

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

EHEC

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

Option : Distribution et Supply Chain Management

**LA CONTRIBUTION DE LA
RESTRUCTURATION DE LA POLITIQUE DE
DISTRIBUTION DANS L'AMELIORATION DE
LA COMPTITIVITE DE L'ENTREPRISE
ETUDE DE CAS : CEVITAL**

Elaboré par :

Mlle. Kahina MEZIANI

Encadré par :

Dr. Farah RAHAL

(Maître de conférences « A » à l'EHEC)

4^{ème} Promotion

Juin 2017

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC

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

Option : Distribution et Supply Chain Management

LA CONTRIBUTION DE LA
RESTRUCTURATION DE LA POLITIQUE DE
DISTRIBUTION DANS L'AMELIORATION DE
LA COMPTITIVITE DE L'ENTREPRISE
ETUDE DE CAS : CEVITAL

Elaboré par :

Mlle. Kahina MEZIANI

Encadré par :

Dr. Farah RAHAL

(Maître de conférences « A » à l'EHEC)

4^{ème} Promotion

Juin 2017

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents,

Qui ont œuvré pour ma réussite, par leur amour, tendresse et affection sans limites, leur soutien, précieux conseils et tous les sacrifices et les privations pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit.

Mes chers cousins et cousines,

Pour tous les bons moments passés ensemble et pour tout ce qu'ils ont fait pour moi.

Dr. Farah RAHAL

Notre aimable et dynamique professeur.

Mes copines,

*Mes chères copines **Sihem** et **Hadia** pour leurs soutiens et les bons moments qu'on a vécu ensemble.*

Tous mes enseignants,

Pour leur partage d'informations, leur générosité et soutien.

À tous mes amis(e) sans exception...

Kahina

Remerciements

Nous tenons à remercier en tout premier lieu DIEU Tout Puissant de nous avoir accordé la santé, la volonté et le courage d'élaborer ce modeste travail.

Nous tenons à exprimer notre totale reconnaissance et nos sincères remerciements à notre encadreur Dr.Farah RAHAL qui nous a aidé à réaliser notre travail de recherche et qu'elle a été à nos côtés par son suivi, sa disponibilité, ses orientations et ses précieux conseils.

Nous tenons également à exprimer nos reconnaissances tout particulièrement à monsieur Alili KASRI, notre promoteur au sein de l'entreprise CEVITAL, qui a manifesté un intérêt considérable pour le présent travail de recherche et qui a sacrifié son temps pour répondre à nos nombreuses questions. Ainsi, nous présentons nos reconnaissances à l'ensemble du personnel de CEVITAL qui a su nous transmettre les informations.

A tous les professeurs d'EHEC que nous avons eu pendant notre cursus universitaire et à qui nous adressons nos sincères remerciements et notre reconnaissance à l'égard de leur savoir.

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

Liste des tableaux

Chapitre I :

N°	Titre	Page
I.01	Les avantages et les inconvénients d'un circuit ultra court	18
I.02	Les avantages et les inconvénients d'un circuit court	19
I.03	Les avantages et les inconvénients d'un circuit long	20

Chapitre III :

N°	Titre	Page
III.01	Les directions des personnes interrogées	66
III.02	Répartition des CLR's et PFs	68
III.03	Le taux de réalisation des prévisions de ventes	69
III.04	Les prévisions de ventes	70
III.05	Type du système de distribution de CEVITAL	72
III.06	La réduction des coûts	73
III.07	La disponibilité des produits sur le marché	74
III.08	Les produits de CEVITAL avant et après CLR's et PFs	76
III.09	Satisfaction des besoins et attentes des clients	77
III.10	Amélioration de l'image de marque	78
III.11	Les ventes ratées	79
III.12	Avantage compétitif	80
III.13	L'acquisition de l'avantage compétitif	82
III.14	La vente en ligne	85

III.15	La distribution multiple	86
III.16	Nouveaux CLR's et PFs	87
III.17	Les forces et les faiblesses	93
III.18	Les opportunités et les menaces	93

Liste des figures

Chapitre I :

N°	Titre	Page
I.01	Démultiplication des contacts	14
I.02	Canal de distribution traditionnel et système marketing vertical	16
I.03	Le circuit ultra-court	17
I.04	Le circuit court	18
I.05	Le circuit long	19

Chapitre II :

N°	Titre	Page
II.01	Le modèle des cinq forces de PORTER	38
II.02	La chaîne de valeur	41

Chapitre III :

N°	Titre	Page
III.01	Circuit de distribution long de CEVITAL-AGRO	59
III.02	Circuit de distribution ultra-court de CEVITAL-AGRO	61
III.03	Les principales étapes de la nouvelle politique de distribution de CEVITAL	62
III.04	Les directions des personnes interrogées	67
III.05	Le taux de réalisation des prévisions de ventes	69

III.06	Les prévisions de ventes	71
III.07	Type du système de distribution de CEVITAL	72
III.08	La réduction des coûts	73
III.09	La disponibilité des produits sur le marché	75
III.10	Satisfaction des besoins et attentes des clients	77
III.11	Amélioration de l'image de marque	78
III.12	Les ventes ratées	79
III.13	Avantage compétitif	81
III.14	L'acquisition de l'avantage compétitif	83
III.15	La vente en ligne	85
III.16	La distribution multiple	86
III.17	Nouveaux CLRs et PFs	88
III.18	Le programme DIAPAZONE de CEVITAL	91

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ADV	Administration des Ventes
AGRO	Agro-alimentaire
BA	Bon d'Affectation
C	Consommateur
CLR	Centre de Livraison Régional
D	Détaillant
DFC	Direction Finance et Comptabilité
ERP	Entreprise Ressource Planning
G	Grossiste
g	gramme
I	Intermédiaire
Kg	Kilogramme
L	Litre
OL	Ordre de Livraison
P	Producteur
PF	Plateforme
PDG	Président Directeur Général
PET	Poly Ethylène Téréphtalate

Résumé

Le marché agro-alimentaire en Algérie est un marché en plein croissance, en raison de l'augmentation de la consommation accompagnée par la diversité de l'offre et une intensification de la concurrence.

Dans cet environnement turbulent, chaque entreprise agro-alimentaire cherche à se distinguer et améliorer sa compétitivité en appliquant des pratiques différentes notamment les pratiques de distribution pour piloter son activité et détenir un avantage concurrentiel.

L'objectif de notre mémoire, est d'étudier la contribution de la restructuration de la politique de distribution dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Afin de donner un sens scientifique à notre recherche, une enquête sur terrain, riche de connaissances et de découvertes a été faite, afin de porter une réponse à notre problématique principale.

Mots clés : distribution, avantage concurrentiel, compétitivité.

Abstract

The food processing market in Algeria is a rapidly growing market, due to the increased consumption accompanied by the diversity of supply and the increased competition.

In this turbulent environment, each food-processing company tries to distinguish itself and improve its competitiveness by applying different practices especially distribution practices to manage its business and detain a competitive advantage.

The objective of our memory of the end cycle is to study the contribution of restructuring the distribution system in improving the competitiveness of the company. In order to give scientific meaning to our research, a field survey rich in knowledge and in discoveries was made, in order to have a response to our main problem.

Key words: distribution, competitive advantage, competitiveness.

المخلص

ان سوق المواد الغذائية في الجزائر هي سوق في نمو مستمر نظرا لزيادة الاستهلاك اضافة الى تنوع العروض و احتدام المنافسة ففي هذه البيئة المضطربة تسعى كل شركة مواد غذائية للتميز و تحسين قدرتها التنافسية من خلال تطبيق ممارسات مختلفة خاصة فيم يتعلق بتوزيع و تسويق السلع للسيطرة على نشاطها و امتلاك ميزة تنافسية.

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة مساهمة إعادة هيكلة سياسة التوزيع في تحسين القدرة التنافسية للشركة و من اجل اعطاء معنى علمي لهذه الدراسة قمنا بدراسة ميدانية على ارض الواقع كانت غنية بالمعرفة من اجل الاجابة على اشكالية الموضوع.

الكلمات الدليلية: التوزيع, الميزة التنافسية, القدرة التنافسية.

Sommaire

Introduction générale	02
Chapitre I: Généralités sur la politique de distribution.....	06
Section 01 : Le cadre théorique de la distribution	07
Section 02 : Les canaux, circuits et réseaux de distribution	15
Section 03 : Les différents types et stratégies de distribution	25
Chapitre II : Le concept de concurrence de l'entreprise et l'avantage compétitif.....	29
Section 01 : Généralités sur l'avantage compétitif.....	30
Section 02 : Sources, acquisition et préservation de l'avantage compétitif.....	42
Section 03 : Les différentes options stratégiques	46
Chapitre III : Effets de la politique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise CEVITAL.....	52
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL –Bejaia-.....	53
Section 02 : Présentation de l'enquête par questionnaire	63
Section 03 : Analyse de l'enquête sur terrain	66
Conclusion générale	98



Introduction générale

Depuis quelques années, les flux d'échanges internationaux accroissent de plus en plus, et l'évolution de l'économie ne cesse d'augmenter. Ceci a bouleversé les marchés internationaux caractérisés par leur concurrence intense à laquelle sont confrontées les entreprises, qui cherchent toujours la perfection, la performance et la conquête de grandes parts de marché.

Pour ce faire, les entreprises sont tenues de ne pas se baser uniquement sur une seule activité ou métier, pareil pour certains pays qui ne se basent que sur un seul secteur d'activité et ne s'orientent pas vers d'autres secteurs créateurs de valeur, y compris l'Algérie qui s'appuie en premier lieu sur le secteur des hydrocarbures.

En entrant en économie de marché depuis plusieurs années, l'Algérie attire les investisseurs locaux et étrangers, met en place des dispositifs afin de développer l'économie nationale et encourage la production nationale dans les différents domaines notamment le secteur agro-alimentaire dans lequel de nombreuses entreprises ont investi afin de répondre à la demande par la production locale et de réaliser l'autosuffisance pour diminuer les importations voire même les éliminer.

Plusieurs entreprises se spécialisent dans la production et la distribution et ont donné naissance au marché algérien agro-alimentaire, qui est caractérisé actuellement par une rude concurrence entre les différents acteurs de ce secteur. Ils proposent de divers produits et/ou services afin de satisfaire des consommateurs de plus en plus exigeants qui cherchent non seulement un meilleur rapport qualité/prix, mais aussi la disponibilité du produit en bon état, au bon moment, au bon endroit et dans les bonnes conditions économiques.

Pour répondre efficacement à toutes ces exigences, l'entreprise doit mettre en place une bonne stratégie de distribution compatible avec les produits qu'elle commercialise et la clientèle qu'elle vise, car la maîtrise de la fonction de distribution représente un élément de différenciation très important pour l'entreprise.

Aujourd'hui, les entreprises optent plus pour de nouvelles pratiques et stratégies de distribution pour pouvoir améliorer leur compétitivité, se développer et répondre au mieux aux besoins des clients.

