéralisation économique reflètent aussi une libéralisation, bien que partielle, des échanges internationaux. Les nouveaux accords du GATT, la réforme de la politique agricole commune de l'union européenne ainsi que les nouvelles alliances économiques témoignent d'une globalisation de l'économie et augmentent les interdépendances en matière d'échanges entre les nations. Alors que le monde entier est penché sur les questions des échanges, le concept de compétitivité surgit comme étant le sujet le plus dominant dans l'économie moderne. Les préoccupations pour une meilleure compréhension de la compétitivité apparaissent dans tous les discours politiques, les arènes académiques et les débats des industriels du monde entier

Toutefois, en dépit de l'usage intensif de ce concept, un consensus sur la définition du terme est loin d'être atteint. Pour certains, la compétitivité représente la capacité de pénétrer et de s'imposer sur de nouveaux marchés. Pour d'autres, la compétitivité reflète plutôt la capacité de maintenir une balance commerciale positive. Outre cette divergence, il semble vrai aussi que ce concept change avec le niveau d'agrégation de l'analyse qu'on veut mener .

Dans ce chapitre on' va développer ce concept en sur la lumière des sections suivant :

- Section 1 la notion de la concurrence
- Section 2 le cadre général de l'avantage concurrentielle
- Section 3 la compétitivité

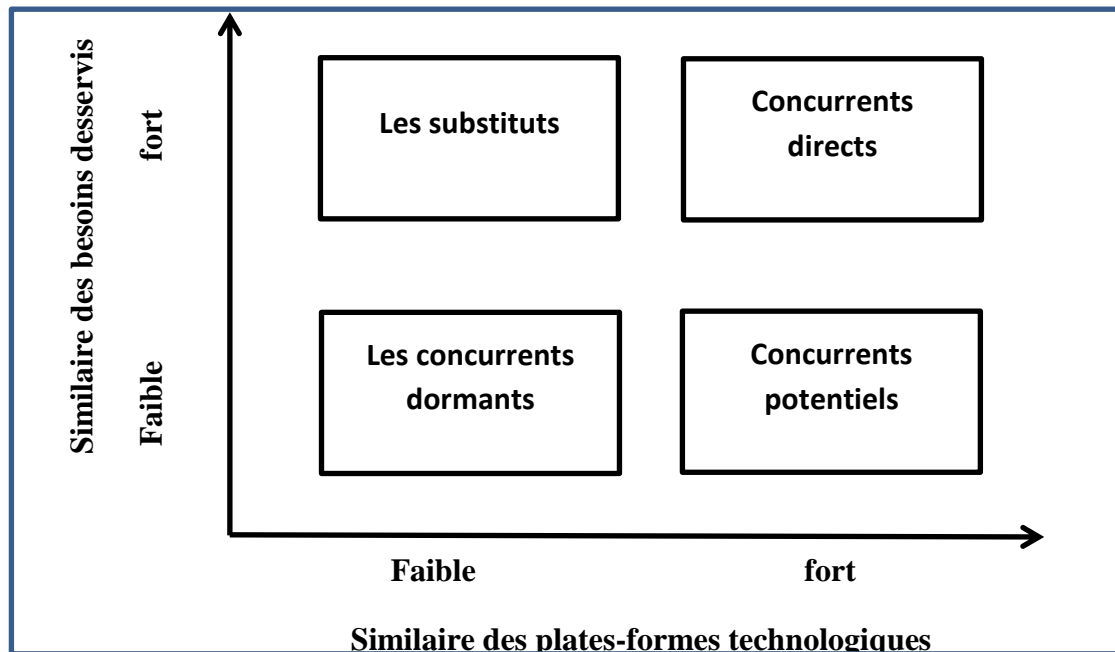
Section 1 : la notion de la concurrence

II-1-1 Définition concurrence :

La concurrence est l'ensemble des acteurs proposant des produits ou des services répondant au même besoin que celui à laquelle cherche à répondre l'entreprise par le biais de son offre

Elle définit aussi comme suit : La concurrence concerne la rivalité entre les entreprises qui opèrent sur un marché et satisfont les mêmes besoins des consommateurs

Figure N°3 : Les types des concurrents



Source : Jean-Jacques Lambin, marketing stratégique et opérationnel, 7ème édition Dunod ; paris, 2008 p 260

L'intensité et les formes de la lutte concurrentielle entre rivaux directs dans un produit-marché varient selon la nature de la situation concurrentielle observée. La situation concurrentielle est révélatrice du degré d'interdépendance entre concurrents, ce qui suscite des comportements concurrentiels caractéristiques. Dans l'analyse d'une situation de marché particulière, il est commode de se référer aux diverses structures concurrentielles proposées par les économistes et analysées dans de nombreux travaux théoriques et empiriques. On distingue habituellement quatre situations concurrentielles :

Tableau N°4 les situations concurrentielles :

Différenciation	Intensité de la concurrence	
	Faible	Élevée
Élevée	Monopole ou oligopole différencié	Concurrence monopolistique
Faible	Oligopole Indifférencié	Concurrence pure ou parfaite

Source : Jean-Jacques Lambin, marketing stratégique et opérationnel, 7ème édition Dunod ; paris, 2008 p 261

II-1-3 Les situations concurrentielles

II-1-3-1 La concurrence pure ou parfaite

Le modèle de la concurrence pure se caractérise par la présence sur le marché d'un grand nombre de vendeurs et d'un grand nombre d'acheteurs, aucun n'étant assez puissant pour influencer le niveau des prix. Les produits, dont les caractéristiques techniques sont très précisément définies, sont parfaitement substituables entre eux et se vendent au prix du marché, lequel s'établit strictement par le jeu de l'offre et de la demande¹. Dans cette situation, les vendeurs ne détiennent aucun pouvoir de marché et leurs comportements ne sont pas affectés par leurs actions respectives. Les caractéristiques clés sont donc les suivantes :

- nombre élevé de vendeurs et d'acheteurs ;
- produits indifférenciés parfaitement substituables ;
- absence complète de pouvoir de marché.

II-1-3-2 L'oligopole

L'oligopole est une situation où la dépendance entre firmes rivales est très forte, en raison du nombre réduit de concurrents ou du fait de la présence de quelques entreprises dominantes. Dans des marchés concentrés de ce type, les forces en présence sont bien connues de chacun et les actions entreprises par un concurrent sont vivement ressenties par les autres qui ont dès lors tendance à réagir. Le résultat d'une manœuvre stratégique dépend donc largement de l'attitude réactive ou non des autres firmes concurrentes.

La dépendance entre concurrents est d'autant plus forte que les produits des firmes en présence sont indifférenciés ; on parle alors d'oligopole indifférencié par opposition à l'oligopole différencié, où les biens ont des qualités distinctives importantes pour l'acheteur. Les situations d'oligopole se rencontrent le plus souvent dans les produits-marchés situés en phase de maturité de leur cycle de vie, c'est-à-dire lorsque la demande primaire est stagnante et non expansible.

¹ Lambin Jean-Jacques, marketing stratégique et opérationnel, 7ème édition Dunod ; paris, 2008 p 261

II-1-3-3 La concurrence monopolistique ou imparfaite

La situation de concurrence monopolistique se situe entre la concurrence pure et le monopole (Chamberlin, 1950). Les concurrents sont nombreux et de force équilibrée, mais les produits sont différenciés, c'est-à-dire qu'ils présentent des caractéristiques distinctives importantes pour l'acheteur et ressenties comme telles par l'ensemble du produit-marché. La différenciation peut prendre différentes formes : un goût pour une boisson, une caractéristique technique particulière, une combinaison originale de caractéristiques qui favorise une variété d'utilisations différentes, la qualité et l'étendue des services rendus à la clientèle, le réseau de distribution, la force d'une image de marque, etc. À la base d'une situation de concurrence monopolistique, on trouve donc une stratégie de différenciation basée sur un avantage concurrentiel externe.²

II-1-3-4 Le monopole

Le monopole, comme situation concurrentielle, est un cas limite, comme celle de la concurrence pure. Le marché est dominé par un seul producteur face à un grand nombre d'acheteurs et le produit est donc sans concurrent direct dans sa catégorie pour une période de temps limitée. C'est le monopole de l'innovateur. Cette situation s'observe en phase d'introduction du cycle de vie d'un produit, dans les secteurs naissants, caractérisés par des innovations technologiques.

Si monopole il y a, l'entreprise détient un pouvoir de marché en principe élevé, mais en réalité très rapidement menacé par les nouveaux entrants attirés par le potentiel de croissance et de profit. La durée prévisible du monopole est alors une donnée essentielle, qui dépendra de la force de l'innovation et de l'existence de barrières défendables à l'entrée pour les concurrents nouveaux. Les situations de monopole sont en réalité éphémères, notamment en raison de la diffusion de plus en plus rapide des innovations technologiques. On a examiné au chapitre précédent les options stratégiques et les risques qui caractérisent la situation du monopole d'innovation. Il importe également de prendre conscience qu'un monopole est rarement absolu, étant donné que la concurrence des produits substitués reste souvent présente.

²ibid. p263

Chapitre II : les notions de la compétitivité

II-1-4 Les sources de la concurrence :

La notion de concurrence est inhérente à celle de stratégie. Une organisation qui n'a aucun concurrent n'a pas besoin de stratégie. De même, la pertinence d'une stratégie ne se juge jamais dans l'absolu, mais en termes relatifs. Or, les managers sont généralement obnubilés par les concurrents immédiats, alors que bien d'autres forces peuvent influencer la compétitivité d'une organisation

II-1-4-1 Le modèle des 5 forces de la concurrence ou 5 +(1) forces de porter :

Aucun secteur économique ne ressemble réellement à un autre secteur. Chaque secteur possède sa propre structure, est régi par ses propres lois, a ses propres contraintes et représente un domaine bien particulier où les conditions de survie et de profit sont différentes.

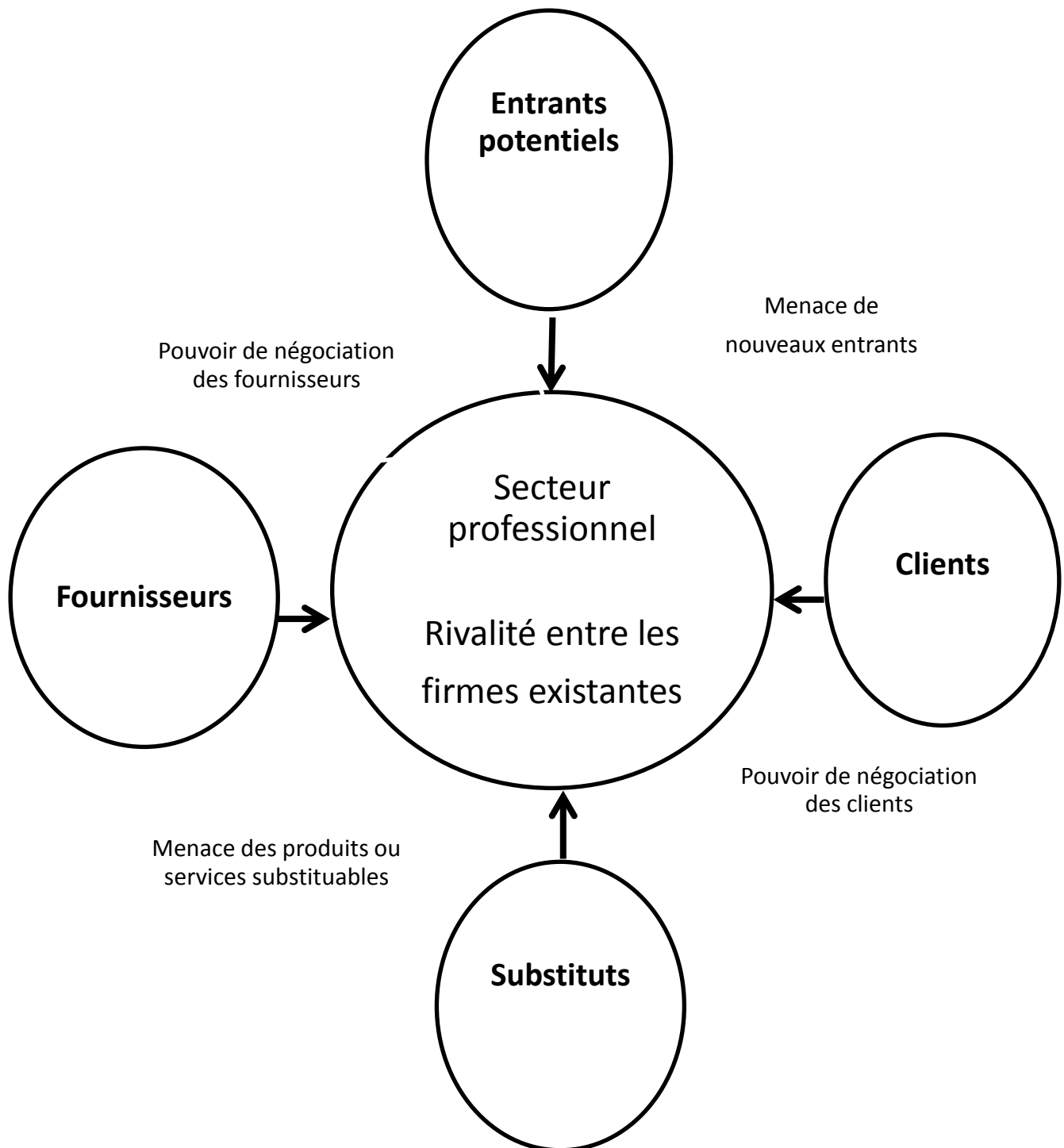
En fait l'intérêt que présente un secteur varie fortement d'un secteur à un autre. Si les conditions de la bataille sont différentes cela ne tient pas aux effets du hasard, mais bien au contraire à des raisons parfaitement explicables qui répondent à une logique.³

Pour bien comprendre cette logique il faut identifier

- l'ensemble des acteurs et déterminer leur contribution respective à la création de valeur pour le client final,
- les changements dans leurs comportements et les causes,
- les pouvoirs détenus par chacun et leurs sources,
- les risques d'entrée de nouveaux acteurs ou de produits de substitution,
- les causes et l'intensité de la concurrence.

³ Gérard Garibaldi, analyse stratégique, édition d'organisation, paris, 2008, p 142

Figure N°4 : le model des cinq force de porter



Source : Gérard Garibaldi, analyse stratégique, édition d'organisation, paris p142

Chapitre II : les notions de la compétitivité

II-1-4-1-1 La rivalité entre les firmes est renforcée par les facteurs suivants :

- faible croissance du marché
- niveau élevé des frais fixes
- faible différenciation de l'offre entraînant une non-fidélité à la marque (facteur aggravant de la concurrence par la tendance à la lutte par les prix)
- surcapacité de production sur le secteur donc de nombreux concurrents sont en situation de sous-capacité
- barrières fortes à la sortie ce qui a pour conséquence directe d'amener les Entreprises à se battre plus longuement avant de quitter le secteur
- concurrents nombreux et de taille voisine
- indivisibilité du capital technique (on ne peut vraiment pas l'utiliser dans un autre secteur, aussi les Entreprises ont d'autant plus tendance à se battre pour rester en vie dans le secteur où elles se trouvent),
- innovation technologique supposant des frais de recherche élevés (d'où la nécessité de faire du volume)

II-1-4-1-2 le pouvoir de négociation des fournisseurs est renforcé par :

- la concentration des fournisseurs (si les clients sont très nombreux en face de peu de fournisseurs, ceux-ci ont d'autant plus de poids)⁴
- la dépendance de produits de leur secteur (les Entreprises éprouvent de très grandes difficultés à trouver des produits de substitution auprès de fournisseurs étrangers au secteur),
- l'importance du produit pour l'acheteur, notamment pour se différencier
- l'excédent de la demande sur l'offre
- la menace crédible d'intégration en aval (de la part de fournisseurs)

II-1-4-1-3 le pouvoir de négociation des clients est renforcé par :

- l'achat par quantité importante (le client représente alors un marché intéressant pour le ou les fournisseurs),

⁴ Ibid. p 143.

Chapitre II : les notions de la compétitivité

- les produits achetés au secteur représentent une part importante des coûts ou des achats des clients
- les clients sont confrontés à une forte obligation de réduction des coûts,
- les clients ont de faibles profits (un secteur pauvre ne fait pas la richesse de ses fournisseurs, car un tel secteur reste très préoccupé par le niveau des prix),
- le client dispose d'une information complète (notamment sur les prix de revient du fournisseur et se trouve donc en bonne position pour négocier).

II-1-4-1-4 Le risque des nouveaux entrants:

Les concurrents potentiels susceptibles d'entrer dans un marché constituent une menace que l'entreprise doit circonscrire et contre laquelle elle doit se protéger, en créant des barrières à l'entrée. Les entrants potentiels peuvent être identifiés parmi les firmes extérieures au produit-marché qui pourraient facilement surmonter les obstacles à l'entrée :

- les firmes pour lesquelles une entrée constituerait une synergie manifeste ;
- les firmes pour lesquelles l'entrée est le prolongement logique de leur stratégie ;
- les clients ou les fournisseurs qui peuvent procéder à une intégration vers l'amont ou vers l'aval

L'importance de cette menace dépend de la hauteur des barrières à l'entrée et de la vigueur des réactions auxquelles l'entrant potentiel peut s'attendre. Les barrières à l'entrée peuvent être les suivantes⁵ :

- les économies d'échelle
- intensité du besoin capitalistique
- le coût des transferts (qui peuvent être nécessaires pour passer d'un fournisseur à un autre pour un nouvel entrant)
- difficulté d'accès aux circuits de distribution.

II-1-4-1-5 le risque de services ou produits de substitution :

Les produits de substitution sont des produits qui remplissent une fonction semblable pour le même groupe de consommateurs, mais qui se basent sur une technologie différente, Ces produits constituent une menace permanente dans la mesure où la substitution peut

⁵ Ibid. p145

Chapitre II : les notions de la compétitivité

toujours se faire. Cette menace peut s'aggraver lorsque, sous l'impact d'un changement technologique par exemple, le rapport qualité/prix du produit de substitution se modifie par rapport à celui du produit-marché de référence.

En fait, le prix des produits de substitution impose un plafond au prix que les firmes du produit marché peuvent pratiquer. Plus le produit de substitution constitue une alternative financièrement intéressante pour l'utilisateur, plus le plafond auquel se heurtent ces firmes est résistant.

➤ Section 2 : le cadre général de l'avantage concurrentielle

Le diagnostic stratégique a permis à l'entreprise de mettre en évidence les éléments qui lui permettront de se différencier de ses concurrents afin d'accroître ses profits et se donner les moyens d'atteindre ses objectifs. Ces éléments sont appelés avantages concurrentiels. Ils doivent permettre à l'entreprise d'être leader sur son marché et de réaliser des bénéfices supérieurs à ceux de ses concurrents.

II-2-1 Définition de l'avantage concurrentiel :

L'avantage concurrentiel est la capacité d'une entreprise à se différencier de ses concurrents, par des variables perçues comme fondamentale par les clients.

Il peut se définir

On entend par avantage concurrentiel l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donne une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats

Autrement dit :

« l'avantage concurrentiel d'une entreprise permet d'établir un lien précis entre la valeur que crée cette entreprise, les activités qu'elle a mises en œuvre pour la créer (la chaîne de valeur) et la rentabilité qu'elle obtient (son compte de résultat). On envisage souvent un avantage concurrentiel comme une arme qui permet d'écraser ses adversaires »⁶.

En ce sens, l'avantage concurrentiel d'une entreprise est lié à la différenciation de sa chaîne de valeur et à une meilleure rentabilité par rapport à

II-2-2 Les caractéristiques de l'avantage concurrentiel :

Pour qu'il soit efficace, l'avantage concurrentiel doit être :⁷

II-2-2-1 Décisif :

Il distingue fondamentalement l'offre de l'entreprise par rapport aux offres de ses concurrents, les clients sont à la recherche de son produit pour ses avantages

⁶ Margretta (j), comprendre Michael Porter, édition Eyrolles, 2012, p18

⁷ BRULHALT Frank, les 7 points clés des diagnostics stratégiques, édition l'organisation, Paris, 2009, p 84

Chapitre II : les notions de la compétitivité

II-2-2-2 *Durable* :

L'entreprise doit se distinguer de ses concurrents sur le moyen et le long terme ; la globalisation aujourd'hui ne laisse pas les parts de marché inchangées, la différenciation reste la plus importante carte pour garder sa part de marché. Les entreprises doivent innover, ce qui rend le cycle de vie de produit beaucoup plus court.

II-2-2-3 *Défendable* :

Il exprime le fait que le concurrent doit investir pour égaler le score

Dans le meilleur des cas, l'avantage va jusqu'à conférer à celui ou celle qui le détient, une position dominante d'un marché, ce leadership lui procure une forte efficacité, selon le principe du « le gagnant rafle tout »

II-2-3 Les types d'avantages concurrentiels:

II-2-3-1 L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité

Un avantage concurrentiel est « externe » lorsqu'il s'appuie sur des qualités distinctives du produit qui constituent une valeur pour l'acheteur soit en diminuant ses coûts d'utilisation, soit en augmentant sa performance d'utilisation et qui permettent d'adopter un prix de vente supérieur à celui de la concurrence.⁸

Un avantage concurrentiel externe donne alors à l'entreprise un pouvoir de marché accru, en ce sens que celle-ci est à même de faire accepter par le marché un prix de vente supérieur à celui du concurrent prioritaire qui ne détiendrait pas la même qualité distinctive, sans perdre de ventes. Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe est une stratégie de différenciation qui fait principalement appel au savoir-faire marketing d'une entreprise, à sa capacité de mieux détecter et de mieux rencontrer les attentes des acheteurs non encore satisfaites par les produits existants. Pour réussir une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe, le supplément de prix que l'acheteur est prêt à payer doit dépasser le supplément de coût nécessaire pour donner la valeur supplémentaire.

⁸Lambin Jean-Jacques, marketing stratégique et opérationnel, 7ème édition Dunod ; Paris, 2008, p250

II-2-3-2 L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût

Un avantage concurrentiel est « interne » lorsqu'il s'appuie sur une supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion du produit, Supériorité qui apporte une « valeur au producteur » en lui donnant un prix de revient inférieur à celui du concurrent prioritaire.

Un avantage concurrentiel interne résulte d'une meilleure productivité et donne, de ce fait, à l'entreprise une meilleure rentabilité et une meilleure capacité à résister à une baisse du prix de vente imposée par le marché ou par la concurrence. Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel interne est une stratégie de domination par les coûts qui fait principalement appel au savoir-faire organisationnel et technologique de l'entreprise.⁹

Pour réussir une stratégie basée sur un avantage-coût, l'entreprise doit offrir à l'acheteur une valeur qui reste acceptable pour lui, de telle manière que le prix pratiqué soit proche du prix moyen de la concurrence. Si l'on sacrifie trop la qualité pour obtenir un avantage coût, la réduction de prix demandée par les acheteurs risque d'éliminer l'avantage coût.

II-2-3-3 L'avantage concurrentiel basé sur les compétences clés

Une manière plus générale de définir la notion d'avantage concurrentiel s'appuie le concept de compétence-clé proposé par Prahalad et Hamel (1990). On appelle compétence clé un savoir-faire ou une technologie particulière qui contribue de manière significative à la valeur ajoutée du produit final.

Des exemples de compétences clés sont proposés ci-après :¹⁰

- le contrôle d'une technologie clé ou d'un ensemble convergent de technologies ;
- un savoir-faire spécifique qui peut être appliqué dans plusieurs domaines d'activités ;
- l'agilité ou la capacité de concevoir une réponse rapide à un besoin émergent du marché ;
- la vivacité ou la qualité d'écoute de l'environnement ou d'anticipation des changements ;

⁹ Ibid. p250

¹⁰ Ibid. p253

Chapitre II : les notions de la compétitivité

- l'innovation ou la capacité de générer des idées et de créer des sources nouvelles de valeur.

Pour constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, les compétences-clés doivent avoir les caractéristiques suivantes :

- générer un surcroît de valeur pour les clients par rapport à l'offre des concurrents ;
- être défendable sur le long terme et constituer de ce fait une barrière à l'entrée pour les concurrents ;
- donner accès à un grand nombre de domaines d'activités apparemment non reliés entre eux.

II-2-4 Les sources de l'avantage concurrentiel

II-2-4-1 La chaîne de valeur :

Le concept de chaîne de valeur a été introduit par Michael Porter dans son ouvrage "L'avantage concurrentiel". La chaîne de valeur permet de décomposer l'activité de l'entreprise en séquence d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels.

II-2-4-1-1 Définition de la chaîne de valeur

- **Définition**

« Le concept de chaîne de valeur fait référence à des notions comptables et plus particulièrement à la notion de valeur ajoutée. La valeur ajoutée est le supplément de valeur créé par l'entreprise, dans sa propre activité, par rapport aux biens et aux services en provenance des tiers qu'elle utilise »¹¹

- **Selon PORTER :**

La chaîne de valeur est un système d'interdépendance, un réseau d'activités liées les uns aux autres

L'analyse de la chaîne de valeur consiste à décomposer l'entreprise en activités stratégiquement importantes pour comprendre leur impact sur le comportement des coûts et la

¹¹ Startigor ,4eme edition, Dunod p83

Chapitre II : les notions de la compétitivité

différenciation. Ce n'est qu'après avoir effectué cette analyse que la firme est en mesure de choisir une stratégie générique pour chaque produit i.e.de choisir le positionnement concurrentiel qui convient à chaque produit.

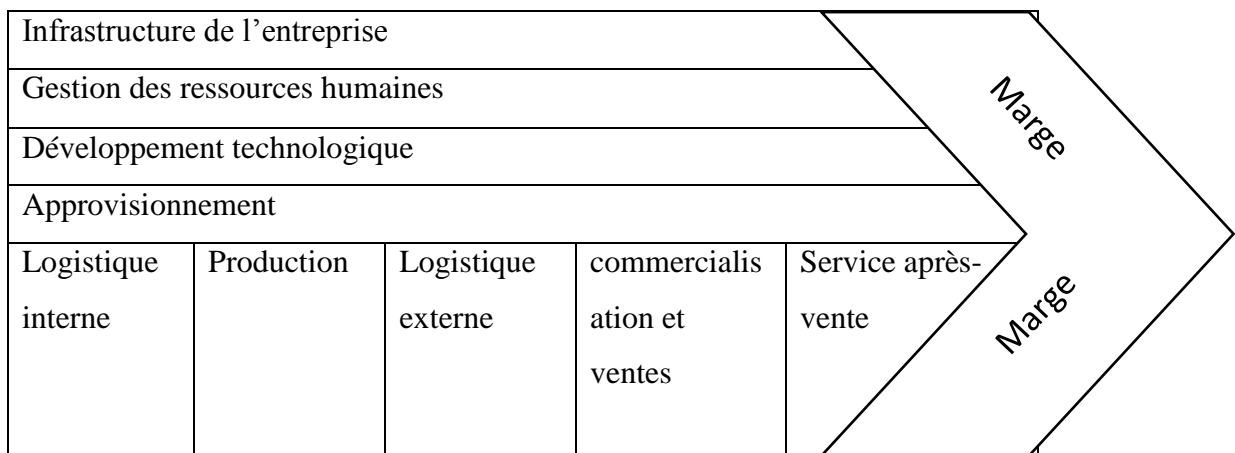
II-2-4-1-2 La construction de la Chain de valeur

Michael Porter distingue les activités génératrices de valeur en activités principales et en activités de soutien. Les activités principales sont essentiellement celles de la création matérielle à la vente du produit, incluant son transport jusqu'au client et le service après-vente

Tableau N°5 : les activités composantes la chaine de valeur

Activités principale Production, Vente et SAV	Activités de soutien
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logistique interne ▪ Production ▪ Vente ▪ Services (installation, SAV...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approvisionnement ▪ R & D technologique ▪ G R H ▪ Infrastructure de l'entreprise

Figure N°5 : la chaine de valeur



Source : Lambin Jean-Jacques, marketing stratégique et opérationnel, 7eme édition Dunod ; paris, 2008

Chapitre II : les notions de la compétitivité

Les principales sources d'avantages concurrentiels apparaissent en comparant la chaîne de valeur de l'entreprise avec les chaînes de valeur des concurrents, lorsque cela est possible.

Pour déterminer les activités pertinentes PORTER conseille d'isoler les activités qui :

- sont régies par des mécanismes économiques différents,
- ont un impact essentiel sur la différenciation,
- représentent une fraction importante ou croissante des coûts.

Les autres activités sont regroupées, sur les critères suivants :

- elles se révèlent peu importantes,
- elles reposent sur des mécanismes économiques semblables.

II-2-4-1-3 Les sources de l'avantage concurrentiel selon l'analyse activités de chaîne de valeur :

Pour obtenir un avantage concurrentiel de cout l'accent sera mis sur l'analyse et la quantification des couts, la démarche sera comme suit

- Identifier les couts de fonctionnement et d'équipement de chaque activité ;
- Identifier les couts relatifs aux concurrents et les sources de déférence des couts ;
- Voir, si en remodelant la chaîne de valeur ou en contrôlant les facteurs d'évolution des couts.

Et pour acquérir un avantage par la différenciation il faut suivre les étapes suivantes :

- Cerner la chaîne de valeur du client et la hiérarchie de ses critères d'achat ;
- Déterminer comment l'entreprise crée de la valeur pour les clients ;
- Veiller à ce que la valeur créée soit bien perçue pour les clients

II-2-4-1-4 Les liaisons au sein de la chaîne de valeur

Les activités au sein d'une Entreprise ne sont pas indépendantes les unes des autres, au contraire elles s'influencent mutuellement. Si l'on étudier les liens existents entre elles nous aident à comprendre comment crée un avantage concurrentiel.¹²

Ses activité peuvent contribue de deux façons suivants :

¹² Garibaldi Gérard, analyse stratégique, édition d'organisation, paris, 2008 p232

Chapitre II : les notions de la compétitivité

➤ *Par optimisation :*

Car l'existence de la liaison peut être le résultat d'un arbitrage entre deux ou plusieurs activités :

- faire le choix de meilleurs matériaux, d'améliorations du système de production, d'une formation du personnel va augmenter le coût d'une ou plusieurs activités mais va dans le même temps réduire

➤ *Par coordination :*

Car une meilleure domination par l'Entreprise d'un facteur clé de succès dépend dans la plupart des cas de plusieurs activités :

- La possibilité de servir à délai court, dans des conditions de coût acceptables, va nécessiter la collaboration de divers acteurs notamment de la fonction commerciale (pour ce qui concerne les prévisions de vente), de la production (en termes de réactivité), des approvisionnements et aussi de bien d'autres acteurs puisqu'il va être nécessaire de maîtriser les flux d'informations mais aussi de matières premières, de produits semi ouvrés etc. permettant d'avoir en juste temps les << bons >> colis en stock

II-2-4-2 La différenciation par les coûts et performance de service

La différenciation c'est, réellement, concevoir autrement l'offre et donc agir sur le produit afin que l'offre puisse apparaître réellement différente au client (bien entendu le positionnement entraîne lui aussi des changements au niveau du produit, mais reconnaissons qu'il s'agit plutôt de modifications que de changements profonds sur par exemple le nom, l'emballage, sans véritable changement du produit).

En conséquence, pour qu'il existe réellement différenciation, il faut que l'Entreprise puisse créer réellement une valeur pour le client et fondamentalement l'Entreprise ne peut jouer que sur deux facteurs :

II-2-4-2-1 une réduction de coût pour le client, qu'il s'agisse du coût d'achat, du coût d'approvisionnement, du coût d'appropriation voire du coût d'échec ou du coût d'utilisation. Notons que cette réduction peut aussi résulter d'un meilleur prix de revente dans le cas d'un

Chapitre II : les notions de la compétitivité

bien d'équipement. En fait, il s'agit de construire à travers l'offre un gain potentiel de dépenses pour le client ;

II-2-4-2-2 un accroissement de performances, de fonctionnalités ou de services fournis avec et autour du produit ; mais on doit aussi inclure sous ce facteur tous les éléments de différenciation de l'offre qui permettraient, par exemple, au client d'obtenir un meilleur positionnement en termes d'image de marque. y a donc bien un supplément de coût pour le différenciateur

II-2-5 Des observations pour réussir un avantage concurrentiel :

Pour assurer la réussite dans la création d'un avantage concurrentiel il est indispensable de respecter un certain nombre de règles qui sont classer selon deux niveaux :

II-2-5-1 Au niveau du processus :

- Formaliser la mise en place du processus d'analyse (l'analyse stratégique est longue et coûteuse, il y a donc nécessité de mettre en place un réel processus pour l'ensemble des participants) ;
- Utiliser une équipe représentative de l'Entreprise, donc pluridisciplinaire, afin qu'elle soit à même de prendre en charge l'application de la stratégie.