Le présent travail de recherche porte sur la contribution de la restructuration de la politique de distribution dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise au sein de

l'entreprise CEVITAL. Le choix de notre thème n'est pas le fruit du hasard vu son importance ainsi que sa concordance avec notre spécialité.

Afin de mener à bien notre étude de recherche, nous avons effectué notre stage pratique au sein de l'entreprise « CEVITAL SPA-BEJAIA », disposant d'une chaîne logistique très diversifiée en amont comme en aval, et de l'importante position qu'elle occupe sur le marché national. Cette entreprise a toujours évolué dans un environnement de marché monopolistique se trouvant actuellement confrontée à une expansion de concurrents actuels et à l'apparition de nouveaux concurrents.

La présente étude vise à répondre à la problématique générale suivante : **Comment les pratiques de distribution au sein d'une entreprise parviennent-elles à améliorer sa compétitivité ?**

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

1. La politique de distribution adoptée actuellement par CEVITAL contribue-t-elle à satisfaire ses clients ?
2. Quel est l'intérêt pour une entreprise d'avoir un avantage compétitif ?
3. Existe-t-il un lien entre la politique de distribution et la compétitivité au sein d'une entreprise ?

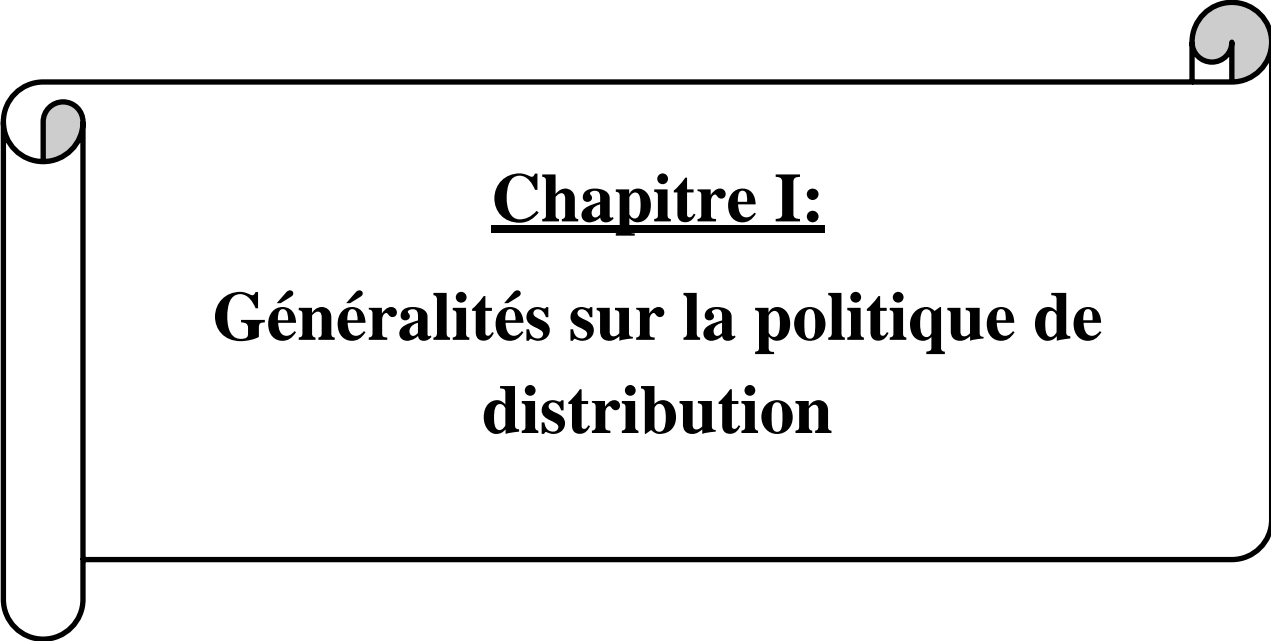
Pour mieux cerner les préoccupations, nous avons jugé utile d'émettre les hypothèses suivantes :

1. La politique de distribution de CEVITAL permet de minimiser les coûts et d'assurer la disponibilité des produits afin de satisfaire rentablement les besoins et attentes des clients.
2. L'avantage compétitif permet à l'entreprise d'être particulièrement attentive, en analysant sa situation à chaque fois afin de le préserver et d'assurer sa durabilité.
3. La mise en place d'une bonne politique de distribution assure une amélioration de l'avantage compétitif lié à la maîtrise des coûts, des technologies et la connaissance de la clientèle.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté pour une démarche descriptive et expérimentale (étude quantitative). Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons eu recours à une enquête par questionnaire qui a été faite auprès d'un échantillon des employés de CEVITAL. Nous avons consulté et exploité des documents internes de cette entreprise, et enfin nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages et travaux de recherche universitaires.

Pour accomplir ce travail, nous l'avons structuré de la manière suivante :

1. Le premier chapitre permet de mieux cerner la politique de distribution à savoir : les fonctions et les objectifs de la distribution, les canaux, les réseaux et les circuits de distribution, etc.
2. Le deuxième chapitre porte sur l'avantage concurrentiel et ses différents types, ses sources, son acquisition et sa préservation, ainsi qu'aux différentes stratégies concurrentielles.
3. A travers l'élaboration du troisième chapitre, nous avons mis l'accent sur la distribution au sein de l'entreprise CEVITAL, ainsi qu'à l'interprétation et à l'analyse des résultats de l'enquête menée auprès des employés de cette entreprise.



Chapitre I:
**Généralités sur la politique de
distribution**

Introduction du chapitre :

Lorsque le producteur souhaite mettre un produit à disposition du consommateur, il devrait pouvoir que ce dernier le trouve dans les meilleures conditions économiques, au bon endroit, en quantités suffisantes dans les plus brefs délais.

Dans une entreprise toutes les fonctions travaillent en coordination afin de satisfaire les besoins de ses clients, mais le rôle de la fonction distribution reste fondamental et indispensable car elle est mise au cœur de l'activité de l'entreprise pour mieux répondre aux attentes et aux exigences des clients.

Cette importance attribuée à la distribution découle du fait qu'elle permet de gérer de façon rentable le mouvement des produits depuis leur stade d'élaboration jusqu'à leur stade d'utilisation.

Dans ce chapitre, nous allons donner un aperçu général sur la politique de distribution, dans un premier lieu nous revenons sur les notions de base de la distribution à savoir : les différentes définitions proposées, ses fonctions, ... etc.

Ensuite, nous aborderons le concept des canaux, des circuits et des réseaux de distribution pour bien comprendre l'écoulement des produits vers le consommateur.

Enfin nous nous intéresserons aux différents types et stratégies de distribution qui sont en évolution permanente au sein d'un environnement de plus en plus compétitif.

Section 01 : Le cadre théorique de la distribution

La distribution est une fonction essentielle qui a pour objet de faciliter et de permettre l'acheminement des produits vers le consommateur final, elle englobe un ensemble de fonctions, d'objectifs et d'acteurs que nous allons présenter dans cette section.

1.1 Définitions

Parmi les nombreux éléments de différenciation sur lesquels les entreprises se basent afin de distinguer leurs produits et/ou leurs services de la concurrence, on constate les différentes politiques et méthodes de travail dans lesquelles les pratiques de distributions jouent un rôle primordial, car il ne s'agit pas seulement de fabriquer des produits de bonne qualité, mais aussi de bien savoir les distribuer en vue de répondre rentablement aux exigences des clients.

La distribution peut être définie comme suit : *« l'ensemble des activités qui s'exercent depuis le moment où le produit, sous sa forme d'utilisation, entre dans le magasin commercial du producteur ou du dernier transformateur, jusqu'au moment où le consommateur en prend livraison. »*¹

Elle peut être définie aussi comme : *« l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis jusqu'à ce qu'ils soient en possession du consommateur final et prêts à être consommés au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondant aux besoins des utilisateurs. »*²

Ces définitions présentent la distribution comme la fonction qui met les produits ou les services à disposition du consommateur au moment, en quantité, au lieu voulus, avec ou sans recours aux intermédiaires.

Une autre définition se présente : *« La distribution recouvre l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur final. Distribuer un produit, en effet, c'est l'amener au bon*

¹ CHABOT, (C) et STEPHAN, (R) : *Commerce, distribution, force de vente*, édition ANPE, Paris, 1997, p11.

² VANDERCAMMEN, (M) et JOSPIN-PERNET, (N) : *La distribution*, édition De Boeck, 2ème édition, Bruxelles, 2005, p26.

endroit, au bon moment, en quantité suffisante avec le choix et les services nécessaires à leur vente, leur consommation et leur entretien.»³

D'après les définitions précédentes on comprend bien que la distribution est l'ensemble des activités et opérations qui assurent la livraison et l'acheminement des produits finis et/ou services du lieu de production jusqu'au consommateur final tout en mettant la bonne référence, en bon état, au bon moment, au bon endroit, dans la quantité juste et nécessaire et dans le bon conditionnement.

1.2 Les fonctions de la distribution

Les fonctions exercées par un réseau de distribution sont nombreuses, elles impliquent l'exercice de neuf types d'activités différentes qui se décomposent en fonctions matérielles et fonctions commerciales.⁴

1.2.1 Les fonctions matérielles

Il existe quatre fonctions matérielles de la distribution :

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

2. Fractionner : c'est la mise des produits fabriqués en portions et les diviser en lots de taille inférieure et en conditionnements correspondant aux besoins des clients afin que chaque produit prend sa propre destination.

3. Grouper : c'est le rassemblement des diverses commandes et livraisons dans un seul moyen de transport pour une même destination.

4. Stocker : c'est le fait d'entreposer les produits en grandes quantités dans le stock pour un délai déterminé. Le stockage s'effectue avant l'arrivée des produits chez le client, il est la liaison entre l'étape de fabrication et l'étape d'utilisation.

³ Marketing-etudiant, <https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/la-distribution/la-distribution.php> (consulté le 12 Avril 2017 à 16h15).

⁴ LAMBIN (J.J), DE MOERLOOSE (C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, édition Dunod, 7^e édition, Paris, 2008, p 424.

1.2.2 Les fonctions commerciales

Elles sont divisées en cinq fonctions :

1. Assortir : consiste à réunir des produits de manière harmonieuse et organisée et les proposer dans un même endroit. L'assortiment est caractérisé par sa largeur, sa profondeur et sa cohérence.

2. Contacter : entrer en communication et se mettre en relation avec les clients nombreux et dispersés.

3. Informer : se renseigner sur tout ce qui se passe au niveau du marché et être en veille, en vue de s'adapter aux différentes améliorations et changements.

4. Promouvoir : tenter d'augmenter les ventes des produits à travers des actions promotionnelles et publicitaires afin de faciliter les choix des clients.

5. Administrer : c'est les services rendus à la clientèle que l'entreprise peut ajouter qui concernent l'émission des factures par exemple, et le suivi des paiements, les conseils d'utilisation...etc.