II-2-5-2 Au niveau de la mise en œuvre :

- Communiquer, à l'intérieur et à l'extérieur de l'Entreprise, les éléments de la stratégie que les intervenants ont à connaître pour pouvoir s'y associer ;

Mettre en place des indicateurs permettant de contrôler et de mesurer, l'avancement vers les objectifs (degré de satisfaction des clients, position relative par rapport aux concurrents,

Section 3 la compétitivité commerciale

II-3-1 Introduction

Le mot « compétitivité » est souvent employé mais confondu avec beaucoup d'autres concepts auxquels on lui rattache, à tort, un contenu identique. C'est ainsi que l'on parlera d'une entreprise compétitive pour dire qu'elle est performante ou rentable ou productive. Ces mots, quoique proches dans leur contenu, n'ont pas pourtant la même signification. Ces confusions, fréquentes, sont révélatrices d'un manque de compréhension des facteurs explicatifs de la réussite d'une entreprise.

Les économistes de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) définissent la compétitivité comme « l'intensité avec laquelle un pays peut, dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et des services capables d'affronter les marchés internationaux tout en maintenant et améliorant le niveau de vie de ses habitants sur une longue période »¹³

Cette définition est essentielle, même si elle est macroéconomique, car elle contient certains termes qui seront le point de départ de notre compréhension de la compétitivité. Cette dernière met en relation trois mots essentiels : la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel

II-3-2-1 La compétitivité commerciale

L'objectif de l'analyse de la compétitivité commerciale est de s'assurer que l'entreprise est bien positionnée à la fois sur ses produits mais aussi dans sa capacité à les promouvoir et à les distribuer. Au-delà des similarités stratégiques, il s'agit de bien cerner les différences spécifiques en termes de clientèle visée, de mix-marketing et de structures de distribution. L'analyse de la compétitivité dans ce domaine est fondamentale. Elle renvoie à la capacité de l'entreprise à générer concrètement du chiffre d'affaires et à défendre durablement ses avantages concurrentiels.¹⁴

De nombreux indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettent d'apprécier la compétitivité commerciale d'une entreprise. Ces indicateurs peuvent être répartis en cinq critères :

- La politique produit ;

¹³ Http : // www.industrie.gouv.fr

¹⁴ Meier, Olivier, Diagnostique stratégique, édition Dunod, paris 2011, p172

Chapitre II : les notions de la compétitivité

- Le politique prix ;
- La politique de la force de vente ;
- La politique de distribution ;
- La politique de communication.

L'étude de la politique produit est au cœur d'une analyse sur la compétitivité, dans la mesure où elle définit en partie les métiers et activités de l'entreprise et certains de ses avantages concurrentiels.

L'analyse de la politique de produit se base sur plusieurs critères de force et de faiblesse par rapport aux concurrents de l'entreprise et parmi les critères les plus efficaces pour cette analyse sont les suivants :

II-3-2-1-1 Politique Produit

- Portefeuille produit
- Politique de gamme
- Cycle de vie des produits
- Volume des ventes
- Part de marché
- Répartition géographique du CA
- Qualité des produits et des services
- Image de marque
- Degré d'innovation
- Fidélité de la clientèle
- Renouvellement de la clientèle
- Importance du service après-vente

L'analyse du politique prix doit se faire en relation avec le type de stratégie concurrentielle retenue. Les implications pour l'entreprise seront naturellement différentes, si elle opte pour une stratégie de domination par les coûts ou si elle choisit la différenciation.

Cette analyse se base aussi sur certains critères, parmi eux on cite les critères suivants :

II-3-2-1-2 Politique Prix

- Positionnement par rapport à prix psychologique
- Marge sur coût variable
- Rentabilité sur prix de revient
- Rentabilité sur capital investi
- Relation prix-qualité

L'analyse de la compétitivité en matière de distribution et de vente est essentielle. Il s'agit en effet de s'interroger sur la capacité de l'entreprise à « vendre » auprès de ses clients finaux et à assurer la « mise à disposition » des produits ou services. Elle concerne également l'étude des rapports de force entre l'entreprise et les autres acteurs du processus de distribution. Ces acteurs peuvent en effet avoir une influence déterminante sur la rentabilité de l'entreprise, voire parfois sur sa survie. Il importe donc de bien comprendre la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ces acteurs économiques (grande distribution, réseaux de revendeurs...). Il s'agit aussi de mesurer l'efficacité économique de l'entreprise dans ce domaine. Sur ce point, la maîtrise d'un ou plusieurs canaux de distribution peut se révéler un avantage stratégique majeur.

Les critères les plus importantes pour cette analyse sont :

II-3-2-1-3 Politique Force de vente

- Nombre de vendeurs
- Couverture et répartition géographique
- Efficacités de la force de vente
- Niveau de connaissance des concurrents et clients par les vendeurs

II-3-2-1-4 Politique Distribution

- Qualité du réseau de distribution
- Moyens logistiques
- Répartition par canaux de distribution du CA
- Couverture géographique
- Présence des produits dans magasins

Chapitre II : les notions de la compétitivité

Enfin, l'analyse de la compétitivité de l'entreprise dans le domaine de la communication peut servir à mesurer les liens de dépendance entre l'entreprise et les consommateurs et permettre une meilleure valorisation de l'image « corporat » de l'entreprise¹⁵.

Cette analyse se base sur les critères suivants :

II-3-2-1-5 Politique communication

- Image et notoriété de la firme
- Efficacités de la publicité
- Efficacités des promotions
- Efficacités du Marketing direct

II-3-4 Les trois leviers logistiques durables pour assurer la compétitivité commerciale

La logistique s'étend de bout en bout de la chaîne de valeur où son rôle consiste à relier les deux pôles de l'économie en synchronisant efficacement et aux meilleures conditions économiques la chaîne de l'offre avec la demande réelle des consommateurs, aussi complexe, incertaine et fluctuante soit-elle. Alignée sur la stratégie de l'entreprise bien orchestrée et intégrée, elle permet de faire « mieux, plus vite, moins cher et plus proche » pour l'obtention d'avantages concurrentiels et assuré la compétitivité de l'entreprise :

- mieux, en livrant des commandes parfaites ;
- plus vite, en réduisant les délais et en éliminant les activités inutiles qui entravent la circulation des flux ;
- moins cher, en réduisant les stocks, les coûts d'exploitation et les coûts de structure qui alourdissent la chaîne logistique ;
- plus proche, en fidélisant les clients à travers l'offre de services à valeur ajoutée tels que personnalisation des produits, la réactivité à la demande,

II-3-4-1 L'efficience logistique :

Être efficient, c'est être efficace en faisant une bonne utilisation des ressources (humaines, informationnelles, matérielles, financières, etc.) avec un impact positif sur la rentabilité et la

¹⁵ Ibid.p173

trésorerie des entreprises et sur l'environnement dès lors que la consommation des ressources est minimisée.

La recherche de leviers d'optimisation internes est une première étape. Celle-ci consiste par exemple à définir la politique de stock et de service par segment de produits/marché et à dimensionner des variables clés telles que les tailles de commande, les lots de fabrication, les stocks de sécurité et les fréquence de lancement/livraison en fonction des exigences des clients et des compromis économiques et environnementaux à trouver. Les répercussions sur la baisse des stocks et des coûts de transport à qualité de service égale sont généralement spectaculaires¹⁶

II-3-3-2 La fiabilité logistique

Une organisation est dite fiable lorsque la probabilité de remplir sa mission sur une durée définie correspond à celle spécifiée dans le contrat ou le cahier des charges. Dans le cas de la logistique, la fiabilité se traduit par la capacité à livrer des commandes parfaites conformément aux attentes des clients. Symbolisée par un levier à l'équilibre, la fiabilité logistique recouvre les notions de respect des engagements de moyen et de résultat par rapport aux spécifications et aux objectifs prédéfinis. Elle nécessite des ressources, des compétences et des connaissances fiables et précises tout au long de la chaîne logistique en adéquation avec les compétences requises. De même, l'information doit être symétrique aux produits.

II-3-3-3 La réactivité logistique

Une entreprise réactive est dotée de moyens flexibles qui, s'ils sont assez légers, lui permettent d'être agile. La réactivité est la capacité d'adapter rapidement les volumes de production et la variété des produits aux fluctuations de la demande, ainsi que d'accélérer la mise sur le marché d'un nouveau produit. Dans une optique d'agilité, c'est la flexibilité et l'adaptabilité des processus, des ressources, des organisations et des chaînes logistiques qui sont recherchées pour faire face à des environnements instables, turbulents, incertains et risqués, ainsi qu'à des opportunités de marché. L'une des clés de la réactivité est la réduction systématique des délais de conception, d'approvisionnement, de fabrication, de changement et de distribution face aux évolutions de la demande

¹⁶ <http://www.faq-logistique.com>

II-3-4 Conclusion du chapitre

Être compétitif, c'est être performant. On ne pourrait imaginer le contraire. Mais la performance n'est qu'une facette de la compétitivité. La performance renferme deux dimensions : faire mieux, faire autrement. Il est nécessaire de distinguer ces deux dimensions.

- Faire mieux que les autres

C'est la dimension la plus visible de la compétitivité. Dans cette acception, on est performant, donc compétitif parce qu'on évolue plus vite, parce qu'on fabrique moins cher, parce qu'on travaille plus et à un coût plus faible avec une plus grande qualité que ses concurrents. C'est une logique du quantitatif.

- Faire autrement que les autres

Mais être compétitif n'est pas que cela. La compétitivité, et c'est toute la richesse du mot, signifie que l'on sait faire autrement comparé aux autres. Cette dimension est importante car elle montre l'autre face de la compétitivité. Faire autrement, renvoie à l'innovation, c'est-à-dire à la capacité de l'entreprise à concevoir des services qu'elle est seule à pouvoir développer ou maîtriser.

CHAPITRE

III

Le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

La filière, jus et limonades, est l'une des activités industrielles les plus florissantes en Algérie. Elle est d'autant plus présente que le consommateur trouve d'énormes difficultés à faire un choix, lorsqu'il est mis devant le rayon qui propose ces produits. De cette masse de marques, seules deux à trois ont réussi à s'imposer convenablement sur le marché. Parmi ces sociétés, Vitajus occupe une place de choix. Consommateurs algériens

En quelques années, en effet, cette marque qui fait du slogan «des fruits à boire» sa devise, a réussi à s'imposer comme marque incontournable dans l'échiquier des producteurs de jus de fruits. Les signes de ce succès sont visibles. Partout. À commencer par les tables des plus grands. Vitajus a été, à titre d'exemple, le jus «officiel» qui a marqué le sommet arabe d'Alger en 2005. C'est également les boissons Vitajus qui accompagnent les repas des voyageurs de la compagnie nationale Air Algérie, des soldats de l'ANP et de certaines institutions aussi prestigieuses que la Présidence de la République. Cela, pour le prestige.

Dans ce chapitre on va analyser le rôle de la fonction logistique de l'entreprise Vitajus dans les sections suivantes :

- Section 1: présentation générale de l'entreprise VITAJUS.
- Section 2: présentation des activités logistiques de l'entreprise.
- Section 3: présentation et analyse des résultats.

Section 1 : Présentation de l'entreprise Vitajus

III-1-1 Historique

La SARL « VITAJUS » est une jeune entreprise, située au piémont de l'atlas blidéen dans la zone industrielle de OULED YAICH, elle a été fondé en juillet 1999 par les frères MAKHLOUF et BELKACEM BELFAR, comme une petite entreprise familiale dans le secteur agroalimentaire.

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

C'est ainsi que l'entreprise VITAJUS est entrée en exploitation en octobre 2000, elle commença par la fabrication des jus de fruits et de nectars par le conditionnement en carton stérile, aseptique d'une variété de 10 parfumes.

III-1-2 Objectif sociale :

La société opère dans le domaine de l'agroalimentaire, spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des jus, nectars et boisson à base de jus.

La forme juridique de l'entreprise est de type « SARL » société à responsabilité limitée, son capitale sociale s'élève à 135.700.000.00 DA détenu en totalité par ses propriétaires, dans le cadre d'un actionnariat privé.

III-1-3 Evolution des ressources humaines :¹

L'hors de son démarrage en 2000 VITAJUS employait 34 personnes.

Aujourd'hui le nombre d'employée est passé de 34 à 274 personnes soit une augmentation de huit fois cette augmentation est lié principalement à l'ampleur et la croissance qu'a prise l'entreprise d'année en année mais aussi l'organisation des différents processus qui a nécessité un personnel supplémentaire.

L'entreprise VITAJUS s'est organisée d'une manière efficace afin de pouvoir assurer une meilleure production avec une meilleure rentabilité

L'effectif est réparti comme suit :

40% pour la fabrication des produits

50% pour les services commerciaux logistiques

10% pour l'administration, les magasins et la manutention

III-1-4 Organisation et structure de SARL Vitajus ²

Les activités de fabrication des jus de fruit est basé et provient d'un seul et même site implanté à Blida 45km de Capital, un site qui s'étende de couvre une spécifié de 7000 mètres carrés, ce site est composé d'une infrastructure, dédiée à la direction des opérations, un site

¹ www.vitajus.com, 25/04/2015 , 21 :10

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

de production et de deux grands magasins ou entrepôts de stockage et un parc automobile, l'entreprise Vitajus est structurée de la façon suivante : voir annexe n01

La direction générale : en charge de la direction des activités de l'entreprise, elle est composée de :

- Le responsable management de la qualité.
- Département control qualité.
- Service achat locaux.
- Département achat à pouvoir.

Et puis nous avons les quatre directions suivantes :

- La direction finance et comptabilité.
- Direction commerciale.
- Direction technique.
- Et le département administration et ressources humaines.

Ces quatre directions sont composées de plusieurs sous parties dans l'ordre suivant :

- La direction technique est composée de :
 - ✓ département condit/main ligne COMBIBLOC.
 - ✓ département process et utilité.
 - ✓ Département condit /main ligne PACK.
 - ✓ Cellule de méthodes et ordonnancement.
 - ✓ Magasin pièces de rechange.
- La direction commerciale : est composée de :
 - ✓ service marketing et communication.
 - ✓ centre de distribution.
 - ✓ département vente indirecte à pouvoir.
- Département administration et ressource humaine : est composé de
 - ✓ service moyens généraux
 - ✓ service de gestion de stock
- Direction finance et comptabilité est composée d'un seul service :
 - ✓ le département finance et comptabilité

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

III-1-5 Activité de l'entreprise :

III-1-5-1 Production et conditionnement : le principal atout de VITAJUS est de favoriser l'innovation et de maintenir constamment ces produits, en tenant compte du pouvoir d'achat des consommateurs en tout le territoire algérien surtout la région du centre.³

III-1-5-2 Les produits de VITAJUS :

Les cocktails, les boissons, les nectars, les pur jus a 100%, dans différents goûts tel que :

- ✓ Cocktails de 9 vitamines,
- ✓ Cocktail ACE 20% jus de fruits
- ✓ Cocktail de fruits Mangue-orange 20% jus de fruits
- ✓ Nectar de pomme, poire, orange, raisin, pêche, mangue 50% jus de fruits
- ✓ Nectar fraise et banane 25% jus de fruits
- ✓ Nectar light 20% jus de fruits
- ✓ Boisson d'orange, light et Sanguine-grenade

III-1-5-3 Les types d'emballages :

- ✓ Pack d'1 litre- Tétra Pack aseptique.
- ✓ Pack de 1,5 litre – Tétra Pack aseptique.
- ✓ Briquette de 20 cl (MID) Tétra Pack aseptique.
- ✓ Carafe – bouteille en verre transparent d'un litre
- ✓ Mini bocal - bouteille en verre transparent de 25cl

VITAJUS s'est doté de quatre lignes de productions qui s'avèrent être le fleuron de l'entreprise ainsi que plusieurs chaînes de conditionnement capable de conditionner des jus de fruits en briques « SLIM-1L » et briquettes (20cl) et en bouteille de verre de divers formats (25cl).

Cette spécialité illustre la volonté de flexibilité de l'entreprise, le souci d'être réactive que possible à ses propres besoins et à ceux du marché.

Le potentiel de production est montré dans les tableaux suivants:

³ Abdelaziz ADEL directeur commercial de Vitajus

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

Tableau N°6 : les Trois lignes en tétra pack :

Ligne de production	Capacité :unités/heure
Ligne volume 1 litre et 1,5 litres	7000 et 5500 unités
2 lignes de 20 cl	7500 unités/ ligne

Source : www.vitajus.com 21/04/2015,21 :42

Tableau N°7 : Ligne bouteille en verre

Ligne de production	Capacité : unités/heure
1 ligne volume 25 cl	20000

III-1-5-4 La segmentation :⁴

Vitajus essaye de satisfaire toute sa clientèle, en offrant au marché une variété très riche de jus de fruit, des cocktails multivitaminés, des duos, des boissons, des lights ...

Doc on peut dire que le marché des jus nécessite une politique de positionnement de variété pour arracher une meilleur part de marché. Ses clients sont principalement :

- ✓ Institutions publiques
- ✓ Collectivité locales
- ✓ Hôtels
- ✓ Grossistes
- ✓ Grandes et petites surfaces
- ✓ Consommateurs

III-1-5-5 - les concurrents :

L'entreprise VITAJUS à de nombreux concurrents, son concurrent principal est ROUIBA pour les jus conditionnés en tétra pack, VITAJUS est le leader sur le marché avec ses bouteilles en verre. Parmi ses autres concurrents on trouve :

NGAOUESS

RAMI

JUTOP

⁴ Document interne de l'entreprise

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

III-1-5-6 Evolution de la production et gamme de production :

Concernant la production, elle a connu une croissance sur deux plans ; la quantité qu'est passée de 5100 litres/heure en 2000 à 40000 litres/heure actuellement. La société s'est dotée de cinq lignes de productions qui s'avèrent être le fleuron de l'entreprise ainsi que plusieurs chaînes de conditionnements capable de conditionner des jus de fruits en briques << SLIM-1L >> et briquettes (20 cl) et en bouteille de verre de divers formats (25 cl).

Par ailleurs, le nombre de ligne de production permet de diversifier la gamme composé aujourd'hui de quatorze produits différents comme l'indique le tableau suivant :

Tableau N°8 : Gamme des produits VITAJUS

	produits	Conditionnement
01	Nectar d'orange	Bouteille de 25 C1
02	Nectar de raisin	Bouteille de 25 C1 / pack de 1L
03	Nectar fraise banane	Bouteille de 25 C1
04	Nectar de mangue	Bouteille de 25 C1
05	Cocktail ACE	Bouteille de 25 C1 / pack de 1L et de 20 C1
06	Nectar de pêche	Bouteille de 25 C1
07	Cocktail 9fruits 9vitamines	Bouteille de 25 C1 / pack de 1L et de 20 C1
08	cocktail pêche orange	Pack de 1L et 20 C1
09	Boisson à l'orange	Pack de 1L et 20 C1
10	Boisson à l'orange light	Pack de 1L et 20 C1
11	Jus à l'orange 100%	Pack de 1L
12	Orange sanguine grenade	Pack de 1L et 20 C1
13	Fraise banane	Briquette de 20 C1
14	Cocktail 3agrumes	Pack de 1L

Source : document interne de l'entreprise

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

III-1-6 Objectifs commerciaux

III-1-6-1 La vision de VITAJUS :

L'entreprise veut devenir un acteur majeur et un leader sur le marché des jus à l'échelle nationale et régionale, tout en exerçant une influence positive sur l'environnement, en faisant de VITAJUS une entreprise résolument citoyenne.

III-1-6-2 La mission de VITAJUS :

La raison d'être de l'entreprise est d'offrir des produits d'une qualité irréprochable, au bon endroit, au bon moment et au meilleur prix, dans le but de satisfaire ses clients aussi bien nationaux, qu'internationaux

III-1-6-3 Les valeurs de VITAJUS :

- ✓ Les clients sont le cœur de l'entreprise : VITAJUS prend à cœur la satisfaction de ses clients, c'est pour cela que l'entreprise s'est engagée dans des programmes d'amélioration de la qualité et de certifications, constamment renouvelés. << La confiance de nos clients est restera est et restera notre plus grande réussite
- ✓ VITAJUS une entreprise citoyenne : VITAJUS joue pleinement son rôle social, en effet elle est un acteur actif de la vie sociale à travers le sponsoring d'évènements sportifs, culturels, éducatifs, scientifiques et le soutien à des actions caritative
- ✓ La protection de l'environnement est une priorité pour VITAJUS : VITAJUS est consciente de la nécessité qu'il y a aujourd'hui à protéger la planète, afin de léguer aux générations futures une planète encore plus propre.
- ✓ L'innovation, le moteur de VITAJUS : VITAJUS est l'une des PME les plus innovatrices du marché en termes de produits, de packaging ou de concept. VITAJUS a toujours construit son avantage concurrentiel sur cet élément, et continuera à le faire.

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

➤ Section 2: présentation des activités logistiques dans l'entreprise.

III-2-1 Définition des activités composantes la fonction logistique dans l'entreprise

Vitajus :

Comme on a vu dans la section précédente que l'organigramme de l'entreprise ne contiens pas un service ou un département logistique j'ai fait une conclusion de l'ensemble des activités composantes de la fonction logistique au sein de l'entreprise Vitajus comme suites :

- ✓ L'approvisionnement.
- ✓ La réception de matières premières.
- ✓ Le stockage dans l'entrepôt des matières premières.
- ✓ Le stockage des produits finis.
- ✓ La préparation de commandes.
- ✓ L'expédition des produits finis et La distribution finale.

III-2-1-1 L'approvisionnement : Elle fait partie de la fonction achat, car l'approvisionneur est celui qui fait vivre le contrat d'achat. C'est lui qui calcule le besoin, passe la commande de routine et s'organise pour que le produit soit à disposition de celui qui en a besoin à l'endroit, au moment et dans les quantités voulues. Cette fonction déclenche par une demande au service achat grâce à une rupture de stock ou une forte commande de produit finis.

III-2-1-2 La réception de matières premières : dans l'entreprise Vitajus cette activité passe par les étapes suivantes :

- Autorisation de l'entrée du camion jusqu'à le quai de l'entrepôt de stockage
- Accueillir le chauffeur pour un Contrôle administratif
- Déchargé le camion
- Contrôle des matières premières demandé
 - ✓ Si elles sont conforment : Saisie informatique de la réception
 - ✓ Si elles ne sont pas conforment : rédaction de la lettre réserves
- Viser les documents au chauffeur
- Autoriser la sortie du camion

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

III-2-1-3 Le stockage des matières premières dans l'entrepôt : cette activité est suivie directement de la réception de matières premières pour les stocker dans un magasin de stockage

Ce magasin est d'une capacité de 600 tonnes de la gamme de production (les bouteilles, les composants des packs et briques, entrants dans la fabrication des emballages des produits, et les matières premières entrant dans le cycle de production du jus .

III-2-1-4 le stockage des produits finis c'est la réception des produits finis emballés et conditionnés après la sortie des lignes de production et les mettre en magasin des produits finis qui a une capacité de stockage de 600 tonnes, et aussi ce magasin comprend un stock de sécurité pour répondre à la demande pour une période d'un mois

III-2-1-5 La préparation des commandes : l'entreprise Vitajus reçoit ses commandes par :

- ✓ Le téléphone
- ✓ L'e-mail ou fax, téléphone pour les clients de l'étranger
- ✓ Le fax c'est pour les clients internes le territoire national et généralement celui qui envoient des commandes de grosse quantité.

Au début une facture se prépare par le département commercial en plusieurs exemplaires pour les partager aux services concernés de la préparation de la commande:

- ✓ Service commerciale
- ✓ Département finance et comptabilité
- ✓ Chef de magasin
- ✓ Et une facture pour le client

Après la réception de la facture par le chef de magasin, un ordre est passé aux autres employés pour ordonner la manutention des palettes et expédier dans les camions ou fourgons ou dans les semi-remorques

III-2-1-6 la livraison des produits finis : l'entreprise Vitajus organise cette opération en suivant des étapes pour transformer ses produits à ses clients afin de leur satisfaire leurs besoins

L'entreprise Vitajus utilise les moyens de transport suivants pour livrer ses produits

- ✓ Les fourgons
- ✓ Les camions

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

- ✓ Les semi-remorques
- ✓ Et les véhicule utilitaire.

III-2-2 Caractéristiques des activités logistiques

III-2-2-1 Usuels : on dit que les activités logistiques dans l'entreprise Vitajus passent normales lorsque cette activité ne rencontre aucun problème dans son exécution avec les moyens disponibles et dans les délais prévus

III-2-2-2 Exceptionnels : on dit que les activités logistiques dans l'entreprise Vitajus ont des caractéristiques exceptionnelles lorsque l'une de ces activités rencontre des problèmes par exemple

- Retard de livraison de matières premières ou non-respect des clauses de contrat
- Livraison de la mauvaise qualité des matières premières
- Manque d'espace de stockage
- Les pannes imprévisibles des machines de production
- Les pannes des moyens d'expédition ou les camions de livraison

III-2-3 Les procédures de la fonction logistique :

Il existe deux procédures pour la bonne exécution des activités logistiques :

- Procédures administratives
- Procédures techniques

III-2-3-1 Procédures administratives : c'est l'ensemble des procédures prises en compte par les services responsables de chaque activité logistique, pour assurer le bon déroulement des flux avec l'utilisation des moyens appropriés de chaque activité, afin de satisfaire les besoins des clients dans les délais, pour être efficace d'un côté et augmenter son chiffre d'affaires qui résulte de la diminution des coûts administratifs d'un autre côté.

Ces procédures sont indispensables pour la réalisation d'un avantage concurrentiel interne à l'entreprise grâce à la bonne organisation des flux d'informations entre tous les services.

III-2-3-2 Procédures techniques : c'est l'ensemble des procédures à suivre pour faciliter la bonne exécution des tâches surtout les tâches qui concernent le stockage des matières premières et produits finis, les opérations de production et la distribution finale des produits.

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

Parmi ces procédures qu'on a vues dans l'entreprise Vitajus:

- ✓ Le choix des emplacements de stockage
- ✓ Le suivi de maintenance des machines et moyen de production et de stockage
- ✓ Le contrôle des produits l'hors de son expédition.
- ✓ Et le choix de chemins de distribution les plus rapides.

III-2-4 Les facteurs logistiques contribuent à la compétitivité de l'entreprise :

III-2-4-1 La qualité de service :

D'après les entretiens avec quelque chef des services dans l'entreprise Vitajus concernant la concurrence et la satisfaction de la clientèle, on est arrivé à une pointe très importante c'est que la qualité de service offert aux clients est parmi les facteurs majeurs dans la réalisation d'un avantage concurrentiel à l'entreprise, peut prendre comme un indicateur pour mesurer la compétitivité de l'entreprise.

L'entreprise basée sur deux variables pour augment le niveau de service offert aux clients d'après : la minimisation des réclamations des clients et les erreurs sur les commandes et répondu à ces réclamations à la correction des erreurs déclarées dans un délai opportun

III-2-4-1-1 Les réclamations des clients :

L'étude des réclamations des clients est parmi les indicateurs de performance logistique qui est grâce à lui en peut mesurer le degré de satisfaction des clients par le niveau de service offert par l'entreprise.

D'après notre stage pratique à l'entreprise Vitajus Nous pouvons résumer les raisons les plus fréquentes des réclamations des clients que nous avons vus :

- ✓ Variations des prix
- ✓ Les retards des livraisons ou les horaires de livraisons
- ✓ Les documents accompagnent les livraisons...

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

Tableau N°9 : la répartition de nombre des réclamations des clients sur l'année 2014

	Client 1	Client 2	Client3	Client4	Client5	Totale
Juillet	1	0	2	1	1	5
Aout	1	1	1	2	0	5
Septembre	0	1	0	0	1	2
Totale trimestre 3	2	2	3	3	2	12
Octobre	0	0	1	0	1	2
Novembre	0	1	0	1	0	2
Décembre	1	0	1	0	0	2
Totale trimestre 4	1	1	2	1	1	6
Totale	3	3	5	4	3	18

Source : service commerciale

III-2-4-1-2 Les erreurs sur les commandes :

C'est le deuxième indicateur choisi pour mesurer la qualité de service offert aux clients de l'entreprise, nous avons utilisé ce paramètre pour vérifier la fiabilité de préparation des commandes

On peut résumer les principales erreurs dans l'entreprise Vitajus dans l'exclusion des tâches qui ont des relations avec le traitement des commandes clients dans :

- ✓ Les livraisons incomplètes
- ✓ Erreurs de traitement des commandes
- ✓ Fautes des calculs dans les factures ...

Tableau N°10 les erreurs du à la livraison des commandes clients de l'année 2014

	Client 1	Client 2	Client3	Client4	Client5	Totale
Juillet	0	0	0	1	0	1
Aout	1	0	1	0	0	2
septembre	0	1	0	0	1	2
Totale trimestre 3	1	1	1	1	1	5
Octobre	0	0	0	1	0	1
novembre	0	0	1	0	0	1
décembre	1	0	0	0	0	1
Totale trimestre 4	1	0	1	1	0	3
Totale	2	1	2	2	1	8

Source : service commerciale

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

III-2-4-2 Les délais

Parmi les enjeux les plus importantes des entreprises actives dans le secteur agroalimentaire, et surtout dans le secteur des boissons face à fort concurrence pour garder sa part de marché, la gestion des délais.

La minimisation des délais est considérée aussi comme un enjeu important dans la logistique. Surtout les délais de traitement et répondent aux commandes et les délais de livraison des produit

III-2-4-2-1 Le délai de traitement des commandes :

Cet indicateur est défini comme étant la durée moyenne qu'il faut à magasin pour exécuter une commande à partir de la date réception de la commande à la date de livraison au client. Cet indicateur mesure l'efficacité avec laquelle les demandes sont traitées car il mesure uniquement le temps entre la date de réception de la demande par le client et la date à laquelle la commande a été réellement expédiée.

Cet indicateur dépend a d'autre paramètre comme :

- ✓ La disponibilité des produits en stock
- ✓ La flexibilité des systèmes et personnel de production
- ✓ La répartition de stock disponible entre les clients dans le cas de réception des commandes dans le même jour

Le tableau suivant présente les délais moyens de traitement et répond aux commandes clients sur les derniers 6 mois de l'année 2014

Tableau N°11 les délais de traitement et préparation les commandes:

(Unité de mesure 1 jour)

	Client 1	Client 2	Client3	Client4	Client5
Juillet	1	1	2	2	1
Aout	1	2	2	2	1
Septembre	1	1	3	2	1
moyen trimestre 3	1	1,33	2,33	2	1
Octobre	1	1	2	1	1
Novembre	1	2	2	1	1
Décembre	1	1	2	2	1
moyen trimestre 4	1	1,33	2	1,33	1

Source : service commerciale

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

III-2-4-2-2 Délai moyen de livraison

C'est la durée de temps entre le départ de camion de l'entreprise jusqu'à l'arrivée et le déchargement complète des produits aux dépôts ou au magasin des clients, il dépend de:

- ✓ Type de moyen de transport utilisé
- ✓ Type et quantité des produits
- ✓ La distance et obstacles sur la route

Le tableau suivant présente le délai moyen de livraison des commandes clients sur les derniers 6 mois de l'année 2014

Tableau N°12 : les délais de livraison : (Unité de mesure 1 heure)

	Client 1	Client 2	Client3	Client4	Client5
Juillet	3	3	4	4	6
Aout	3	2	4	4	5
Septembre	3	3	5	5	5
moyen trimestre 3	3	2,66	4,33	4,33	5,33
Octobre	3	3	4	5	6
Novembre	3	3	5	5	6
Décembre	3	3	5	5	5
Moyen trimestre 4	3	3	4,66	5	5,66

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

Section 3: présentation et analyse des résultats.

III-3-1 La démarche de l'analyse :

Pour toute étude qualitative (sondage, enquête, analyse des données chiffrés) une démarche méthodologique doit être suivie par l'enquêteur, elle repose sur:

- 1- La définition de l'objectif de l'analyse
- 2- Les différentes étapes de l'étude.
- 3- Présentation des résultats.