1.3 Les objectifs de la distribution

A côté de la maximisation des profits, la satisfaction des attentes de la société et la contribution à son bonheur restent un objectif principal de chaque entreprise, qui est également l'objectif majeur de la fonction distribution, en proposant une offre diversifiée de produits qui servent à répondre positivement à chaque besoin exprimé.

Les points suivants résument les principaux objectifs de la distribution :⁵

1.3.1 La couverture quantitative du marché

Tout d'abord, les entreprises doivent disposer d'une politique de distribution qui leur permet d'assurer la disponibilité de leurs produits dans le plus grand nombre possible des points de vente.

⁵ LINDON, (D) et JALLAT, (F) : *Le marketing : Moyen d'action, stratégie*, édition Dunod, 6ème édition, Paris, 2010, p156-157.

1.3.2 Aspects qualitatifs du système de distribution

Les principaux aspects qualitatifs qu'un système de distribution doit avoir sont :

- Le bon choix des intermédiaires de distribution (compétence, dynamisme, motivation).
- Offrir aux clients des services après-vente de qualité.
- L'utilisation des canaux et circuits de distribution adéquats avec l'image de marque de l'entreprise.
- La manière dont les produits de l'entreprise sont présentés dans les points de ventes.⁶

1.3.3 La maîtrise des flux

L'exercice des fonctions de la distribution génère des flux commerciaux qui sont orientés vers l'amont (commandes, paiements), vers l'aval (distribution physique) ou encore dans les deux sens (information). Nous pouvons distinguer cinq types de flux dans un circuit de distribution :⁷

1.3.3.1 Le flux du titre de propriété : c'est le transfert du titre de propriété du produit d'un niveau à un autre dans un circuit de distribution.

1.3.3.2 Le flux physique : c'est le mouvement réel du produit du producteur jusqu'au consommateur final, en passant ou pas par l'étape de stockage dans les dépôts des intermédiaires.

1.3.3.3 Le flux des commandes : concerne la réception des commandes des clients et/ou des intermédiaires par le fabricant.

1.3.3.4 Le flux financier : ou le flux monétaire, c'est la contrepartie du flux physique et il s'agit des règlements financiers qui remontent du client final jusqu'aux intermédiaires et/ou producteurs.

1.3.3.5 Le flux d'informations : ce flux consiste à transférer et échanger les informations dans les deux sens, elles peuvent remonter vers le producteur en provenant du marché ou encore elles peuvent être orientées vers le marché en provenant des intermédiaires ou du producteur.

⁶ LALLALI (I) : *ESSAI D'ANALYSE DE L'IMPACT DE LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE D'UNE ENTREPRISE PHARMACEUTIQUE*, Mémoire de master en sciences commerciales, EHEC, 2015.

⁷ LAMBIN (J.J), DE MOERLOOSE (C) : *Op.cit*, p 426.

1.3.4 La minimisation des coûts

L'entreprise doit chercher à minimiser tous les coûts de son système de distribution qui concernent en premier lieu la localisation et le positionnement de ses entrepôts, l'organisation des entrepôts en interne, la gestion des stocks ainsi que l'organisation et l'optimisation du transport.

1.3.5 Le développement de la relation commerciale

1.3.5.1 La conquête des clients : c'est le rôle de la distribution de conquérir de nouveaux clients et leur proposer des offres adaptées à leurs besoins à travers l'utilisation et la répartition de ses différents moyens (points de vente, commerciaux....), mais cela reste très cher, il est donc plus important pour l'entreprise d'opter pour une politique de fidélisation des clients actuels.

1.3.5.2 La fidélisation des clients : par la mise en place de services et d'actions qui servent à attirer la clientèle et de créer une sorte de relation durable avec l'entreprise à travers : des actions promotionnelles, des cartes de fidélité, services aux clients (conseil, service après-vente, services financiers...).⁸

1.4 Les intermédiaires dans la distribution

La majorité des entreprises manquent de ressources nécessaires pour effectuer la vente de ses produits elles-mêmes, c'est pour cela elles sous-traitent la gestion de cette tâche à des intermédiaires qui se situent à l'interface de la production et des consommateurs, afin d'assurer l'adéquation entre l'offre et la demande.

1.4.1 Les types d'intermédiaires

1.4.1.1 Le commerçant

« Est réputée commerçante toute personne physique ou morale qui exerce des actes de commerce et en fait sa profession habituelle, sauf si la loi en dispose autrement. »⁹

⁸ <http://www.sauser.e-monsite.com/pages/content/cours/chapitre-21-les-objectifs-de-la-distribution-et-le-role-du-reseau.html> (consulté le 13 Avril 2017 à 14h50).

⁹ CODE DE COMMERCE ALGERIEN, (Ordonnance n° 96-27 du 9 décembre 1996) – (JO-77).

1.4.1.2 L'agent commercial

C'est un mandataire indépendant qui n'a pas le titre de commerçant, il peut être une personne physique ou morale qui négocie et conclue au nom et pour le compte de producteurs, d'industriels, de commerçants ou d'autres agents commerciaux des contrats de vente, d'achat, de location ou de prestation de services.¹⁰

1.4.1.3 Le courtier

Est un commerçant contrairement à l'agent commercial, il est un intermédiaire entre le vendeur et l'acheteur pour faciliter les transactions sans négocier ou conclure au nom et pour le compte de son mandant.

1.4.1.4 Le commissionnaire

Est un commerçant qui s'engage personnellement pour effectuer des opérations commerciales pour le compte d'un commettant qui ne révèle pas aux tiers.¹¹

1.4.1.5 Le distributeur

Toute personne physique ou morale commercialisant des produits auprès du consommateur final ou entreprise, elle peut être un grossiste, semi-grossiste, détaillant ou concessionnaire.

1.4.1.6 Le grossiste

Est un intermédiaire dans le canal de distribution d'un produit qui fait de la vente en grandes quantités, il est généralement placé entre le producteur et le semi-grossiste.¹²

1.4.1.7 Le semi-grossiste

Est un intermédiaire qui s'approvisionne auprès du grossiste ou producteur et revendent à des détaillants, il est placé entre les deux.

¹⁰ Definitions-marketing, <http://www.definitions-marketing.com/definition/agent-commercial> (consulté le 13 Avril 2017 à 16h23).

¹¹ Legavox, www.legavox.fr/blog/corentin-kerhuel/agent-commercial-courtier-commissionnaire-628.htm (consulté le 14 Avril 2017 à 20h15).

¹² Definitions-marketing, <http://www.definitions-marketing.com/definition/grossiste/> (consulté le 16 Avril 2017 à 13h15).

1.4.1.8 Le détaillant

Est le dernier intermédiaire dans le canal de distribution d'un produit il s'approvisionne auprès du producteur, semi-grossiste ou grossiste en petites quantités afin de revendre au consommateur final.

1.4.1.9 Le concessionnaire

Représentant commercial qui a l'exclusivité de vendre une marque dans une région donnée et sans concurrence.¹³

1.4.1.10 Le franchisé

Il peut être un franchisé de service, de production ou de distribution, il conclut un contrat avec le franchiseur afin de bénéficier de ses produits, de ses services, de sa marque, de son enseigne et de son savoir-faire et expérience, mais en contrepartie le franchisé paye un droit d'entrée et des redevances sur les ventes (pourcentage du chiffre d'affaires).

1.4.1.11 Internet

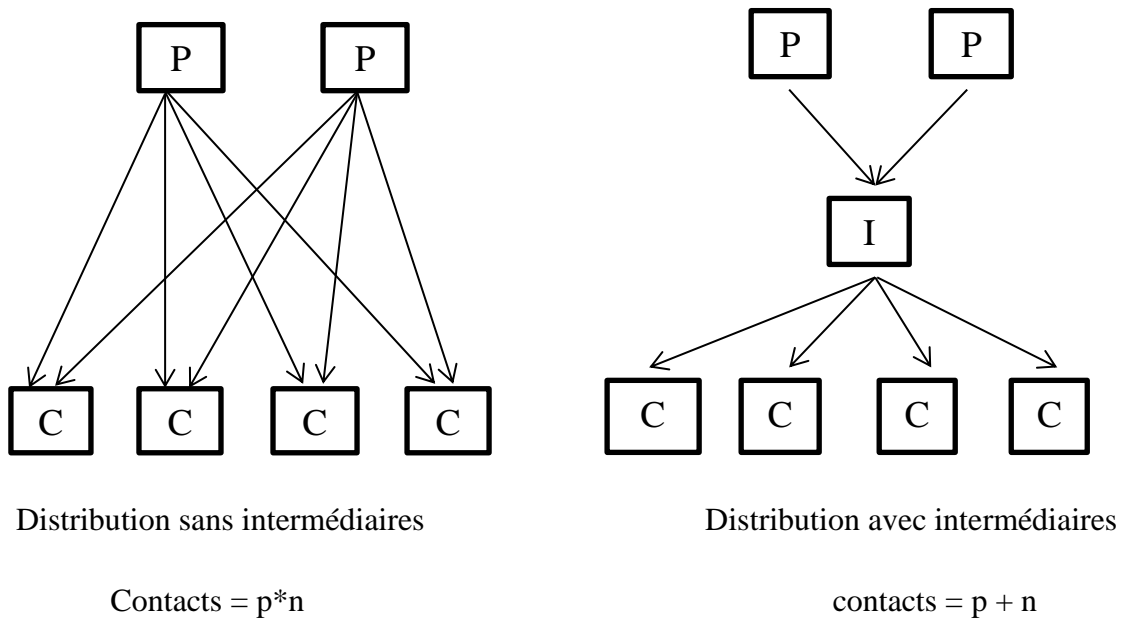
Dernièrement internet a émergé comme intermédiaire puissant qui rivalise les intermédiaires classiques à travers ses ventes en ligne et qui permet de gagner énormément de temps.

1.4.2 Les avantages des intermédiaires

En raison de leur spécialisation, les intermédiaires peuvent commercialiser les produits plus efficacement que ne le pourrait le producteur lui-même, ils détiennent une position privilégiée par rapport aux producteurs qui se résume dans les points suivants :

- Amoindrissement des contacts : car avec l'augmentation du nombre des partenaires de l'entreprise, le recours à un ou des intermédiaires lui permet de réduire le nombre de contacts et la complexité du processus d'échange.

¹³Linternaute, <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/concessionnaire/> (consulté le 16 Avril 2017 à 13h30).

Figure n° I-1 : Démultiplication des contacts

Source : LAMBIN (J.J), DE MOERLOOSE (C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, édition Dunod, 7e édition, Paris, 2008, p 427.

La figure ci-dessus, représente la différence entre la distribution avec et sans intermédiaires, et montre que le recours aux intermédiaires réduit le nombre de transactions et simplifie le processus d'échange.

- La capacité d'exercer leurs fonctions pour un volume plus grand et à moindre coût en regroupant plusieurs offres des différents producteurs que s'ils s'en chargeaient eux-mêmes.
- Ils assurent le stockage et le fractionnement des grandes quantités achetées auprès des fabricants en petites quantités, et leur permettent d'atteindre un niveau optimal.
- Ils offrent aux clients un assortiment varié de produits vue qu'ils traitent avec plusieurs producteurs et cela leur permet de gagner en efforts et en temps.
- Ils sont plus proches du consommateur final, ils peuvent donc mieux cerner ses besoins et lui accorder de meilleurs services¹⁴.