III-3-1-1 L'objectif de l'analyse :

L'objectif de notre étude est de recueillir les informations nécessaires afin d'apprécier le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise VITAJUS

III-3-1-2 Le plan d'étude:

Il comporte les étapes suivantes:

III-3-1-2-1 Déterminé les variables de l'analyse

En ce qui concerne notre étude, nous avons produit des tableaux des données chiffré concerne la qualité de service qui on 'a inséré pour lui un tableau de présentation les résultats des taux de réclamation des clients et un tableau de résultats des taux d'erreurs sur les commandes client, et pour l'étude des respect des délais on 'a inséré deux autres tableaux le 1^{er} pour l'analyse des délais de préparation les commandes et le 2eme pour l'analyse des délais de livraison toute pour les deux dernier trimestres de l'année 2014.

- **Tableau de taux de réclamation client :**

Présente les résultats moyens de taux de réclamations des clients qui est calculé à partir du tableau de répartition de nombre des réclamations des clients et le tableau de nombre des commandes préparés et livrés.

- **Tableau de taux d'erreur sur les commandes :**

Présente les résultats des taux moyen d'erreur client qui calculé à partir du tableau de répartition le nombre d'erreurs sur les commandes et le tableau de nombre des commandes préparés et livrés.

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

- **Tableau des écarts moyen des délais de préparation les commande :**

Présente les différences entre les délais de préparation les commandes et les délais de l'accord l'hors de la demande de la commande déterminé par le client.

- **Tableau des écarts moyen des délais de livraison :**

Présente les différences entre les délais de livraison et les délais de l'accord l'hors de la demande de la commande déterminé par l'entreprise.

III-3-1-2-2 Choix de l'échantillon d'analyse :

On 'a choisi 05 différents client de l'entreprise Vitajus qui sont situent a des distances différent de le plus proche à l'entreprise (client 1) jusqu'à le plus loin (client5) et ce sont des clients qui demandes des commandes de grandes quantités de produits

III-3-1-2-3 le recueil d'informations:

Toutes les informations sont obtenues de la direction commerciale.

Présentation des résultats:

La dernière étape de notre étude concerne la rédaction d'un rapport présentant les principaux résultats ci-après :

- traitement des résultats et insertion des graphes à l'aide de programme Excel
- établissement une lecture des graphes et analyse les causes des erreurs et les écarts.
- enfin une analyse SWOT de l'entreprise
- les résultats
- les recommandations

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

III-3-1 L'analyse selon la qualité de service

Tableau N°13 : le nombre de commande et livraisons effectué pour l'année 2014

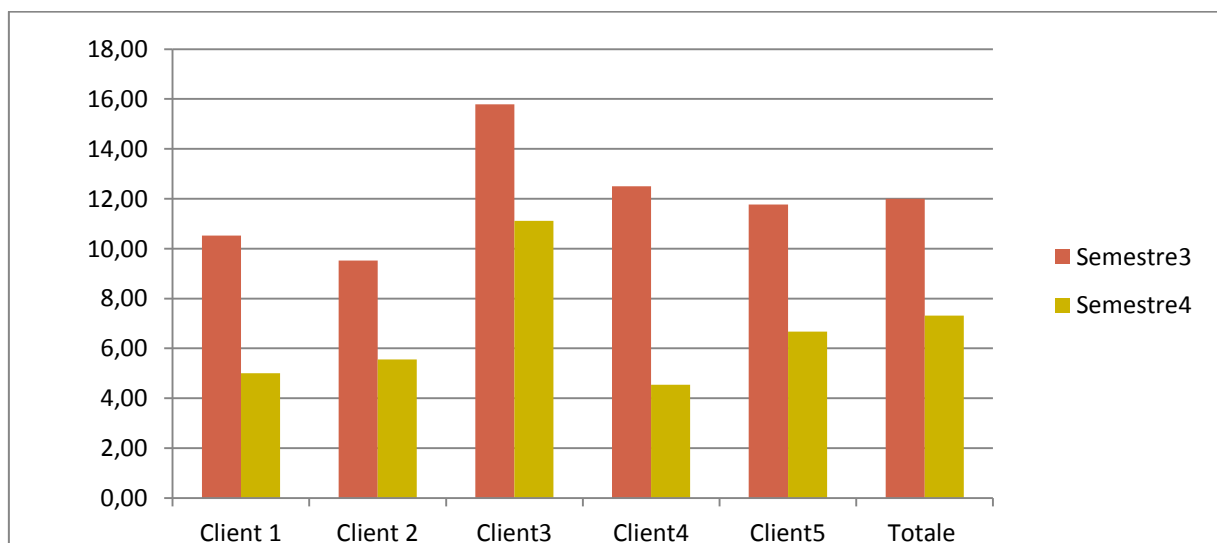
	Client 1	Client 2	Client3	Client4	Client5	totale
trimestre 3	19	21	19	24	17	100
trimestre 4	15	18	18	22	15	82
totale	34	39	37	46	32	182

III-3-1-1 Taux de réclamation = (nombre de réclamations / nombre totale de livraisons) x 100

Tableau N°14 : Les résultats des taux de réclamations :

	Client 1	Client 2	Client3	Client4	Client5	Totale
trimestre 3	10,53	9,52	15,79	12,50	11,76	12,00
trimestre 4	5,00	5,56	11,11	4,55	6,67	7,32

Figure N°6 : graphe de répartition le taux de réclamations des clients sur les deux trimestres



Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

III-3-1-1-1 Analyse des données :

Le taux de réclamation des clients est varié entre 4,55% et 15,79% soit en général de 1 réclamation de clients par trimestre au minimum ou 3 réclamations au maximum,

La variation des taux de réclamations est induite par la variation des nombres des commandes demandées par chaque client.

Comme une lecture générale du graphe on remarque que les taux de réclamations des clients de 4eme trimestre réduits par rapport au taux de réclamation de 3eme trimestre à cause de l'augmentation de nombre de commandes dans les mois de saison d'été « trimestre 3 »

Pour le client N°1 nous avons enregistré un taux de réclamation de 10,53% dans le 3e trimestre et un taux de 5% pour le 4e trimestre, ici en remarque que le taux baisser de 50 % quoique le nombre de commandes connût une faible diminution cela nous permettons de déduire que l'entreprise faire des efforts pour augmenter son niveau de service

Pour le client N°2 nous avons enregistré un taux de réclamation de 9,52% pour le 3eme trimestre et 5,56% pour le 4eme trimestre, ça signifie que l'entreprise améliore ses services offerts à ce client.

Pour le client N°3 ; Le taux de réclamation est de 15,79 pour le 3eme trimestre et de 11,11 pour le 4eme trimestre,

Pour le client N°4 le taux de réclamation est 12,5% pour le 3eme trimestre et 4,55% pour le 4eme trimestre, cette diminution traduit la satisfaction de ce client par les services offerts de l'entreprise Vitajus

Pour le client N°5 les taux sont de 11,76% pour le 3eme trimestre et de 6,67% pour le 4eme trimestre c'est le même cas que le client N°1

Les importantes réclamations de ces cinq clients et dû principalement à la variation des prix des produits résultent à la variation de prix des matières premières

Aussi grâce à quelques retards de livraisons dans les mois de juillet et août.

Comme une conclusion on peut dire que les clients de Vitajus sont satisfait par les services qui leur offert par cette dernière.

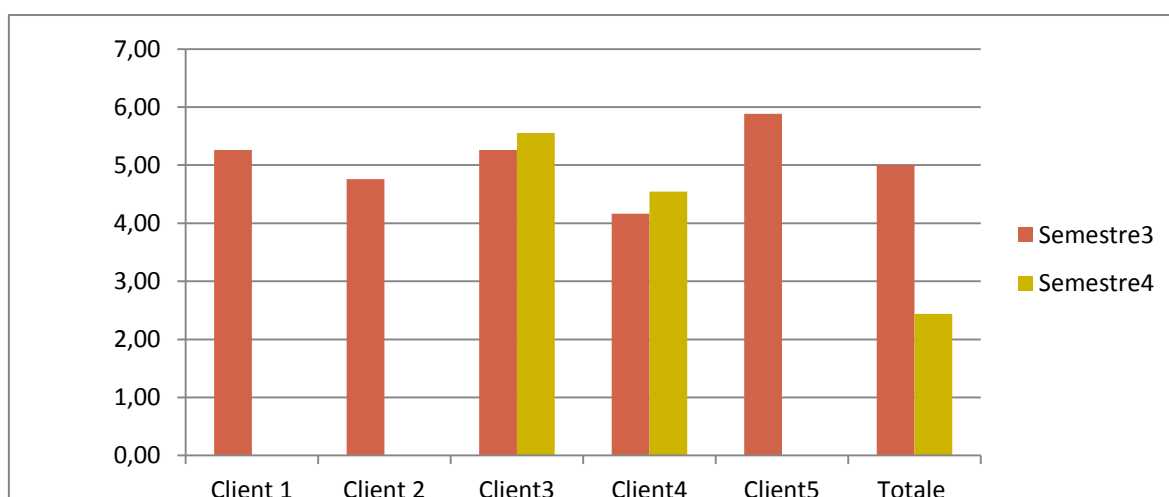
Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

Tableau N°15 : la répartition les taux d'erreurs sur les commandes clients sur les deux trimestres

	Client 1	Client 2	Client3	Client4	Client5	Totale
trimestre 3	5,26	4,76	5,26	4,17	5,88	5,00
trimestre 4	0,00	0,00	5,56	4,55	0,00	2,44

III-3-1-2 Le taux d'erreurs sur les commandes = (nombre d'erreur enregistré par client / nombre totale des commandes traités)

Figure N°7 : graphe de répartition le taux d'erreurs sur les commandes clients sur les deux trimestres



III-3-1-2-1 Analyse des données :

Le taux d'erreur sur les commandes des clients est varié entre 0% et 5,88%

Le taux global d'erreurs sur les commandes clients de 4e trimestre est inférieur par rapport de trimestre 3, ce qui traduit que l'entreprise avait une amélioration dans le côté des erreurs qui concerne les commandes pour certains clients.

Pour le client N°1 et le client N°2 et le client N°3 l'entreprise enregistre des taux moyens de 5,26%, 4,76% et 5% respectivement face à ces clients dans le 3eme semestre, et elle a corrigé le type d'erreur de chacun dans le 4eme trimestre et ce que nous permettons de

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

déduire que l'entreprise prend en charge ces types d'erreurs pour les éviter dans l'exercice d'exploitation suivante afin de satisfaire complètement les besoins de ses clients.

Pour les clients N°3 et N°4 l'entreprise a enregistré des taux positifs variés entre 4,17% et 5,56% dans les deux trimestres.

Les taux d'erreurs sont très faibles par rapport au nombre des commandes traitées et effectuées dans les deux trimestres ce qui nous permet de déduire que l'entreprise fait des efforts pour améliorer ses services offerts à ses clients

En général on peut déduire que l'entreprise a réalisé un avantage compétitif dans le côté de qualité de service offert à ses clients, qui est bien clair dans les graphes précédents d'après les taux globaux inférieurs des réclamations et des erreurs, et sa flexibilité dans la correction de ces types de problèmes rapidement

III-3-2 L'analyse selon les respects des délais

III-3-2-1 Analyse selon les délais de préparation et traitement des commandes :

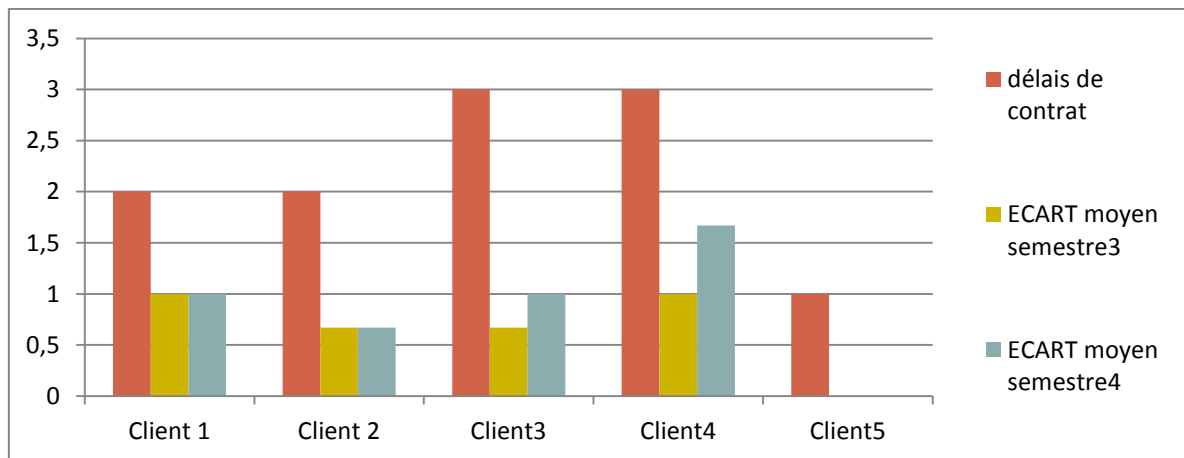
C'est l'analyse des écarts des délais moyen de préparation les commande des 5 clients choisit dans les deux derniers trimestres de l'année 2014 qui représentent la déférence entre les délais réelles de traitements et de préparations les commandes et les délais enregistré dans les contrats d'achat déterminé par les clients :

Tableau N°16 : les écarts des délais de préparation les commandes

	Client 1	Client 2	Client3	Client4	Client5
délais moyen trimestre 3	1	1,33	2,33	2	1
délais moyen trimestre 4	1	1,33	2	1,33	1
Délais moyens de contrat	2	2	3	3	1
ECARTS moyens trimestre 3	1	0,67	0,67	1	0
ECARTS moyens trimestre 4	1	0,67	1	1,67	0

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

Figure N°8 : graphe des écarts des délais de préparation les commandes



III-3-2-1-1 L'analyse des données :

D'après le tableau et le graphe des écarts entre les délais de préparation les commandes et les délais enregistrés sur les contrats d'achat représentent en général des valeurs positives.

Pour le client N°1 nous avons enregistré un écart d'un jour dans les deux trimestres qui représente un succès pour l'entreprise dans la fidélisation de ses besoins client d'une part et gagné un jour supplémentaire pour préparation d'autres commandes a les autres clients.

Pour le client N°2 nous avons enregistré un écart de de 0,67 jour dans les deux trimestres soit un moyen de durée de 5 heures de travail supplémentaires pour chaque commande préparé qui représente aussi un succès pour l'entreprise.

Pour le client N° 3 nous avons enregistré un écart positive de 0,67 jour dans le 3eme trimestre et 1 jour dans le 4eme trimestre qui signifié que l'entreprise travaille pour réduire les délais

Pour le client N°4 nous avons enregistré un écart positif de 1 jour dans le 3eme trimestre et 1,67 jour dans le 4eme trimestre, c'est la même chose que le client 3, l'entreprise réduit les délais en semestre 4 par rapport à semestre 3 ce qui permet à l'entreprise d'acquérir un plus de confiance par ce client.

Pour le dernier client l'entreprise enregistre un écart nul, ce que signifie que l'entreprise prépare les commandes de ce client dans des délais exacts.

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

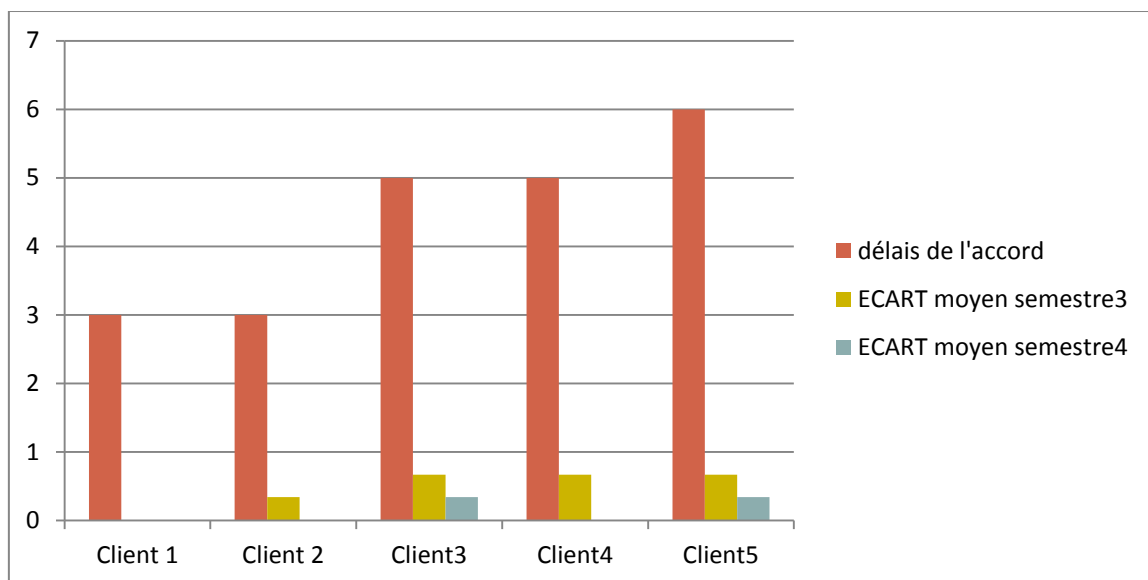
III-3-2-2 Analyse selon les délais de livraison

C'est l'analyse des écarts des délais moyen livraison les commande des de l'échantillon choisit dans les deux derniers trimestres de l'année 2014 qui se résulte a la déférence entre les délais réelles livraison et les délais de l'accord dans l'hors de la commande qui déterminé par l'entreprise :

Tableau N°17 : les écarts des délais de livraison des commandes :

	Client 1	Client 2	Client3	Client4	Client5
moyen trimestres 3	3	2,66	4,33	4,33	5,33
moyen trimestres 4	3	3	4,66	5	5,66
délais de l'accord	3	3	5	5	6
ECART moyen trimestres 3	0	0,34	0,67	0,67	0,67
ECART moyen trimestres 4	0	0	0,34	0	0,34

Figure N°9 : graphe des écarts des délais de livraison les commandes :



III-3-2-2-1 L'analyse des données

D'après le tableau N°17 et la figure N°8 on voie que les écarts des délais de livraison sont des valeurs positives ou égales 0 ce qui traduit la fiabilité du système de transport de l'entreprise

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

Pour le client N°1 nous avons enregistré des écarts nuls pour les deux trimestres. ce que nous permet de déduire que l'entreprise respecte ses délais et que les commandes de ce client sont livrées à temps.

Pour le client N°2 et le client N°4 : nous avons enregistré des écarts positifs dans le 3e trimestre, de 0,34 et 0,67 heure respectivement et des écarts nuls dans le 4e trimestre qui signifie que les commandes de ces clients sont arrivées au lieu de déchargement ou au dépôt dans des délais opportuns.

Pour le client N°3 et le client N°5 nous avons enregistré des écarts positifs de 0,67 heure pour les deux clients dans le 3e trimestre, et un écart de 0,34 heure pour le 4e trimestre qui confirme la fiabilité du système de transport de l'entreprise.

Les résultats obtenus indiquent que les moyens de livraison (matériel de transport, chauffeurs,) est très satisfaisant.

En général on peut dire que le facteur délais est bien respecté par l'entreprise face à la satisfaction des besoins de ses clients ce qui permet à l'entreprise d'acquiescer un avantage concurrentiel de délais. Et être compétitive par cet avantage dans son marché.

III-3-3 Analyse SWOT :

Dans cette analyse nous avons déterminé les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise Vitajus dont nous avons basé sur les activités logistiques de cette dernière. Et pour montrer le rôle de ces activités.

III-3-3-1 Les forces

- Une gestion efficace des ateliers et machines de production qui permet à l'entreprise de répondre rapidement aux commandes des clients.
- Une planification de production basée sur les prévisions des besoins clients, moyens et matières premières disponibles.
- Un matériel développé d'entreposage et d'expédition.
- Un très bon équipement de transport.
- Une gestion optimale des tournées de transport basée sur les schémas de la route et les prévisions des obstacles qui peuvent rencontrer.

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

- Un taux faible de réclamation des clients et des erreurs sur les commandes des clients ce qui traduit la bonne gestion des relations client.

III-3-3-2 Les Faiblesses :

- Manque de service logistique indépendant aux autres fonctions dans l'organigramme de l'entreprise pour la gestion optimale des pratiques et les activités logistiques au sein de cette dernière.
- Le traitement des documents concernant les factures et les commandes clients et leur circulation et transfert entre les différents départements de l'entreprise est fait manuellement ce qui induit une perte de temps dans l'exécution des procédures de traitement et préparation des commandes et peut augmenter les réclamations des clients.
- L'utilisation de support papier dans les opérations de l'inventaire et l'enregistrement du mouvement des stocks qui génère des erreurs sur les informations concernant l'état de stock «références et quantités ».
- Imprévisibilité du prix des certaines matières premières au long et moyen terme qui induit des changements dans les coûts des produits finis et augmentation de ses prix qui affectent négativement sur les clients et l'augmentation des taux de réclamation.

III-3-3-3 Les Opportunités :

- Qualification des chefs et des employés des ateliers de production qui facilite l'organisation et l'exécution des tâches.
- La plupart des commandes clients sont traitées et préparées avant les délais qui permettent à l'entreprise de gagner le temps pour la préparation des commandes des autres clients ceci permet à l'entreprise d'augmenter sa production et ses ventes.
- La plupart des livraisons sont arrivées aux clients avant les délais qui permettent à l'entreprise de bénéficier de surplus de temps pour effectuer d'autres livraisons afin de satisfaire la totalité des clients.
- Le lieu géographique de l'entreprise : se situe à la zone industrielle très proche de la route principale et de l'autoroute est ouest qui facilite aux fournisseurs de livrer les matières premières, et à l'entreprise d'éviter les différents obstacles de la route. Dans les tournées de livraison de ses produits

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

III-3-3-4 Les menaces :

- Le retard de livraison de matières premier par certains fournisseurs.
- La rareté de certains matières premiers surtout les produit chimique dans le marché algérien qui affect négativement sur processus de production.
- L'augmentation des couts des recettes défailante.
- L'immigration des cadres bien formés et la retraite de l'employées qualifiée.

III-3-4 Les résultats

1. La fonction logistique est une fonction stratégique, elle joue un rôle important dans la planification des objectifs de l'entreprise, car elle organise les différentes activités de l'entreprise « en amont, en interne et en aval ».
2. Les réclamations des clients et les erreurs sur les commandes sont des indicateurs de performances logistiques aidé l'entreprise d'augmenter son niveau de service à travers la diminution de ses taux.
3. L'optimisation des délais de traitement les commandes et les délais de livraison permettre de l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel et être compétitive dans son secteur d'activité

III-3-5 Les recommandations

- Création d'un service logistique indépendant aux autres services de L'entreprise pour mieux organisé l'exclusion de ses activités.
- Développé le système de la communication et de l'information au sein de l'entreprise pour faciliter la circulation de l'information dans tous les niveaux et aux déférent fonctions de l'entreprise.
- Mettre en œuvre un système de gestion des stocks et l'utilisation des outils informatique pour mieux maîtriser les stocks et son états afin d'éviter les erreurs.
- Amélioré les relations avec les fournisseurs pour mieux répondre à ses exigence et cherché des autres fournisseurs

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus

III-3-6 Conclusion du chapitre

Au cours de ce chapitre nous avons essayé d'appliquer les informations théoriques sur l'analyse de l'activité logistique de l'entreprise Vitajus et sa performance de ces activités qui contribue à répondre aux besoins de ses clients afin de réaliser un avantage concurrentiel et être compétitive dans le marché des boissons.

On est arrivé dans notre analyse à des résultats positifs surtout dans le côté des gestions les délais des préparations les commandes et délais de livraison ce qui est traduit l'importance de la fonction logistique à l'entreprise.

L'entreprise Vitajus occupe une place importante dans le marché des boissons grâce à la qualité des produits et services offerts à ses clients et elle concentre ses efforts pour améliorer ces services afin de gagner la confiance et la satisfaction de ses clients..

CONCLUSION

Conclusion

Le mot logistique est devenu le synonyme de compétitivité et d'avantage concurrentiel. Dans un contexte très changeant associé à l'internationalisation des marchés et à l'accélération des cycles, qu'ils soient relatifs à l'innovation, à la durée de vie des produits, à la production ou à la distribution, les économies font appel à de nouveaux modes d'organisation et de fonctionnement qui se réfèrent aux notions de flux, de réseaux, de circulation de biens et d'informations. La circulation de matières, composantes et produits.

Ce travail de recherche nous a permis de découvrir l'une des fonctions essentielles dans l'entreprise Vitajus qui est la fonction logistique. Parmi les activités de cette fonction nous avons effectué une analyse sur cette dernière, qui permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises. L'objet de notre recherche était de connaître le rôle de ces activités dans la compétitivité de l'entreprise.

Ensuite, cette étude a permis de souligner l'importance de la fonction logistique, et ses activités qui ont une relation directe avec la satisfaction des besoins des clients qui est lié principalement à l'activité d'approvisionnement, cette dernière basée sur l'achat des matières premières avec un bon rapport qualité/prix. Par la suite, avec l'organisation optimale de la chaîne de production par la mise à disposition des moyens et des méthodes performantes qui sert à produire des biens conformes aux normes internationales, et finalement la mise à disposition de ces biens par les différents canaux et moyens de distribution aux clients, cela nous permet de confirmer la première hypothèse.

En outre, l'optimisation des délais de livraisons, de préparations des commandes et l'augmentation du niveau de service par la réduction des réclamations des clients et le taux d'erreur dans l'exécution des différentes tâches de l'entreprise, considérés comme des indicateurs logistiques permettant à l'entreprise d'acquérir un ou des avantages concurrentiels et être compétitive dans leur secteur d'activité, cela nous permet également de confirmer la deuxième hypothèse.

Nous avons rencontré dans l'élaboration de ce mémoire des difficultés dans la recherche bibliographique et les méthodes d'analyse, qui sont limitées à l'analyse de l'environnement interne de l'entreprise sur une courte période de stage limitée dans le temps.

Enfin, nous espérons avoir participé à donner une idée générale de l'importance de la fonction logistique dans les entreprises et son rôle dans la réalisation de la compétitivité.

Liste bibliographique

Ouvrages

BENSBA, Faouzi, Mesure la performance de la fonction logistique, Editions d'organisation, 2009

BRULHALT Frank, les 7 points clé des diagnostics stratégiques, édition l'organisation, paris, 2009

BRUNET. (H), DENN. (Y), la démarche logistique, édition Afnor, paris, 1992

Colin, (J), la logistique : histoire et perspectives, vol4, éditions logistique et management, paris, 1996

DORIO, David, Management des achats et de la Supply Chain, 2eme édition Vuibert, paris 2012

GARIBALDI Gérard, analyse stratégique, édition d'organisation, paris, 2008

GRATACAP. (A), MEDANE.(P), management de la production, paris, Dunod, 3ème édition

LAMBIN Jean-Jacques, marketing stratégique et opérationnel,7eme édition Dunod ; paris, 2008

MARGRETTA.(j), comprendre Michael porter, édition eyrolles,2012

MEIER, OLIVIER, Diagnostique stratégique, édition Dunod, paris 2011

Startigor ,4eme édition, Dunod p83

TIXIER5. (D), MATHE. (H), COLIN. (J), La Logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux, Paris, Dunod Entreprise, 1983

TIXIER5. (D), MATHE. (H), COLIN. (J), la logistique d'entreprise ver un management plus compétitive, 2eme édition Dunod, paris, 1996

VALLIN Philippe, la logistique modèles et méthode de pilotage des flux, édition economica, paris

Les revus

JOURNET. (M), « Évolution de la logistique des entreprises industrielles et commerciales », Revue Annuelle des Élève des Arts et Métiers, Paris, Dunod, 1998

Les sites internet

[Http://www.acharkaoui.com](http://www.acharkaoui.com)

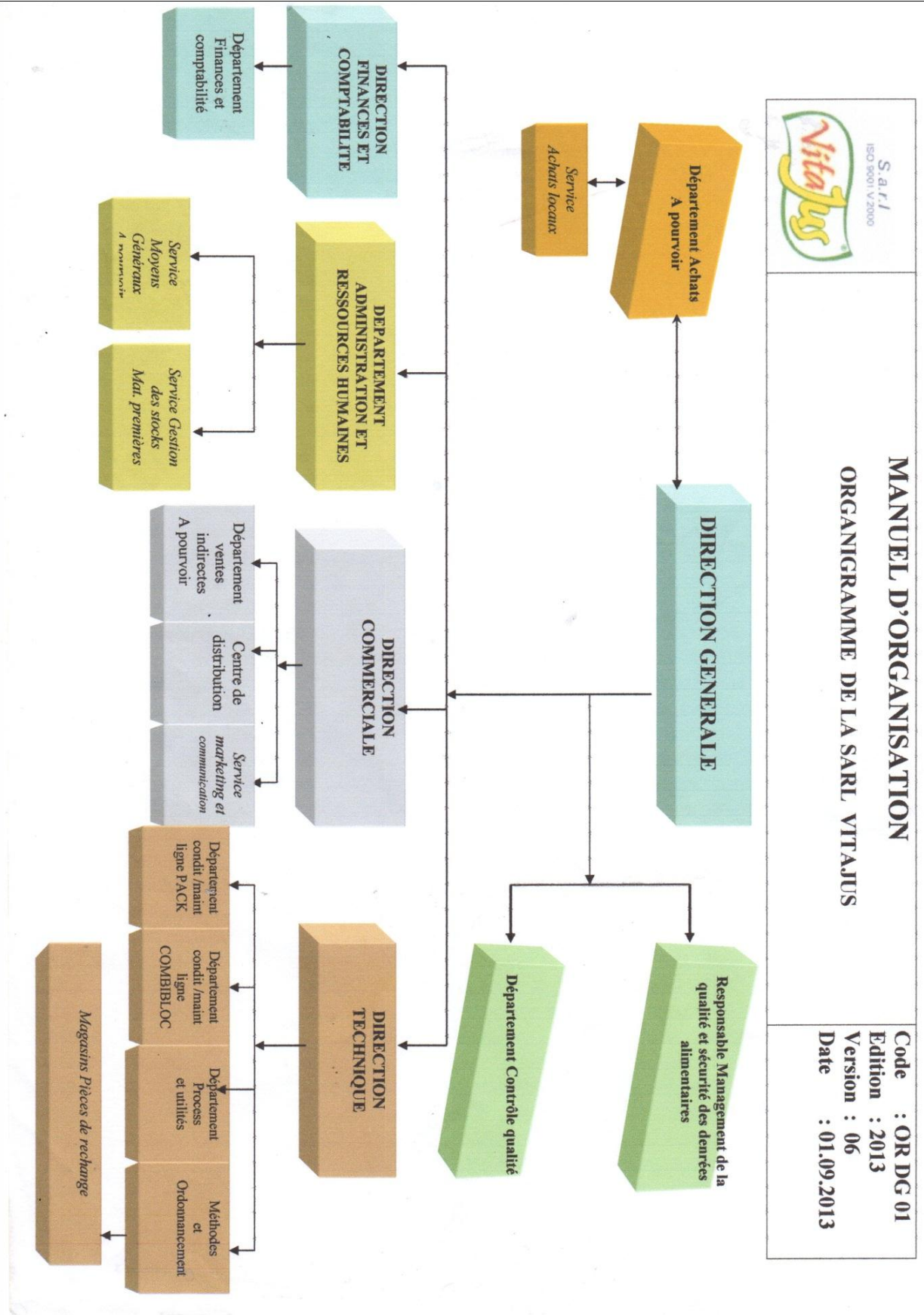
<http://www.faq-logistique.com>

<Http://www.industrie.gouv.fr>

<http://www.vitajus.com>

Les documents internes de l'entreprise

ANNEXES





F R A N Ç A I S E N G L I S H

Cocktail Multifruits Multivitamines 9F / 9V

INGRÉDIENTS :

Eau traitée, sucre, base de jus de fruits (Orange, pomme, citron, ananas, poire, fruits de la passion et pamplemousse, purées de banane et de mangue), arômes naturels, vitamines, Additifs à des fins alimentaires : SIN 330 régulateur d'acidité, SIN 160c, SIN 161b ; Colorants: SIN 412 stabilisant.

CONDITIONNEMENT :

Stérile, aseptique en brique de 1L et en brique de 20 cl, bouteille en verre de 25cl.

ETIQUETAGE :

Ingrédients, date et heure de fabrication et date limite de consommation, caractéristiques nutritionnelles, numéro de lot, numéro du service consommateurs.