Le recours aux intermédiaires représente aussi quelques inconvénients que nous allons citer en détail dans la deuxième section de ce chapitre.

¹⁴ LAMBIN (J.J), DE MOERLOOSE (C) : Op.cit, p 426-427.

Section 02 : Les canaux, circuits et réseaux de distribution

Dans cette section nous allons voir les différents types des canaux, circuits et réseaux de distribution.

2.1 Les canaux de distribution

2.1.1 Définition

Un canal de distribution peut être défini comme : « *une composante d'un circuit de distribution. Il représente une catégorie d'intermédiaires de même nature qui participent à la distribution du produit.* »¹⁵

2.1.2 Types des canaux

2.1.2.1 Le système marketing traditionnel

Il est appelé aussi un canal indépendant car la coordination et l'organisation des différentes fonctions est totalement absente entre les membres du canal qui chacun d'entre eux cherche à maximiser son utilité individuelle.¹⁶

2.1.2.2 Le système marketing vertical

A la différence des systèmes traditionnels ce canal de distribution est géré professionnellement de manière très organisée et centralisée, la coordination et la synchronisation des flux se font depuis les lieux de production jusqu'aux points de vente.

1. Le système marketing vertical intégré

Dans ce type de canal c'est une seule firme qui assure la totalité des fonctions du canal de production à la distribution, en maîtrisant tous les niveaux d'intermédiation, par contre ce système exige des ressources très importantes en termes d'investissements et de compétences.

2. Le système marketing vertical contrôlé

Ou système marketing vertical administré, il est caractérisé par la prédominance et l'influence d'un ou plusieurs membres du canal (producteur, grossiste, détaillant) il utilise le pouvoir dont il dispose grâce à sa taille ou à ses compétences afin de contrôler le plus possible

¹⁵ DEMEURE, (C) : *Aide-mémoire marketing*, édition Dunod, 6ème édition, Paris, 2008, p189.

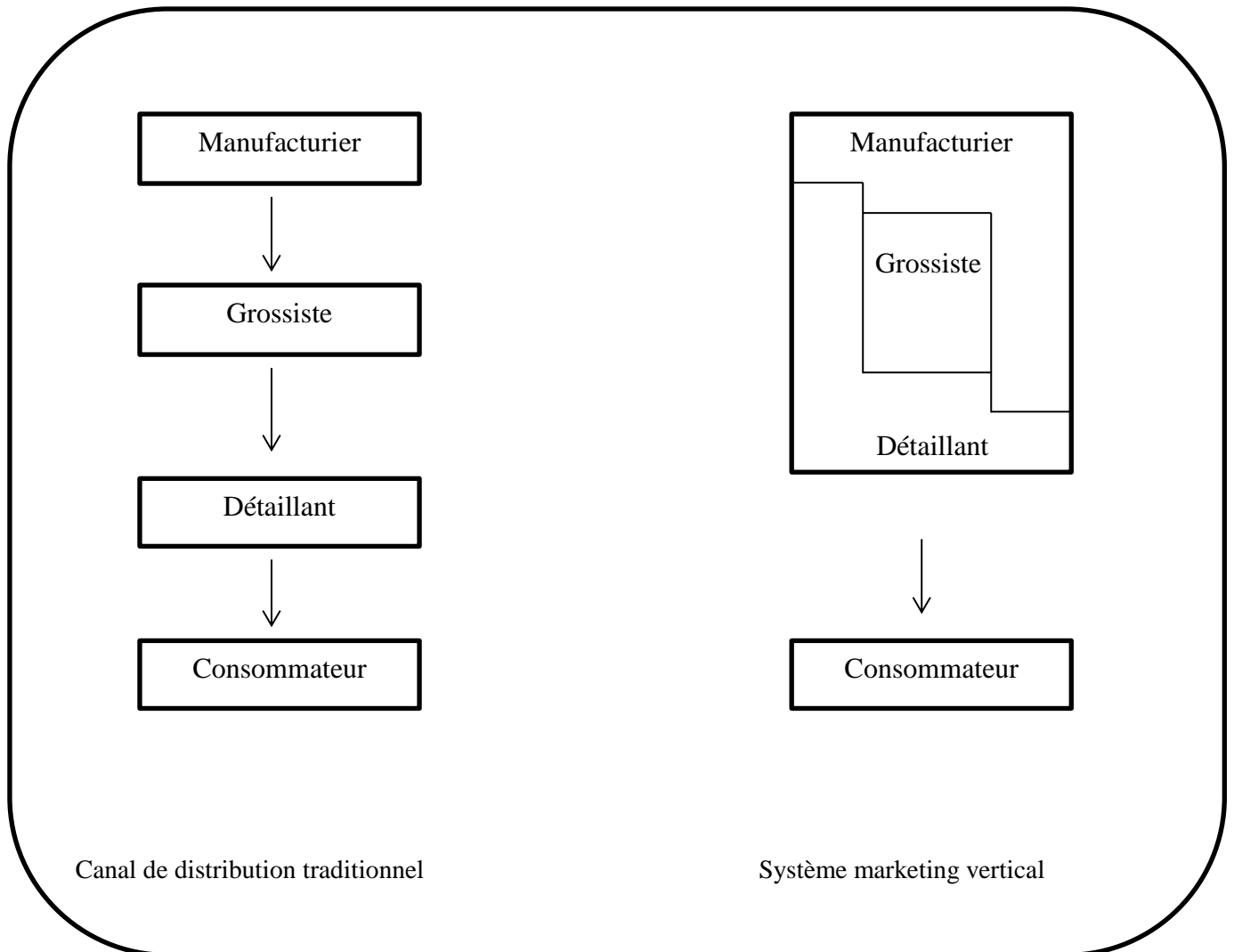
¹⁶ FILSER, (m) : *canaux de distribution*, édition Vuibert gestion, Paris, Juillet 1989, pp : 17-27.

le mix marketing des autres membres (par exemple : les produits proposés, le prix ou la marge, la publicité, les promotions...etc.).

3. Le système marketing vertical contractuel

Ce système est basé sur un accord contractuel passé entre les membres du canal pour une durée déterminée afin d'obtenir une efficacité qu'ils ne pourraient obtenir individuellement en précisant les relations, droits et obligations de chaque membre.¹⁷

Figure n° I-2 : Canal de distribution traditionnel et système marketing vertical



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

¹⁷ <http://www.franchise-expert.fr> (consulté le 18 Avril 2017 à 15h50).

2.2 Les circuits de distribution

2.2.1 Définition

Le circuit de distribution est défini comme suit : « *Un circuit de distribution représente le chemin qui conduit un produit du producteur au consommateur. Ce chemin est plus ou moins long selon le nombre d'intermédiaires intervenant dans la distribution du produit.* »¹⁸

On peut dire aussi que le circuit de distribution est un ensemble des canaux qui vont faciliter l'acheminement du produit jusqu'au consommateur final dans les meilleures conditions.

Le circuit de distribution est caractérisé par sa longueur qui définit le nombre des intermédiaires intervenant afin que le produit soit mis à disposition du consommateur.

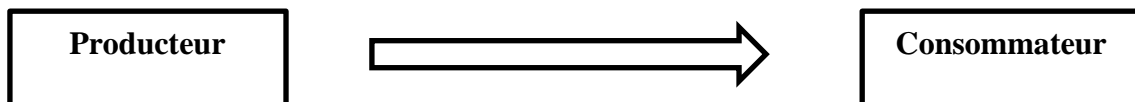
2.2.2 Formes des circuits de distribution

2.2.2.1 Le circuit ultra court

Il est appelé aussi le circuit direct puisqu'il ne comprend aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur final.

Dernièrement internet a largement favorisé le circuit direct à travers les ventes en lignes où le vendeur peut avoir un contact direct avec ses clients.

Figure n° I-3 : le circuit ultra-court



Source : <http://baccommerce.canalblog.com/archives/2009/09/22/22845815.html>

¹⁸ DEMEURE (C) : *Op.cit*, p 169.

Tableau n° I-1 : les avantages et les inconvénients d'un circuit ultra-court

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Un meilleur contrôle des produits. • Connaissance approfondie des besoins et attentes des clients. • Gain de la marge des intermédiaires. • Prix moins chers et attractifs. • La rapidité de lancer un nouveau produit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens financiers importants. • Stockage très important. • Les produits offerts sont limités à ceux de l'entreprise.

Source : SIRIEIX, (L) et AURIER, (Ph) : Le marketing des produits agroalimentaires, édition Dunod, Paris, 2004, p331.

2.2.2.2 Le circuit court

Un circuit de distribution court est un circuit ayant recours à un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur final.

Figure n° I-4 : le circuit court



Source : <http://baccommerce.canalblog.com/archives/2009/09/22/22845815.html>.

Tableau n° I-2 : Les avantages et les inconvénients d'un circuit court

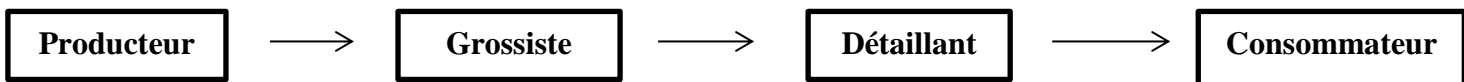
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Gain de la marge des grossistes. • Croissance de la notoriété et d'implantation géographique, avec une fidélité assurée en cas de franchise. • Une maîtrise des prix de vente. • Partage des risques entre producteur et détaillant. • Différenciation de l'offre et un bon service après-vente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un éventuel conflit entre les membres du circuit. • Le producteur perd un peu le contrôle de la distribution de ses produits. • Stockage important car les détaillants achètent en petites quantités.

Source : SIRIEIX, (L) et AURIER, (Ph) : *Le marketing des produits agroalimentaires*, édition Dunod, Paris, 2004, p331.

2.2.2.3 Le circuit long

Ce type de circuit est caractérisé par le nombre d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur final qui est égal ou supérieur à deux.¹⁹

Figure n° I-5 : le circuit long



Source : <http://baccommerce.canalblog.com/archives/2009/09/22/22845815.html>.

¹⁹ BINNINGER, (A-S) : *La distribution : Organisation et acteurs*, édition Lextenxo, Paris, 2013, pp : 39-40.

Tableau n° I-3 : Les avantages et les inconvénients d'un circuit long

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Diminution des frais de stockage et de transport. • Une couverture géographique plus dense. • Régulation des ventes et de la production grâce au stockage des intermédiaires. • Une force de vente réduite. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le producteur perd totalement le contrôle sur la distribution de ses produits. • Dépendance vis-à-vis des intermédiaires. • Le producteur perd le contact avec les consommateurs (risque d'une mauvaise connaissance du marché). • Nécessité de réaliser des promotions auprès des intermédiaires. • Prix de vente élevés à causes des marges des grossistes et détaillants. • Risque de conflits entre les membres du canal.

Source : SIRIEIX, (L) et AURIER, (Ph) : *Le marketing des produits agroalimentaires*, édition Dunod, Paris, 2004, p331.

2.2.3 Le choix d'un circuit de distribution

Pour choisir son circuit de distribution, l'entreprise doit prendre en considération un ensemble de critères en interne et en externe :²⁰

²⁰ LINDON, (D) et JALLAT, (F) : *Le marketing : Moyen d'action, stratégie*, édition Dunod, 6ème édition, Paris, 2010, p 161-164.

2.2.3.1 Les facteurs externes

Il s'agit des facteurs au niveau du marché :

1. Les concurrents : l'entreprise doit avoir une idée sur les circuits de distribution utilisés par ses concurrents et de les analyser en observant leurs points forts et points faibles afin de se différencier et de gagner en parts de marché.

2. La clientèle : l'entreprise doit adapter son circuit de distribution à la clientèle, il s'agit de connaître les fréquences d'achat, comportement et attitude d'achat, la localisation géographique des clients potentiels, ...etc.

3. Les distributeurs : le producteur doit choisir les intermédiaires qui vont faire écouler son produit et de bien discerner leurs caractéristiques, nombre, répartition géographique, moyens matériels et humains, leur image ...etc.

4. La réglementation : l'entreprise doit respecter les lois imposées par l'état afin d'assurer le fonctionnement et le déroulement de ses différentes pratiques d'une manière légale.

2.2.3.2 Les facteurs internes

Il s'agit des facteurs au sein de l'entreprise :

1. Les caractéristiques de l'entreprise : l'entreprise doit prendre en considération quelques caractéristiques dans le choix de son circuit de distribution tels que : sa taille, sa situation financière, sa force de vente, sa capacité de production...etc.

2. Le produit : certains produits ont des caractéristiques qui imposent des conditions très spécifiques en termes de stockage, conservation et transport, ou qui peuvent constituer des contraintes concernant la durée de vie, le prix ou au niveau de l'acheminement.

3. La rentabilité : l'objectif essentiel pour toute entreprise est la rentabilité, pour cela elle doit calculer le coût de chaque circuit potentiel afin de déterminer le circuit le plus rentable.

2.3 Les réseaux de distribution

Un réseau de distribution représente l'ensemble des circuits de distribution permettant d'assurer le stockage, la livraison et l'acheminement des produits ou services du producteur au consommateur final.

On distingue trois types de réseaux de distribution :²¹

2.3.1 La distribution traditionnelle

La distribution traditionnelle s'articule autour du commerce de gros et du commerce de détail, dans ce type de distribution les acteurs sont indépendants et agissent individuellement.

2.3.1.1 Le commerce de gros

Est une activité commerciale exercée par les grossistes qui consiste à acheter des marchandises en quantités importantes aux producteurs pour les revendre, en plus petites quantités aux autres intermédiaires (semi grossiste, détaillant), il assure aussi la fonction de stockage des articles achetés qui engendre des charges financières supplémentaires.

2.3.1.2 Le commerce de détail

Est l'activité commerciale effectuée par des détaillants indépendants qui consiste à acheter des produits pour les revendre au consommateur final et construire un assortiment répondant à ses besoins et attentes.

2.3.2 La distribution intégrée

La distribution intégrée ou concentrée est une forme de commerce qui cumule à la fois la fonction de gros et de détail, et elle s'articule autour de plusieurs formes :

2.3.2.1 Les grandes entreprises de grandes surfaces (GEGS)

C'est des entreprises d'une largeur nationale et internationale, qui exploitent des hypermarchés, des supermarchés et/ou des supérettes.

²¹ VANDERCAMMEN, (Marc) et JOSPIN-PERNET, (Nelly) : *La distribution*, édition De Boeck, 2ème édition, Bruxelles, 2005, p 68-83.

2.3.2.2 Les magasins populaires

Ils s'implantent généralement au centre-ville, ils offrent un assortiment moins important que les grandes surfaces et se caractérisent par une offre non alimentaire plus développée.

2.3.2.3 Les groupes de maisons à succursales (MAS)

Ensemble de points de vente à surface réduite à dominante alimentaire dépendants d'une même entité qui les relie et auprès de laquelle ils s'approvisionnent.

2.3.2.4 Les grandes surfaces spécialisées (GSS)

C'est des grands magasins à dominante non alimentaire qui vendent un seul type de produits, et qui s'appuient sur des vendeurs experts dans leur domaine, proposant un véritable conseil aux clients.

2.3.2.5 Les coopératives de consommation

Elles réunies des consommateurs qui se regroupent afin de distribuer des biens et services au moindre coût, et de répondre aux besoins de consommation et le respect de certaines valeurs (sociales, écologiques, éthiques, etc...).²²

2.3.3 Le commerce associé

C'est le regroupement d'intermédiaires du commerce qui se réunissent pour faire face à la concurrence qui ne cesse à augmenter.

2.3.3.1 Les coopératives de détaillants

C'est un regroupement de détaillants d'une même spécialité qui sont financièrement indépendant pour réaliser des opérations communes (achats groupés, actions publicitaires communes ...).

2.3.3.2 Les chaînes volontaires

Ensemble de grossistes qui s'associent pour créer une enseigne commune reconnue. La chaîne volontaire est organisée et dirigée par un ou plusieurs grossistes « tête de chaîne », dans le but de mettre en place un programme destiné à uniformiser l'enseigne et les pratiques

²² DEMEURE (C) : *Aide-mémoire Marketing*, édition Dunod, 6e édition, Paris, 2008, p 195.

commerciales, et en vue de défendre leur clientèle de détaillants indépendants contre la concurrence des GS.

2.3.3.3 La franchise

C'est une méthode de collaboration contractuelle, par laquelle un franchiseur fait bénéficier de ses produits, de ses services, de sa marque, de son enseigne et de son savoir-faire et expérience, un franchisé contre un paiement d'une redevance.

On distingue trois types de franchise :

1. La franchise de production : les franchisés installés dans des différents pays fabriquent des produits qu'ils vendent sous la marque du franchiseur et sous son savoir-faire transféré.

2. La franchise de distribution : le franchiseur fabrique des produits mais leur vente et distribution sont effectuées par le réseau de franchise.

3. La franchise de service : la franchise de service consiste à offrir un certain nombre de services sous l'enseigne, le nom commercial du franchiseur et selon ses méthodes et instructions définis.²³

²³ GIMALAC, (L) et GRAC, (S) : *La franchise : guide juridique et pratique*, édition Puits Fleuri, France, 2003, p24.

Section 03 : Les différents types et stratégies de distribution

Cette section est consacrée à la définition des divers types et stratégie de distribution.

3.1 Les types de distribution

Plusieurs types de distribution sont envisagés dès lors que le circuit de distribution choisi est un circuit indirect (circuit court ou circuit long), et le nombre d'intermédiaires à recruter pour assurer une couverture du marché pose un problème pour chaque firme.

Les types de la distribution sont classés en : distribution intensive, sélective et exclusive :

3.1.1 La distribution intensive

Le principe de la distribution intensive c'est que l'entreprise cherche à distribuer ses produits dans le plus grand nombre possible de points de vente afin d'assurer un chiffre d'affaires élevé, et une couverture très large du territoire du vente.

Cette distribution est beaucoup plus utilisée pour les produits de grande consommation, elle permet d'assurer la disponibilité maximale des produits dans un maximum points de vente et de faire connaître les produits rapidement. En revanche, le risque de perdre le contrôle de son réseau de distribution, les coûts de distribution très élevés ainsi que la difficulté de maintenir une image de marque cohérente sont les principaux inconvénients de la distribution intensive.

3.1.2 La distribution sélective

Dans la distribution sélective le producteur recourt à un nombre d'intermédiaires inférieur au nombre d'intermédiaires dans la distribution intensive. Ces intermédiaires sont sélectionnés en fonction de critères qualitatifs tels que la taille du distributeur (mesurée par son chiffre d'affaires), les services offerts à la clientèle, les compétences ainsi que les moyens et les équipements dont ils disposent.

Dans ce type de distribution le fabricant assure de vendre ses produits par des intermédiaires qualifiés et avec des coûts de distribution moins élevés. Mais le risque principal c'est la couverture insuffisante du marché et le risque de perdre des parts de marché.

3.1.3 La distribution exclusive

La distribution exclusive repose sur le principe de différenciation et utile lorsqu'un fabricant veut différencier son produit ou service par une politique de haute qualité afin d'améliorer son image de marque et dominer la distribution de son produit dans une région prédéfinie en donnant l'exclusivité aux intermédiaires de vendre sa marque.²⁴

La franchise est une forme particulière de la distribution exclusive.

3.2 Les stratégies de distribution

Les différentes stratégies de distribution sont :²⁵

3.2.1 La stratégie PULL

Stratégie PULL ou stratégie d'aspiration, c'est une stratégie à travers laquelle l'entreprise oriente tous ses efforts de communication et de promotion vers le consommateur final en utilisant toutes les actions et pratiques qui l'attirent au produit et conséquence l'acheter. Par contre cette stratégie exige des investissements publicitaires importants à long terme pour rappeler le consommateur à chaque fois de l'existence du produit.

3.2.2 La stratégie PUSH

Elle est appelée aussi stratégie de pression, c'est une stratégie qui pousse le produit vers le client même s'il ne pense pas forcément à l'acheter, et pour ce faire l'entreprise appuie beaucoup sur sa force de vente et son réseau de distribution. Dans cette stratégie l'entreprise travaille en collaboration étroite avec les intermédiaires afin d'inciter le consommateur à acheter le produit.

3.2.3 La stratégie mixte

Certaines entreprises pratiquent les deux stratégies PULL et PUSH à la fois, elle est appelée la stratégie mixte, qui consiste à attirer le client vers le produit en utilisant la communication et la publicité, mais aussi de pousser le produit vers le client en lui donnant envie de l'acheter dans le cas où les ventes sont difficiles à réaliser.

²⁴ CLIQUET, (G), FADY, (A) et BASSET, (G) : *Management de la distribution*, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2006, p : 121-123.

²⁵ GOUDEY, (A) et BONNIN, (G) : *Marketing pour ingénieur*, édition Dunod, Paris, 2010, p : 231-232.

Conclusion du chapitre :

Après avoir présenté toutes les notions de la politique de distribution dans ce chapitre, on constate que la distribution occupe une place très importante dans l'entreprise, constitue une source de différenciation et un levier sur lequel le producteur s'appuie afin de renforcer sa position sur le marché, on conclut aussi que le producteur doit bien choisir ses intermédiaires pour plus de cohérence dans ses circuits de distribution.

Dans le chapitre suivant nous allons éclairer le concept de concurrence de l'entreprise et l'avantage compétitif qui permet à l'entreprise de se distinguer et de détenir une place privilégiée dans son secteur d'activité.