INFORMATIONS NUTRITIONNELLES :

(valeur moyenne pour 100ml de produit fini),
 Valeur énergétique 203 KJ(48 Kcal)
 Protéines < 1,0 gr
 Glucides 11,6 gr
 Lipides < 1,0 gr
 Teneur en jus de fruits 20 %

INSTRUCTION D'UTILISATION :

Agiter avant d'ouvrir, après ouverture, à conserver au frais et à consommer dans les 3 à 4 jours.

CARACTÉRISTIQUES DU PRODUIT :

1 / Organoleptiques

Aspect: liquide, Couleur: caractéristique du fruit

2 / Physico-chimiques

PARAMÈTRES	CARACTÉRISTIQUES	ACM
Acidité	4,48 g/l ± 5%	3%
Densité Brix	11,6 ±	0,003
Densité d20/20	1,045 ±	0,003
pH (25°C)	2,80 ±	3,20

3 / Micro Biologiques

Conforme aux critères microbiologiques standards.

Multivitamins Multifruits Cocktail 9V / 9F

INGREDIENTS :

Treated water, sugar, fruit juice base (Orange, apple, lemon, ananas, pear, passion fruits and grapefruit), mashed bananas & mango), natural aroma, vitamins, Food additives: SIN 330 acidity regulator, SIN 160c, SIN 161b, colouring agents, SIN 412 stabilizing.

PACKAGING :

Sterilized, aseptic in brick packaging of 1L and in smaller brick packaging of 20 cl, glass bottle of 25 cl

LABELLING :

Ingredients, date and time of manufacture and best before date, nutritional characteristics, lot number, consumer service phone number.

NUTRITIONAL INFORMATION :

(medium value per 100ml of finished product)
 Energetic value 203 KJ(48 Kcal)
 Protein < 1,0 gr
 Glucide 11,6 gr
 Lipid < 1,0 gr
 Content of fruit juice 20 %

USING INSTRUCTIONS :

Shake before opening, after opening, to store in a cool temperature and best consumed within 3 to 4 days.

PRODUCT CHARACTERISTICS :

1 / Organoleptic

Appearance: liquid, Color: characteristics of fruit

2 / Physico-chemical

PARAMÈTRES	FEATURES	± 5%	ACM
Acidity	4,48 g/l	±	3%
Densité Brix	11,6	±	0,003
Densité d20/20	1,045	±	0,003
pH (25°C)	2,80	to	3,20

3 / Micro biological

Complies with the microbiological criteria Standard.

العربية

مشروب الفواكه المشكله و فواكه و فيتامينات

المكونات:

ماء معالج، سكر، قاعدة عصير الفواكه (البرتقال، التفاح، الليمون، الأناناس، الكيوي، فاكهة الليمون و المانجو، عصيدة الفواكه، عصيدة المانجو)، عطور طبيعية، فيتامينات، مضادات أكسدة غذائية : SIN 330 - معمل الحموض، SIN 160c, SIN 161b, SIN 412 مثبت

التعليق:

علب معقمة ب 1 لتر، 20 سل، في قارورات زجاجية معقمة 25 سل.

بطاقة المعلومات:

المكونات، تاريخ و ساعة التصنيع و تاريخ نهاية الصلاحية، معلومات غذائية، رقم الحموضة، رقم هاتف خدمة المستهلك.

معلومات غذائية:

القيمة المتوسطة لكل من 100 ملل
 203 كيلوجول (48 كيلوجورج)
 11,6 غرام
 > 1,0 غرام
 11,6 غرام
 > 1,0 غرام
 20 %
 نسبة عصير الفواكه

كيفية الاستعمال:

يخرج قبل فتح العلبه و يحفظ في مكان بارد ويستعمل خلال 3 او 4 ايام بعد فتح العلبه.

خصائص المنتج:

1 / المذاقه :

سائل، لون مطابق للفواكه.

2 / خصائص الفيزيو كيميائية

المعلمات	مميزات	± 5%	ACM
الحموضة	4,48 جم/ل	±	3%
درجة Brix	11,6	±	0,003
درجة d20/20	1,045	±	0,003
pH (25°C)	2,80	من	3,20

3 / خصائص ميكروبيولوجية

يتوافق مع المعايير القياسية للمكروبيولوجية



F R A N Ç A I S E N G L I S H

Cocktail Orange sanguine Grenade

INGRÉDIENTS :
Eau traitée, sucre, concentré de jus de fruits (orange, grenade, raisin noir et pomme), arôme naturel, extrait de carotte, vitamine C. Additifs à des fins alimentaires: SIN 330 régulateur d'acidité.

CONDITIONNEMENT :
Stérile, aseptique en brique de 1L, briquette de 20cl et bouteille en verre de 25cl.

ÉTIQUETAGE :
Ingrédients, date et heure de fabrication et date limite de consommation, caractéristiques nutritionnelles, numéro de lot, numéro du service consommateurs.

INFORMATIONS NUTRITIONNELLES :
(valeur moyenne pour 100ml de produit fini).

Valeur énergétique	209 KJ(50 Kcal)
Protéines	< 0,1 gr
Glucides	12,3 gr
Lipides	< 0,1 gr
Teneur en jus de fruits	%25

INSTRUCTION D'UTILISATION :
Agiter avant d'ouvrir, après ouverture, à conserver au frais et à consommer dans les 3 à 4 jours.

CARACTÉRISTIQUES DU PRODUIT :

1 / Organoleptiques

Aspect : liquide. Couleur : caractéristique du fruit

2 / Physico-chimiques

PARAMÈTRES	CARACTÉRISTIQUES	ACM
Acidité	3,92 g/l ± 85	%8
Degré Brk	12,2 ±	0,003
Densité d20/20	1,045 ±	3,45
pH (25°C)	2,80 ±	

3 / Micro Biologiques

Conforme aux critères microbiologiques standards.

Blood Orange Pomegranate cocktail

INGRÉDIENTS :
Treated water, sugar, concentrated fruit juice (orange, pomegranate, black grape and apple), natural aroma, carrot extract, vitamin C. Food additives: SIN 330 acidity regulator.

PACKAGING :
Sterilized, aseptic in brick packaging of 1L and in smaller brick packaging of 20 cl, glass bottle of 25 cl.

LABELLING :
Ingredients, date and time of manufacture and best before date, nutritional characteristics, lot number, consumer service phone number.

NUTRITIONAL INFORMATION :
(medium value per 100ml of finished product)

Energic value	209 KJ(50 Kcal)
Protein	< 0,1 gr
Glucid	12,3 gr
Lipid	< 0,1 gr
Content of fruit juice	25%

USING INSTRUCTIONS :
Shake before opening, after opening, to store in a cool temperature and best consumed within 3 to 4 days.

PRODUCT CHARACTERISTICS :

1 / Organoleptic

Appearance : liquid. Color : characteristics of fruit

2 / Physico-chemical

PARAMÈTRES	FEATURES	ACM
Acidité	3,92 g/l ± 85	%8
Degré Brk	12,2 ±	3%
Densité d20/20	1,045 ±	0,003
pH (25°C)	2,80 ±	3,45

3 / Micro biological

Complies with the microbiological criteria Standard.

العربي

مشروب الفواكه المشكّلة ببرتقال أصمر رومان

المكونات:
ماء معالج، سكر، مركز عصير الفواكه (البرتقال، الرمان، ماء معالج، الأبود و التفاح)، عطر طبيعي، مستخلص الجوز، فيتامين سي، مضادات الأكسدة غذائية SIN 330 معدل الحموضة.

التعليق:
علب معقمة ب 1 لتر، في قارورات زجاجية معقمة ب 25cl.

بطاقة المعلومات:
الكميات، تاريخ و ساعة الصنع و تاريخ نهاية الصلاحية، معلومات غذائية، رقم المجموعة، رقم هاتف خدمة المستهلك.

معلومات غذائية:
معلومات المتوسطة لكل 100 ملل
القيمة المتوسطة (50 كيلوجول (كيلوحريرة))
بروتينات > 0,1 غرام
سكريات 12,3 غرام
دهنيات < 0,1 غرام
نسبة عصير الفواكه %25

كيفية الاستعمال:
يجب فتح العبوة و يحفظ في مكان بارد ويستهلك خلال 3 أو 4 أيام بعد فتح العبوة.

خصائص المنتج:

1 / اللطيفة /

سائل، لون مطابق للفواكه.

2 / خصائص الجزيو كيميائية

المعلمات	مميزات	ACM
الحموضة	3,92 g/l ± 85	3%
درجة Brk	12,2 ±	0,003
الكثافة d20/20	1,045 ±	3,45
pH (25°C)	2,80 ±	

3 / خصائص ميكروبيولوجية

يتوافق مع المعايير القياسية الميكروبيولوجية



FRANÇAIS

Cocktail Pêche Orange

ENGLISH

Peach Orange cocktail

مشروب الفواكه المشكلة

خوخ برتقال

INGREDIENTS:
Eau traitée, sucre, purée de pêche, concentré de jus d'orange, arôme naturel. Additifs à des fins alimentaires: SIN 330 régulateur d'acidité.

INGREDIENTS:
Treated water, sugar, mashed peach, concentrated orange juice, natural aroma. Food additives: SIN 330 acidity regulator.

المكونات:
ماء معالجة، سكر، عصيدة الخوخ، مركز عصير البرتقال، عطر طبيعي، مضافات لأغراض غذائية: SIN 330 المنوظمة الحموضة.

CONDITIONNEMENT:
Sterile, aseptique en brique de 1L et en brique de 20 cl.

PACKAGING:
Sterilized, aseptic in brick packaging of 1L and in smaller brick packaging of 20 cl.

التعليق:
علب مغلقة بـ 1 أو 20 لتر.

ETIQUETAGE:
Ingrédients, date et heure de fabrication et date limite de consommation, caractéristiques nutritionnelles, numéro de lot, numéro du service consommateurs.

LABELLING:
Ingredients, date and time of manufacture and best before date, nutritional characteristics, lot number, consumer service phone number.

معلومات إضافية:
التواريخ، تاريخ و ساعة التصنيع و تاريخ نهاية الصلاحية، المكونات، تاريخ و ساعة البيع و تاريخ نهاية الصلاحية، معلومات غذائية رقم المستهلك، رقم خدمة المستهلك.

INFORMATIONS NUTRITIONNELLES:
(valeur moyenne pour 100ml de produit fini).

NUTRITIONAL INFORMATION:
(medium value per 100ml of finished product)

معلومات إضافية:
القيمة المتوسطة لكل 100 مل.

Value énergétique	200 KJ(47 Kcal)
Protéines	< 1,0 gr
Glucides	11,5 gr
Lipides	< 1,0 gr
Teneur en jus de fruits	30%

Energetic value	200 KJ(47 Kcal)
Protein	< 1,0 gr
Glucid	11,5 gr
Lipid	< 1,0 gr
Content of fruit juice	30%

القيمة الطاوية	200 كيلوجول (47 كيلوجول)
بروتينات	< 1,0 غرام
سكريات	11,5 غرام
دهنيات	< 1,0 غرام
نسبة عصير الفواكه	30%

INSTRUCTION D'UTILISATION:
Agiter avant d'ouvrir, après ouverture, à conserver au frais et à consommer dans les 3 à 4 jours.

USING INSTRUCTIONS:
Shake before opening, after opening, to store in a cool temperature and best consumed within 3 to 4 days.

كيفية الاستعمال:
يجب فتح العبوة و يحفظ في مكان بارد وستهلك خلال 3 أو 4 أيام بعد فتح العبوة.

CARACTÉRISTIQUES DU PRODUIT:

PRODUCT CHARACTERISTICS:

خصائص المنتج:

1/ Organoleptique

1/ Organoleptic

1/ الحسية:

Aspect: liquide. Couleur: caractéristique du fruit.

Appearance: liquid. Color: characteristics of fruit.

1/ اللون واللون:

2/ Physico-chemical

PARAMÈTRES	CHARACTÉRISTIQUES	ACM
Acidité	3,26 gr/l	+5%
Densité 20/20	1,165	±
pH (25°C)	2,80	±

2/ Physico-chemical

PARAMETERS	CHARACTERISTICS	ACM
Acidity	3,26 gr/l	+5%
Density 20/20	1,165	±
pH (25°C)	2,80	±

2/ الخصائص الفيزيائية كيميائية

المعلمات	الخصائص	الحدود المسموحة
الحموضة	3,26 غرام / لتر	+5%
الكثافة	1,165	±
الرقم الهيدروجيني	2,80	±

3/ Micro Biologiques

3/ Micro biological

3/ خصائص ميكروبيولوجية

Conforme aux critères microbiologiques standards.

Complies with the microbiological criteria Standard.

3/ تتوافق مع المعايير القياسية الميكروبيولوجية.

Table des matières

Introduction

Chapitre I généralité sur la fonction logistique **Erreur ! Signet non défini.**

Section 1 : définitions et historique **Erreur ! Signet non défini.**

I-1-1 Historique **Erreur ! Signet non défini.**

I-1-2 Etymologie : **Erreur ! Signet non défini.**

I-1-3 Définitions : **Erreur ! Signet non défini.**

I-1-4 Le Supply chaine management..... **Erreur ! Signet non défini.**

I-1-4-1 Définition du Supply chaine management: **Erreur ! Signet non défini.**

I-1-4-2 Différences entre management logistique et SCM.... **Erreur ! Signet non défini.**

Section 2 : le cadre générale de la logistique **Erreur ! Signet non défini.**

I-2-1 Les activités de la logistique : **Erreur ! Signet non défini.**

I-2-1-1 En amont de l'entreprise **Erreur ! Signet non défini.**

I-2-1-2 A l'intérieur de l'entreprise : **Erreur ! Signet non défini.**

I-2-1-3 En aval de l'entreprise..... **Erreur ! Signet non défini.**

I-2-1-4 La logistique de retours : **Erreur ! Signet non défini.**

I-2-2 Les outils, objectif et enjeux de la logistique : **Erreur ! Signet non défini.**

I-2-2-1 Les Outils **Erreur ! Signet non défini.**

II-2-2-2 Les enjeux de la logistique..... **Erreur ! Signet non défini.**

II-2-2-3 Les objectifs : **Erreur ! Signet non défini.**

II-2-3 Les taches du logisticien **Erreur ! Signet non défini.**

II-2-3-1 Les pratiques de base du logisticien..... **Erreur ! Signet non défini.**

II-2-3-2 Les pratiques élaborées du logisticien **Erreur ! Signet non défini.**

I-2-4 La décision logistique et ses impacts sur les autres services de l'entreprise :**Erreur ! Signet non défini.**

Section3 : la place de la logistique dans l'entreprise..... **Erreur ! Signet non défini.**

I-3-1 Positionnement optimale de la logistique dans l'élaboration des stratégies**Erreur ! Signet non défini.**

I-3-2 La matrice d'analyse stratégique25

I-3-2-1 La fonction marginale.....	26
I-3-2-2 La fonction en pépinière.....	26
I-3-2-3 La fonction d'alignement stratégique.....	26
I-3-2-4 La fonction déficiente.....	26
1-3-3 Relation de la fonction logistique avec les autres fonctions de l'entreprise	27
Chapitre II : les notions de la compétitivité.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 1 : la notion de la concurrence.....	Erreur ! Signet non défini.
II-1-1 Définition concurrence :.....	Erreur ! Signet non défini.
II-1-3 Les situations concurrentielles	Erreur ! Signet non défini.
II-1-3-1 La concurrence pure ou parfaite	Erreur ! Signet non défini.
II-1-3-2 L'oligopole.....	Erreur ! Signet non défini.
II-1-3-3 La concurrence monopolistique ou imparfaite	Erreur ! Signet non défini.
II-1-3-4 Le monopole	Erreur ! Signet non défini.
II-1-4 Les sources de la concurrence :.....	Erreur ! Signet non défini.
II-1-4-1 Le modèle des 5 forces de la concurrence ou 5 +(1) forces de porter :	Erreur ! Signet non défini.
II-1-4-1-1 La rivalité entre les firmes est renforcée par les facteurs suivants :..	Erreur ! Signet non défini.
II-1-4-1-2 le pouvoir de négociation des fournisseurs est renforcé par :	Erreur ! Signet non défini.
II-1-4-1-3 le pouvoir de négociation des clients est renforcé par :..	Erreur ! Signet non défini.
II-1-4-1-4 Le risque des nouveaux entrants:.....	Erreur ! Signet non défini.
II-1-4-1-5 le risque de services ou produits de substitution :	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 : le cadre général de l'avantage concurrentielle ..	Erreur ! Signet non défini.
II-2-1 Définition de l'avantage concurrentiel :.....	Erreur ! Signet non défini.
II-2-2 Les caractéristiques de l'avantage concurrentiel :....	Erreur ! Signet non défini.