Chapitre II :

**Le concept de concurrence de
l'entreprise et l'avantage
compétitif**

Introduction du chapitre :

Le terme avantage compétitif est utilisé lorsqu'une entreprise détient un ou plusieurs éléments qu'elle maîtrise mieux et qui la distinguent en lui permettant de faire face à la concurrence.

Pour qu'une entreprise soit capable d'être compétitive elle doit se focaliser non seulement sur l'amélioration des caractéristiques des produits qu'elle commercialise mais également sur les services l'entourant et les différentes politiques et stratégies qu'elle adopte.

L'acquisition d'un avantage compétitif est indispensable pour une entreprise visant à se développer, car il lui permet d'être en avance par rapport aux concurrents, et de créer de la valeur à ses clients en leur proposant des produits ou des services adéquats à leurs attentes.

Ce chapitre est présenté en trois sections dans lesquelles nous élaborons les généralités sur l'avantage compétitif, ensuite l'acquisition et préservation de l'avantage compétitif, et enfin nous évoquerons les différentes stratégies concurrentielles dans un environnement hyper compétitif.

Section 01 : Généralités sur l'avantage compétitif

Le consommateur est de plus en plus mature et exigeant, emmène la recherche d'un meilleur rapport qualité/prix et plus de valeur, raison pour laquelle l'entreprise doit lui proposer des produits répondants à ses besoins précis afin de se différencier des concurrents et de détenir un avantage compétitif.

1.1 Définitions

La notion d'avantage concurrentiel a été mise en évidence par Michael Porter et il la définit comme suit : « *L'avantage concurrentiel procède des nombreuses activités qu'une firme accomplit pour concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit.* »¹

Aussi : « *L'avantage concurrentiel procède essentiellement de la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients.* »²

Une autre définition s'installe : « *Un avantage concurrentiel (ou avantage compétitif) représente les offres proposées par une entreprise qui la différencie de ses concurrents et lui procure un avantage par rapport à eux.* »³

D'après ces définitions on constate que l'avantage compétitif est l'élément ou bien le petit « plus » qu'une entreprise possède ou maîtrise mieux que ses concurrents qui lui octroie une position privilégiée sur le marché et lui permet de créer de la valeur à ses clients, ses employés ainsi qu'à ses actionnaires.

L'avantage compétitif ne concerne pas les caractéristiques du produit uniquement mais il peut se découler de plusieurs facteurs dans une firme comme l'achat de matière première de meilleure qualité, un système de réception de commande efficace, un meilleur processus de fabrication et d'assemblage utile, une bonne gestion des stocks, une politique de commercialisation et de distribution performante et une force de vente compétente ainsi qu'un service après-vente de qualité.

¹ E.PORTER (M): *L'avantage concurrentiel*, édition DUNOD, Paris, 1999, P 49.

² Ibid. p 8.

³ <https://www.marketing-etudiant.fr/avantage-concurrentiel.html#> (consulté le 5 Mai à 13h40).

1.2 Les types de l'avantage compétitif

Il existe deux grands types d'avantages qu'une entreprise peut détenir :

1. Un avantage par les coûts.
2. Un avantage par la différenciation.

1.2.1 Avantage par les coûts

Un avantage compétitif par les coûts veut dire qu'une firme réalise des coûts plus bas et inférieurs à ceux des concurrents. Il s'agit de minimiser les coûts fixes ainsi que les coûts variables ce qui influencera automatiquement sur le prix de vente, car les coûts sont d'une importance primordiale lorsqu'une firme choisie de se distinguer de la concurrence.

Cette stratégie de domination par les coûts s'appuie généralement sur le principe d'obtenir les coûts les plus bas à partir d'une production cumulée plus importante. Il s'agit donc d'une stratégie de coûts et de volume, et non pas une simple recherche de réduction des coûts.

Ces coûts résultent des activités créatrices de valeur, et les dirigeants des entreprises doivent étudier les coûts liés à ces activités et non à l'ensemble de la firme. Pour analyser ces coûts, il est indispensable de déterminer la chaîne de valeur de l'entreprise afin de ressortir les différentes activités créatrices de valeur⁴, ainsi que les facteurs d'évolution des coûts qui déterminent et régissent les coûts de chaque activité. Ces grands facteurs sont au nombre de dix :

1. Les économies d'échelle.
2. L'apprentissage.
3. La configuration de l'utilisation des capacités.
4. Les liaisons.
5. Les interconnexions.
6. L'intégration.
7. Le calendrier.
8. Les mesures discrétionnaires.
9. La localisation.

⁴ *STRATEGOR*, 4^e édition, édition Dunod, P 124-131.

10. Les facteurs institutionnels.

1.2.1.1 Economies ou déséconomies d'échelle

Les économies d'échelle s'obtiennent lorsqu'une entreprise opte pour une façon plus efficiente et différente d'exercer ses activités et à des quantités plus élevées. Elles se diffèrent selon les activités créatrices de valeur et les secteurs car elles n'ont pas toutes le même poids.

1.2.1.2 L'apprentissage

L'apprentissage est l'accumulation de nombreuses petites améliorations qui accroît l'efficacité d'une activité créatrice de valeur et diminue son coût avec le temps. Il peut se concrétiser au niveau de plusieurs facteurs tels que : l'amélioration de la programmation, des procédures et de la main-d'œuvre, des modifications conceptuelles du produit qui rendent la fabrication plus simple, des changements de machines ...etc.

Le degré d'apprentissage varie d'une activité créatrice de valeur à une autre, car il présente des possibilités différentes d'amélioration, et lorsqu'une firme veut améliorer sa compétitivité au niveau des coûts elle doit identifier la meilleure façon de mesurer le degré d'apprentissage dans chaque activité.

1.2.1.3 Configuration de l'utilisation des capacités

L'utilisation des capacités est en fonction des fluctuations saisonnières, cycliques ou autres facteurs de l'offre et de la demande.

La configuration de l'utilisation des capacités dans chaque activité est déterminée par rapport à l'environnement et les concurrents.

1.2.1.4 Les liaisons

Les liaisons sont des coordinations entre les différentes activités, car si on se contente d'examiner une activité créatrice de valeur seule on arrivera jamais à comprendre le comportement des coûts de cette activité. Aussi les liaisons peuvent réduire le coût total des activités liées les unes aux autres. Il existe deux grands types de liaisons : les liaisons internes à la chaîne de valeur, et les liaisons verticales.

1. Les liaisons internes à la chaîne de valeur : les liaisons entre les activités créatrices de valeur existent dans toute la chaîne de valeur, ces liaisons peuvent être entre des activités directes et indirectes, entre les activités qui doivent être coordonnées (logistique interne et production), et entre les activités qui constituent des voies différentes afin de parvenir au résultat.

Lorsqu'une modification dans la façon dont une activité créatrice de valeur est réalisée cela peut réduire le coût total de l'ensemble des activités lorsqu'elles sont liées.

2. Les liaisons verticales : les liaisons verticales sont des liaisons qui existent entre les activités d'une firme et les activités des fournisseurs et les circuits de distribution.

Les liaisons avec les fournisseurs concernent les caractéristiques des produits et/ou services offerts, des procédures de garantie, d'emballage, de livraison et du traitement des commandes. Les liaisons avec les fournisseurs peuvent réduire les coûts que lorsqu'une coordination et ou une optimisation s'installe entre les deux parties.

Tandis que les liaisons avec les circuits de distribution concernent l'emplacement des entrepôts, les technologies utilisées dans la manutention, les activités de vente ou de promotion ...etc. Pareil pour les liaisons avec les fournisseurs, il doit y avoir une coordination et une optimisation entre l'entreprise et les circuits de distribution pour pouvoir réduire les coûts.

1.2.1.5 Les interconnexions

L'interconnexion est le partage qui existe entre les activités créatrices de valeur d'une même entreprise ou deux unités qui a une grande influence sur la réduction des coûts.

L'interconnexion peut être aussi sous forme d'un même savoir-faire partagé entre les activités créatrices de valeur de même nature, qui transfère les gains de l'apprentissage d'une activité à une autre.

1.2.1.6 L'intégration

L'intégration est le fait qu'une entreprise regroupe toutes les activités au sein d'elle-même pour éviter d'avoir recours à des parties externes afin de réduire ses coûts, comme par exemple de posséder son propre système de traitement des commandes au lieu de passer un contrat avec une agence de services informatique.

Elle peut réduire les coûts de plusieurs façons différentes, comme en permettant à l'entreprise d'éviter des fournisseurs ou des clients qui possèdent un fort pouvoir de négociation.

Mais dans plusieurs cas, l'intégration peut augmenter les coûts en introduisant à l'intérieur de l'entreprise des activités que les parties externes réalisent à meilleur compte. Dans ce cas il est indispensable pour l'entreprise d'examiner si l'intégration va augmenter ou diminuer les coûts, ou n'exerce aucun effet sur eux.

1.2.1.7 Le calendrier (*Timing*)

Le calendrier détermine le moment où une entreprise intervient afin de réaliser un avantage que ce soit en premier ou en dernier.

Les coûts des activités créatrices de valeur peuvent accroître ou diminuer par rapport à ceux des concurrents selon le calendrier, car il peut aussi conduire à l'obtention d'un avantage durable ou d'un avantage à court terme.

1.2.1.8 Les mesures discrétionnaires indépendantes des autres facteurs d'évolution des coûts

Les mesures discrétionnaires reflètent la stratégie de l'entreprise et impliquent souvent des ajustements étudiés entre les coûts et la différenciation.

Les choix stratégiques qui peuvent avoir des effets plus importants sur les coûts, sont les suivants :

- L'efficacité, la compétitivité et les caractéristiques du produit.
- Une gamme diversifiée des produits et/ou services offerts.
- Les investissements en termes de commercialisation et de développement technologique.
- Les délais de livraison.
- Les circuits de distribution utilisés.
- Les caractéristiques des matières premières ou des moyens de production achetés.
- Les salaires payés, la formation et la motivation des employés.
- Les procédures de programmation de la production, de la vente et d'autres activités.

Ces mesures jouent un rôle dans la détermination des coûts des activités créatrices de valeur, des effets aussi sur les facteurs d'évolution des coûts, et surtout un rôle très important dans les stratégies de différenciation.

Il existe des firmes qui adoptent des mesures bénéfiques mais extrêmement coûteuses, comme il existe des firmes qui renoncent aux mesures qui peuvent renforcer leur différenciation et préfèrent d'avoir des coûts plus bas.

Les mesures discrétionnaires jouent un rôle indispensable dans la détermination et l'analyse des coûts.

1.2.1.9 La localisation

La localisation d'une activité créatrice de valeur influe son coût, que ce soit sa localisation géographique ou bien sa localisation par rapport à d'autres activités créatrices de valeur. Elle peut résulter de plusieurs facteurs : choix politique, histoire de l'entreprise, emplacement des moyens de production...etc.

Les emplacements se diffèrent les uns des autres par rapport aux coûts de la main d'œuvre, les matières premières, et d'autres facteurs. Le climat, la culture de la firme et les goûts varient aussi par rapport aux emplacements.

La localisation de l'entreprise par rapport à ses fournisseurs et ses clients influence les coûts de sa logistique interne ainsi que sa logistique externe tels que : les stocks, les expéditions, les transports...etc.

Une entreprise peut réduire ses coûts, soit en changeant la localisation des activités créatrices de valeur ou encore de donner une nouvelle disposition aux emplacements des différentes installations.

L'entreprise peut donc acquérir un avantage par les coûts lorsqu'elle effectue des changements de localisation.

1.2.1.10 Les facteurs institutionnels

Les facteurs institutionnels concernent la réglementation des pouvoirs publics, les droits de douanes, ...etc, qui peuvent avoir une influence sur les coûts de l'entreprise.

Ces facteurs peuvent être favorables en réduisant les coûts, comme ils peuvent être défavorables en les augmentant.⁵

1.2.2 Avantage par la différenciation

L'un des deux types de l'avantage concurrentiel qu'une firme peut posséder est la différenciation.

La différenciation est l'acquisition d'une caractéristique unique qui distingue une firme de ses concurrents et qui crée de la valeur à ses clients, et qui dépasse une simple offre d'un prix peu élevé.⁶

Cette différenciation peut naître n'importe où dans la chaîne de valeur.

Parmi les caractéristiques qui peuvent rendre une firme unique on cite :

- La qualité et la performance des produits offerts.
- Les services fournis et entourant le produit (livraison, réparations...).
- L'intensité des dépenses publicitaires.
- Les informations pertinentes fournies et utilisées pour contrôler l'activité.
- Les technologies acquises, et la qualité des moyens de production et transport fournie.
- La compétence et l'expérience des employés, ainsi que les lois régissant leur travail⁷.

1.3 Les sources de la concurrence

Il existe plusieurs forces qui peuvent influencer la compétitivité d'une organisation, car cette dernière évolue dans un environnement plein d'autres acteurs et de concurrence. Michael PORTER a défini Le modèle des cinq forces de la concurrence qui consiste à identifier les fondements de la concurrence dans une industrie en vue d'obtenir un avantage concurrentiel.

Le modèle des cinq forces de Porter est un outil d'analyse de marché qui prend en compte cinq dimensions :⁸

⁵ E.PORTER (M): *L'avantage concurrentiel*, édition DUNOD, Paris, 1999, p 93-109.

⁶ STRATEGOR : Op.cit, p146-148.

⁷ E.PORTER (M): *L'avantage concurrentiel*, Op.cit, p 152-158.

⁸ JOHNSON (G), SHOLES (K), WHITTINGTON (R) et FRERY (F) : *Stratégie*, 7^e édition, édition PEARSON Education, Paris, 2005, p 89-105.

1. La rivalité des concurrents.
2. La menace des nouveaux entrants.
3. La menace des produits de substitution.
4. Le pouvoir de négociation des clients.
5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.

Le rôle de l'Etat est souvent ajouté à ces cinq (05) forces.

1.3.1 La rivalité des concurrents actuels

L'intensité de la concurrence est vive lorsque le secteur est soumis à une forte pression quand les barrières à l'entrée sont faibles, et lorsque tous les concurrents sont approximativement de la même taille.

1.3.2 La menace des nouveaux entrants

Certaines organisations qui ne sont pas encore présentes dans l'industrie peuvent décider d'y intervenir, ce qui va provoquer des bouleversements entraineront une déstabilisation du secteur.

1.3.3 La menace des produits de substitution

La menace des biens ou services de substitution peut prendre plusieurs formes :

- La substitution d'un produit à un autre.
- Une substitution indirecte, lorsqu'un nouveau produit ou service qui rend un autre produit ou service compliqué.
- Les substitutions génériques correspondent au cas où différentes offres correspondant à des besoins différents sont pourtant en concurrence.
- L'abandon simple peut également être considéré comme une substitution.
- Les substitutions peuvent être d'autres industries très éloignées.

1.3.4 Le pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation des clients représente leur influence sur le marché en ayant des volumes d'achat importants et un très fort pouvoir de négociation.

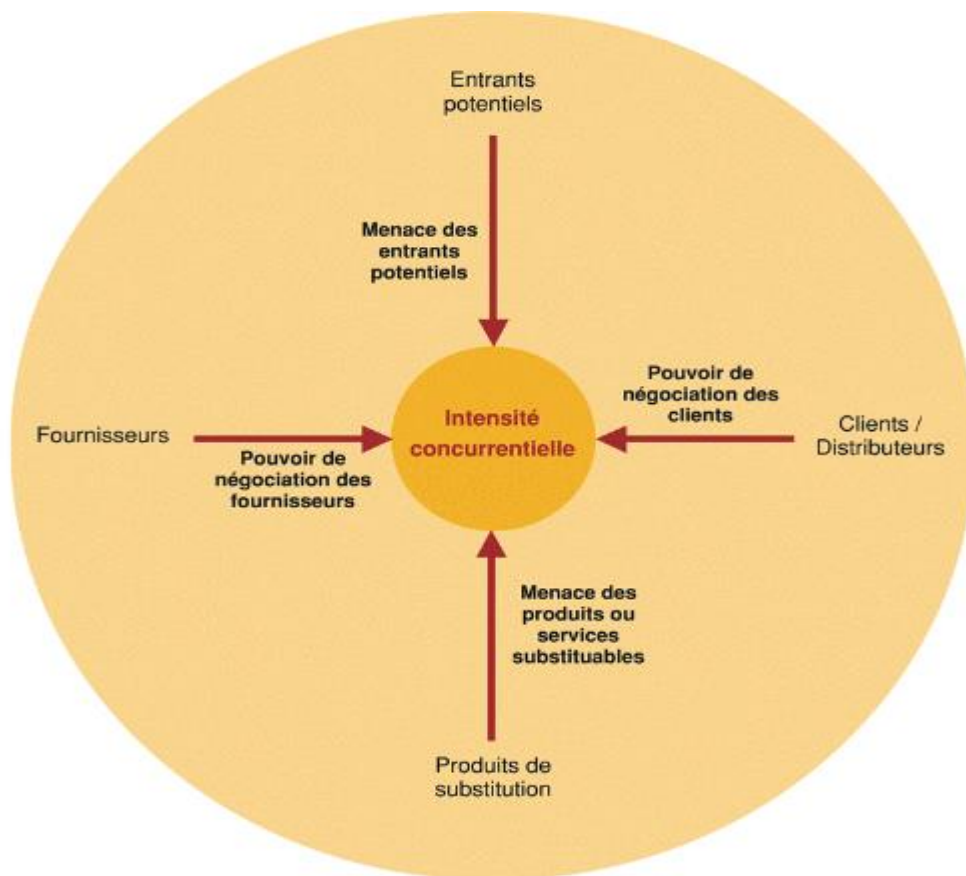
1.3.5 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Toute organisation doit se procurer des ressources auprès des fournisseurs afin de proposer des biens ou des services. Ces fournisseurs parfois, peuvent détenir la capacité à imposer leurs conditions, en termes de coût, de qualité ou de délai et se doter d'un fort pouvoir de négociation, et cela va impacter directement la marge et la profitabilité des entreprises.

1.3.6 Le rôle de l'Etat

Toutes les autorités de régulation ont le pouvoir de modifier la capacité des organisations à générer du profit à tenir leur rôle dans le jeu concurrentiel.⁹

Figure n° II-1 : Le modèle des cinq forces de PORTER



© Pearson Education France

Source : JOHNSON (G), SCHOLES (K), WHITTINGTON (R) et FRERY (F) : Stratégique, 7e édition, édition PEARSON Education, Paris, 2005, p 89.

⁹ E-marketing, <http://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-cinq-forces-Porter-306754.htm#zyxprTpXdcCJY9TJ.97> (consulté le 27 Mai 2017 à 21h00).

1.4 La chaîne de valeur

Afin de diagnostiquer un avantage concurrentiel, il faut tout d'abord définir la chaîne de valeur nécessaire.

Michael Porter la définit comme suit : « *Toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités, peut être représenté par une chaîne de valeur.* »¹⁰

Aussi : « *La chaîne de valeur décompose la firme en activités pertinentes au plan de la stratégie, dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation. Une firme acquiert un avantage concurrentiel en exerçant ces activités stratégiquement importantes à meilleur marché ou mieux que ses concurrents.* »¹¹

D'après ces définitions on constate que la chaîne de valeur est un outil qui permet d'étudier précisément les activités clés de l'entreprise qui lui procure un avantage concurrentiel et une valeur ajoutée nécessaire pour la pérennité de l'entreprise.

On peut distinguer deux grandes catégories d'activités dans la chaîne de valeur : les activités principales ou de base, et les activités de soutien ou de support.

1.4.1 Les activités principales

Elles correspondent aux activités qui concourent directement à la création du produit et à le mettre sur le marché. Ces activités sont :

1.4.1.1 La logistique interne

Elle concerne les activités associées à l'acheminement des entrées et à l'affectation des moyens de production telles que : l'entreposage, la manutention...etc.

1.4.1.2 La production

Elle concerne les activités associées à la réalisation et fabrication des produits finis telles que : l'assemblage, l'emballage, l'entretien...etc.

¹⁰ E.PORTER (M): *L'avantage concurrentiel*, Op.cit, p52.

¹¹ Ibid. p 49.

1.4.1.3 La logistique externe

Elle concerne les activités associées à la distribution physique des produits aux clients telles que : le stockage des produits finis, le transport, la livraison...etc.

1.4.1.4 La commercialisation et la vente

Elles concernent les activités qui incitent et permettent l'achat du produit par les clients telles que : la publicité, la promotion...etc.

1.4.1.5 Les services

Concernent les activités associées à maintenir ou améliorer le produit livré, telles que : l'installation, la garantie, la réparation...etc.

1.4.2 Les activités de soutien

Elles interviennent tout au long de la chaîne pour venir en appui aux activités principales. Ces activités sont :

1.4.2.1 Les approvisionnements

Ils se rapportent à une ou à plusieurs activités créatrices de valeur et ils peuvent être associés à l'achat des moyens de production, la sélection des fournisseurs...etc.

1.4.2.2 Le développement technologique

Concerne l'ensemble d'activités visant à améliorer le produit et le processus de production telles que : la recherche et développement, la conception des produits, les technologies des télécommunications...etc.