- II-2-2-1 Décisif : **Erreur ! Signet non défini.**
- II-2-2-2 Durable : **Erreur ! Signet non défini.**
- II-2-2-3 Défendable : **Erreur ! Signet non défini.**
- II-2-3 Les types d'avantages concurrentiels: **Erreur ! Signet non défini.**
- II-2-3-1 L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité **Erreur ! Signet non défini.**
- II-2-3-2 L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût.. **Erreur ! Signet non défini.**
- II-2-3-3 L'avantage concurrentiel basé sur les compétences clés ... **Erreur ! Signet non défini.**
- II-2-4 Les sources de l'avantage concurrentiel..... **Erreur ! Signet non défini.**
- II-2-4-1 La chaîne de valeur : **Erreur ! Signet non défini.**
- II-2-4-1-1 Définition de la chaîne de valeur **Erreur ! Signet non défini.**
- II-2-4-1-2 La construction de la Chaîne de valeur **Erreur ! Signet non défini.**
- II-2-4-1-3 Les sources de l'avantage concurrentiel selon l'analyse activités de chaîne de valeur : **Erreur ! Signet non défini.**
- II-2-4-1-4 Les liaisons au sein de la chaîne de valeur **Erreur ! Signet non défini.**
- II-2-4-2 La différenciation par les coûts et performance de service **Erreur ! Signet non défini.**
- II-2-4-2-1 une réduction de coût pour le client, **Erreur ! Signet non défini.**
- II-2-4-2-2 un accroissement de performances, de fonctionnalités ou de services fournis avec et autour du produit **Erreur ! Signet non défini.**
- II-2-5 Des observations pour réussir un avantage concurrentiel : ... **Erreur ! Signet non défini.**
- II-2-5-1 Au niveau du processus : **Erreur ! Signet non défini.**
- II-2-5-2 Au niveau de la mise en œuvre : **Erreur ! Signet non défini.**
- Section 3 la compétitivité commerciale..... **Erreur ! Signet non défini.**
- II-3-1 Introduction **Erreur ! Signet non défini.**
- II-3-2-1 La compétitivité commerciale..... **Erreur ! Signet non défini.**
- II-3-2-1-1 Politique Produit **Erreur ! Signet non défini.**

II-3-2-1-2 Politique Prix	Erreur ! Signet non défini.
II-3-2-1-3 Politique Force de vente	Erreur ! Signet non défini.
II-3-2-1-4 Politique Distribution	Erreur ! Signet non défini.
II-3-2-1-5 Politique communication	Erreur ! Signet non défini.
II-3-4 Les trois leviers logistiques durables pour assurer la compétitivité commerciale	Erreur ! Signet non défini.
II-3-4-1 L'efficacité logistique :	Erreur ! Signet non défini.
II-3-3-2 La fiabilité logistique	Erreur ! Signet non défini.
II-3-3-3 La réactivité logistique.....	Erreur ! Signet non défini.
II-3-4 Conclusion du chapitre.....	Erreur ! Signet non défini.

Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise

Vitajus	Erreur ! Signet non défini.
Section 1 : Présentation de l'entreprise Vitajus.....	Erreur ! Signet non défini.
III-1-1 Historique.....	Erreur ! Signet non défini.
III-1-2 Objectif sociale :	Erreur ! Signet non défini.
III-1-3 Evolution des ressources humaines :	Erreur ! Signet non défini.
III-1-4 Organisation et structure de SARL Vitajus	Erreur ! Signet non défini.
III-1-5 Activité de l'entreprise :.....	Erreur ! Signet non défini.
III-1-5-1 Production et conditionnement.....	Erreur ! Signet non défini.
III-1-5-2 Les produits de VITAJUS :	Erreur ! Signet non défini.
III-1-5-3 Les types d'emballages :.....	Erreur ! Signet non défini.
III-1-5-4 La segmentation.....	Erreur ! Signet non défini.
III-1-5-5 - les concurrents :.....	Erreur ! Signet non défini.
III-1-5-6 Evolution de la production et gamme de production :.....	Erreur ! Signet non défini.
III-1-6 Objectifs commerciaux	Erreur ! Signet non défini.
III-1-6-1 La vision de VITAJUS :	Erreur ! Signet non défini.
III-1-6-2 La mission de VITAJUS	Erreur ! Signet non défini.

III-1-6-3 Les valeurs de VITAJUS :.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 2: présentation des activités logistiques dans l'entreprise.	Erreur ! Signet non défini.
III-2-1 Définition des activités composantes la fonction logistique dans l'entreprise	
Vitajus :.....	Erreur ! Signet non défini.
III-2-1-1 L'approvisionnement.....	Erreur ! Signet non défini.
III-2-1-2 La réception de matières premières	Erreur ! Signet non défini.
III-2-1-3 Le stockage des matières premières dans l'entrepôt.....	Erreur ! Signet non défini.
III-2-1-4 le stockage des produits finis.....	Erreur ! Signet non défini.
III-2-1-5 La préparation des commandes	Erreur ! Signet non défini.
III-2-1-6 la livraison des produits finis.....	Erreur ! Signet non défini.
III-2-2 Caractéristiques des activités logistiques.....	Erreur ! Signet non défini.
III-2-2-1 Usuels	Erreur ! Signet non défini.
III-2-2-2 Exceptionnels.....	Erreur ! Signet non défini.
III-2-3 Les procédures de la fonction logistique :	Erreur ! Signet non défini.
III-2-3-1 Procédures administratives	Erreur ! Signet non défini.
III-2-3-2 Procédures techniques	Erreur ! Signet non défini.
III-2-4 Les facteurs logistiques contribuent à la compétitivité de l'entreprise :	Erreur ! Signet non défini.
III-2-4-1 La qualité de service :.....	Erreur ! Signet non défini.
III-2-4-1-1 Les réclamations des clients :.....	Erreur ! Signet non défini.
III-2-4-1-2 Les erreurs sur les commandes :	Erreur ! Signet non défini.
III-2-4-2 Les délais	Erreur ! Signet non défini.
III-2-4-2-1 Le délai de traitement des commandes :	Erreur ! Signet non défini.
III-2-4-2-2 Délai moyen de livraison.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 3: présentation et analyse des résultats.	Erreur ! Signet non défini.
III-3-1 La démarche de l'analyse :	Erreur ! Signet non défini.
III-3-1-1 L'objectif de l'analyse :.....	Erreur ! Signet non défini.
III-3-1-2 Le plan d'étude:.....	Erreur ! Signet non défini.

III-3-1-2-1 Déterminé les variables de l'analyse	Erreur ! Signet non défini.
III-3-1-2-2 Choix de l'échantillon d'analyse :	Erreur ! Signet non défini.
III-3-1-2-3 le recueil d'informations:	Erreur ! Signet non défini.
III-3-1 L'analyse selon la qualité de service	Erreur ! Signet non défini.
III-3-1-1 Taux de réclamation	Erreur ! Signet non défini.
II-3-1-1-1 Analyse des données :	Erreur ! Signet non défini.
III-3-1-2 Le taux d'erreurs sur les commandes	Erreur ! Signet non défini.
III-3-1-2-1 Analyse des données :	Erreur ! Signet non défini.
III-3-2 L'analyse selon les respects des délais	Erreur ! Signet non défini.
III-3-2-1 Analyse selon les délais de préparation et traitement des commandes	Erreur ! Signet non défini.
III-3-2-1-1 L'analyse des données :	Erreur ! Signet non défini.
III-3-2-2 Analyse selon les délais de livraison	Erreur ! Signet non défini.
III-3-3 Analyse SWOT	Erreur ! Signet non défini.
III-3-3-1 Les forces.....	Erreur ! Signet non défini.
III-3-3-2 Les Faiblesses	Erreur ! Signet non défini.
III-3-3-3 Les Opportunités.....	Erreur ! Signet non défini.
III-3-3-4 Les menaces.....	Erreur ! Signet non défini.
III-3-4 Les recommandations	Erreur ! Signet non défini.
III-3-5 Conclusion du chapitre.....	Erreur ! Signet non défini.

Conclusion 80

Liste bibliographique

Les annexes

Table des matières

Introduction	
Chapitre I généralité sur la fonction logistique	6
Section 1 : définitions et historique	6
I-1-1 Historique	6
I-1-2 Etymologie :	9
I-1-3 Définitions :	9
I -1-4 Le Supply chaine management	10
I -1-4-1 Définition du Supply chaine management:	11
I-1-4-2 Différences entre management logistique et SCM	13
Section 2 : le cadre générale de la logistique	14
I-2-1 Les activités de la logistique :	14
I-2-1-1 En amont de l'entreprise	14
I-2-1-2 A l'intérieur de l'entreprise :	14
I-2-1-3 En aval de l'entreprise	15
I-2-1-4 La logistique de retours :	16
I-2-2 Les outils, objectif et enjeux de la logistique :	16
I-2-2-1 Les Outils	16
II-2-2-2 Les enjeux de la logistique	17
II-2-2-3 Les objectifs :	18
II-2-3 Les taches du logisticien	18
II-2-3-1 Les pratiques de base du logisticien	19
II-2-3-2 Les pratiques élaborées du logisticien	19
I-2-4 La décision logistique et ses impacts sur les autres services de l'entreprise :	20
Section3 : la place de la logistique dans l'entreprise	22
I-3-1 Positionnement optimale de la logistique dans l'élaboration des stratégies	23
la matrice d'analyse starigique	25

I-3-2-1 La fonction marginale.	26
I-3-2-2 La fonction en pépinière	26
I-3-2-3 La fonction d'alignement stratégique	26
I-3-2-4 La fonction déficiente	26
1-3-3 Relation de la fonction logistique avec les autres fonctions de l'entreprise	27
Chapitre II : les notions de la compétitivité	30
Section 1 : la notion de la concurrence	30
II-1-1 Définition concurrence :	30
II-1-3 Les situations concurrentielles	32
II-1-3-1 La concurrence pure ou parfaite	32
II-1-3-2 L'oligopole	32
II-1-3-3 La concurrence monopolistique ou imparfaite	33
II-1-3-4 Le monopole	33
II-1-4 Les sources de la concurrence :	34
II-1-4-1 Le modèle des 5 forces de la concurrence ou 5 +(1) forces de porter :	34
II-1-4-1-1 La rivalité entre les firmes est renforcée par les facteurs suivants :	36
II-1-4-1-2 le pouvoir de négociation des fournisseurs est renforcé par :	36
II-1-4-1-3 le pouvoir de négociation des clients est renforcé par :	36
II-1-4-1-4 Le risque des nouveaux entrants:	37
II-1-4-1-5 le risque de services ou produits de substitution :	37
Section 2 : le cadre général de l'avantage concurrentielle	39
II-2-1 Définition de l'avantage concurrentiel :	39
II-2-2 Les caractéristiques de l'avantage concurrentiel :	39
II-2-2-1 Décisif :	39
II-2-2-2 Durable :	40
II-2-2-3 Défendable :	40
II-2-3 Les types d'avantages concurrentiels:	40

II-2-3-1 L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité	40
II-2-3-2 L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût	41
II-2-3-3 L'avantage concurrentiel basé sur les compétences clés	41
II-2-4 Les sources de l'avantage concurrentiel	42
II-2-4-1 La chaîne de valeur :	42
II-2-4-1-1 Définition de la chaîne de valeur	42
II-2-4-1-2 La construction de la Chain de valeur	43
II-2-4-1-3 Les sources de l'avantage concurrentiel selon l'analyse activités de chaîne de valeur :	44
II-2-4-1-4 Les liaisons au sein de la chaîne de valeur	44
II-2-4-2 La différenciation par les couts et performance de service	45
II-2-4-2-1 une réduction de coût pour le client,	45
II-2-4-2-2 un accroissement de performances, de fonctionnalités ou de services fournis avec et autour du produit	46
II-2-5 Des observations pour réussir un avantage concurrentiel :	46
II-2-5-1 Au niveau du processus :	46
II-2-5-2 Au niveau de la mise en œuvre :	46
Section 3 la compétitivité commerciale	47
II-3-1 Introduction	47
II-3-2-1 La compétitivité commerciale	47
II-3-2-1-1 Politique Produit	48
II-3-2-1-2 Politique Prix	49
II-3-2-1-3 Politique Force de vente	49
II-3-2-1-4 Politique Distribution	49
II-3-2-1-5 Politique communication	50
II-3-4 Les trois leviers logistiques durables pour assurer la compétitivité commerciale	50
II-3-4-1 L'efficience logistique :	50

II-3-3-2 La fiabilité logistique	51
II-3-3-3 La réactivité logistique	51
II-3-4 Conclusion du chapitre.....	52
Chapitre III : le rôle de la fonction logistique dans la compétitivité de l'entreprise Vitajus	54
Section 1 : Présentation de l'entreprise Vitajus	54
III-1-1 Historique	54
III-1-2 Objectif sociale :	55
III-1-3 Evolution des ressources humaines :	55
III-1-4 Organisation et structure de SARL Vitajus	55
III-1-5 Activité de l'entreprise :	57
III-1-5-1 Production et conditionnement	57
III-1-5-2 Les produits de VITAJUS :	57
III-1-5-3 Les types d'emballages :	57
III-1-5-4 La segmentation	58
III-1-5-5 - les concurrents :	58
III-1-5-6 Evolution de la production et gamme de production :	58
III-1-6 Objectifs commerciaux	60
III-1-6-1 La vision de VITAJUS :	60
III-1-6-2 La mission de VITAJUS	60
III-1-6-3 Les valeurs de VITAJUS :	60
Section 2: présentation des activités logistiques dans l'entreprise.	61
III-2-1 Définition des activités composantes la fonction logistique dans l'entreprise Vitajus :	61
III-2-1-1 L'approvisionnement	61
III-2-1-2 La réception de matières premières	61
III-2-1-3 Le stockage des matières premières dans l'entrepôt	62
III-2-1-4 le stockage des produits finis	62

III-2-1-5 La préparation des commandes	62
III-2-1-6 la livraison des produits finis	62
III-2-2 Caractéristiques des activités logistiques	63
III-2-2-1 Usuels	63
III-2-2-2 Exceptionnels	63
III-2-3 Les procédures de la fonction logistique :	63
III-2-3-1 Procédures administratives	63
III-2-3-2 Procédures techniques	64
III-2-4 Les facteurs logistiques contribuent à la compétitivité de l'entreprise :	64
III-2-4-1 La qualité de service :	64
III-2-4-1-1 Les réclamations des clients :	64
III-2-4-1-2 Les erreurs sur les commandes :	65
III-2-4-2 Les délais	66
III-2-4-2-1 Le délai de traitement des commandes :	66
III-2-4-2-2 Délai moyen de livraison	67
Section 3: présentation et analyse des résultats.	68
III-3-1 La démarche de l'analyse :	68
III-3-1-1 L'objectif de l'analyse :	68
III-3-1-2 Le plan d'étude:	68
III-3-1-2-1 Déterminé les variables de l'analyse	68
III-3-1-2-2 Choix de l'échantillon d'analyse :	69
III-3-1-2-3 le recueil d'informations:	69
III-3-1 L'analyse selon la qualité de service	70
III-3-1-1 Taux de réclamation	70
III-3-1-1-1 Analyse des données :	71
III-3-1-2 Le taux d'erreurs sur les commandes	72
III-3-1-2-1 Analyse des données :	72

III-3-2 L'analyse selon les respects des délais	73
III-3-2-1 Analyse selon les délais de préparation et traitement des commandes	73
III-3-2-1-1 L'analyse des données :	74
III-3-2-2 Analyse selon les délais de livraison	75
III-3-3 Analyse SWOT	76
III-3-3-1 Les forces	76
III-3-3-2 Les Faiblesses	77
III-3-3-3 Les Opportunités	77
III-3-3-4 Les menaces	78
III-3-4 Les recommandations	78
Conclusion du chapitre	78
Conclusion	80
Liste bibliographique	
Les annexes	