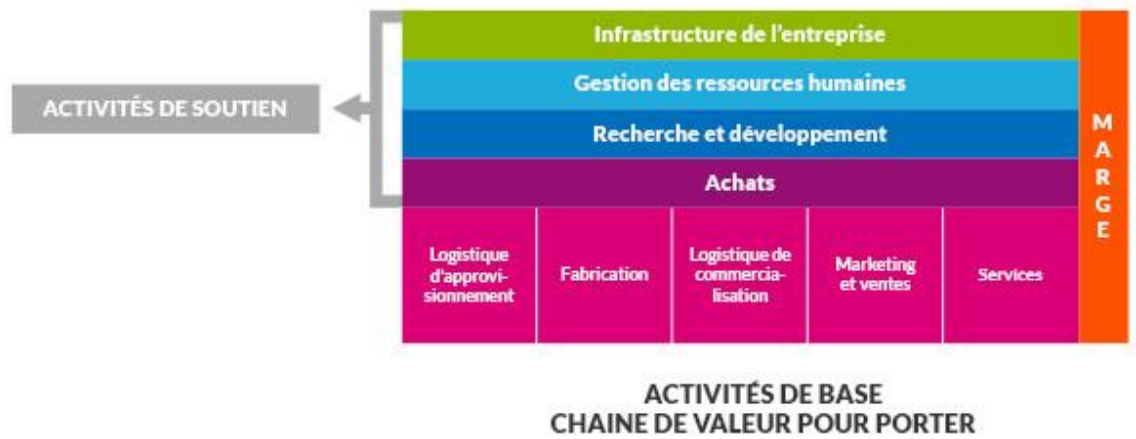
1.4.2.3 La gestion des ressources humaines

Concerne les activités de recrutement, embauche, formation, motivation, gestion du personnel...etc. La gestion des ressources humaines influe sur l'avantage concurrentiel par la détermination des compétences et des motivations des employés.

1.4.2.4 L'infrastructure de la firme

Se compose des activités qui comprennent : la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, les relations extérieures et la gestion de qualité.

Figure n° II-2: La chaine de valeur



Source : <https://www.marketing-etudiant.fr/wp-content/uploads/2016/02/chaine-de-valeur.jpg>.

La figure ci-dessus représente les activités créatrices de la valeur selon PORTER, divisées en activités de base et activités de soutien.

Section 02 : Sources, acquisition et préservation de l'avantage compétitif

Il faut évaluer pour évoluer, une entreprise doit diagnostiquer et évaluer les sources de son avantage compétitif, essayer de le créer et assurer sa durabilité afin de faire toujours face à la concurrence.

2.1 Sources de l'avantage concurrentiel

Pour détecter les sources à partir desquelles l'entreprise identifie son avantage concurrentiel, elle doit analyser et diagnostiquer sa chaîne de valeur et de la gérer efficacement car elle est à la base de sa compétitivité, aussi de déterminer la stratégie qui définit la façon de mener chaque activité et d'organiser toute la chaîne de valeur.

La conception d'une nouvelle façon de mener ses activités, ainsi que l'utilisation et la maîtrise des nouvelles technologies se révèle être une des sources de l'avantage concurrentiel, car de nos jours l'évolution technologique est très rapide et l'entreprise qui maîtrise en premier une nouvelle technologie bénéficie certes d'un avantage concurrentiel, en proposant de nouveaux produits et/ou services, d'attirer une nouvelle clientèle ou fidéliser la clientèle existante.

La bonne coordination entre les différentes activités permet une livraison immédiate des produits, de gagner un temps précieux, et la réduction des différents coûts qui est l'une des deux sources fondamentales de l'avantage concurrentiel.

L'entreprise peut tirer avantage aussi de son savoir-faire dans la gestion de son système globale, ainsi que l'optimisation et/ou la coordination de ses liens avec l'extérieur, notamment ses fournisseurs, clients et ses circuits de distribution. Elle doit aussi bien se positionner sur le marché et évoluer sur un marché porteur là où la demande est importante et correspond à son métier de base.

Sans négliger aussi la différenciation des produits et services de l'entreprise qui présentent la deuxième source fondamentale de l'avantage concurrentiel, qui peuvent jouir d'une notoriété exceptionnelle, ou bien correspondre parfaitement aux attentes des

consommateurs, ainsi que l'utilisation de nouvelles procédures et des moyens de production différents.¹²

2.2 L'acquisition d'un avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel naît dès qu'une entreprise découvre qu'elle possède une source d'avantage concurrentiel et qu'elle est capable de concrétiser cette découverte et fait un acte d'innovation.

Cette innovation peut toucher les produits, les procédés, les approches commerciales, les formes de distribution, les progrès technologiques. Elle résulte de la politique organisationnelle et de la recherche et développement, et elle implique des investissements dans le développement des compétences et des connaissances en moyens de production et de commercialisation.

Les sources d'un avantage concurrentiel les plus remarquables sont :

2.2.1 Les technologies nouvelles

L'apparition d'une nouveauté technologique rend possible l'acquisition et la création d'un avantage concurrentiel au niveau de la conception du produit, sa fabrication, sa commercialisation, sa distribution et des services qui l'entourent.

2.2.2 Modification de la demande ou demande nouvelle

Un bouleversement remarquable au niveau de la demande engendre souvent un avantage concurrentiel quand les concurrents soient incapables d'apercevoir cette nouvelle demande ou de réagir en conséquence.

2.2.3 Emergence d'un nouveau segment dans une industrie

Des avantages concurrentiels se réalisent lorsqu'un nouveau segment s'établit au sein d'une industrie, ou de nouvelles façons s'élaborent pour réunir les segments déjà existants. Ils concernent non seulement la clientèle mais également la chaîne de fabrication et de nouvelles pratiques de commercialisation.

¹² E.PORTER (M) : *L'avantage concurrentiel des nations*, édition InterEditions, Paris, 1993, p43-48.

2.2.4 Changements dans les coûts ou dans la disponibilité des moyens de production

Des changements remarquables dans les coûts des moyens de production tels que la matière première, la main-d'œuvre ... etc. peuvent entraîner des nouveautés dans la qualité des moyens de production utilisés. En utilisant ces nouvelles conditions on assurera un avantage concurrentiel sur ceux qui utilisent toujours des méthodes et moyens de production conformes aux anciennes conditions.

2.2.5 Changement dans la réglementation

La réglementation et les politiques gouvernementales sont fréquemment porteurs d'avantage concurrentiel aux entreprises, car parfois les entreprises qui sont leaders sur leurs secteurs ont conçu leurs activités suite d'une réglementation donnée ou d'un changement de politique.¹³

2.3 La préservation d'un avantage concurrentiel

Il existe trois conditions afin de préserver un avantage concurrentiel.

La première condition dépend de la source de l'avantage, car il existe un classement de ces sources, comme les avantages au niveau des coûts de matières premières, de main-d'œuvre, de technologies, de méthodes ou de matériel sont facilement abordables aux concurrents parce qu'il suffit juste d'une nouveauté pour les rendre obsolètes. Et l'avantage par les coûts perdure moins qu'un avantage par la différenciation.

La deuxième condition dépend du nombre des sources de l'avantage dont dispose une firme. Car l'entreprise qui possède un seul avantage la concurrence va viser à le reproduire, l'annulé ou à le surmonter, raison pour laquelle les entreprises leaders sur le marché cherchent toujours à multiplier les avantages afin de faire face à tout concurrent éventuel.

La plus importante c'est la troisième condition qui tient aux efforts ininterrompus de perfectionnement et de modernisation, en tenant à améliorer constamment les avantages existants et d'effectuer des progrès extraordinaires, une évolution et des investissements suffisants afin d'éviter à la concurrence d'annuler l'avance de l'entreprise.

¹³ E.PORTER (M) : *L'avantage concurrentiel des nations*, Op.cit p 48-51.

Acquérir un avantage concurrentiel est plus simple pour une entreprise que de le préserver et d'assurer sa disponibilité en sachant que cet avantage n'est jamais définit mais seulement temporaire. Pour ce faire l'entreprise doit posséder une technologie particulière, une unicité du bien ou du service qu'elle offre sur le marché car il doit être rare et surtout inimitable, un avantage d'une longue expérience et d'une performance énorme que les concurrents n'arrivent pas à l'imiter, le substituer ou le transférer. Une notoriété résultant des efforts de commercialisation, des relations étroites avec les clients notamment les plus importants, un personnel spécialisé et très bien formé, des investissements importants, la recherche et le développement, la publicité et la vente sont des éléments indispensables pour assurer la durabilité de l'avantage concurrentiel.

Dans certains cas, l'entreprise est obligée d'abandonner des avantages existants pour s'en créer de nouveaux d'un ordre supérieur ou de changer de stratégie, afin de préserver sa position sur le marché.

L'entreprise peut connaître aussi un affaiblissement de son avantage concurrentiel quand sa nouvelle technologie est courte, quand elle ignore un nouveau canal de distribution ou de rejeter un nouveau segment de clientèle.¹⁴

¹⁴ E.PORTER (M) : Op.cit: p 54-57.

Section 03 : Les différentes options stratégiques

Dans cette section, nous présentons les différentes options stratégiques qu'une entreprise adopte pour se démarquer des concurrents, et d'acquérir un avantage concurrentiel pour qu'elle soit perçue par ses clients comme meilleure sur le marché. Pour ce faire chaque entreprise opte pour une stratégie qui lui permet d'évoluer et de préserver son avantage concurrentiel.

Ces stratégies sont présentées comme suit :

3.1 La spécialisation

La stratégie de spécialisation consiste à concentrer les efforts et les moyens sur la production d'un seul type de biens ou de services. Cette stratégie est généralement celle des entreprises naissantes qui exerce un métier unique qui peut facilement lui procurer un avantage concurrentiel.

Cette stratégie présente un certain nombre d'avantages, à savoir :

- ❖ La gestion d'une seule activité est beaucoup plus simple et permet de développer un savoir-faire spécifique.
- ❖ Une meilleure connaissance du marché.
- ❖ Cette stratégie confère à l'entreprise qui l'adopte l'image de spécialiste.

Cependant, cette stratégie représente également des inconvénients :

- Demande beaucoup d'investissements en recherche et développement.
- La forte dépendance d'un seul marché ou produit qui fait courir un risque important, car si le marché subit une crise la survie de l'entreprise serait menacée.

3.2 La diversification

La stratégie de diversification consiste à produire plusieurs types de produits ou services en possédant plusieurs activités en même temps.

Les avantages de cette stratégie sont les suivants :

- Elle permet de répartir les risques entre les différentes activités.
- Elle permet d'avoir plusieurs sources d'avantage compétitif.

- L'existence de synergies entre les activités liées permet d'améliorer un avantage concurrentiel.

Cette stratégie représente aussi des inconvénients :

- ✓ La complexité de gérer plusieurs activités en même temps qui implique plusieurs stratégies et des investissements multipliés qui peut brouiller l'image et l'identité de l'entreprise aussi bien en interne qu'en externe.

3.3 L'intégration

La stratégie de l'intégration consiste à prendre en charge toutes les étapes de la fabrication du produit ou bien de déléguer quelques-unes.

L'intégration verticale quant à elle consiste à absorber des activités complémentaires en amont du processus de production en intégrant les activités des fournisseurs, ou bien en aval en intégrant les activités de distribution.

Cette stratégie présente des avantages qui sont :

Elle permet une meilleure coordination et maîtrise du processus de production et de vente.

- ❖ Elle permet la suppression des marges des fournisseurs et des clients, et l'entreprise disposera d'un avantage concurrentiel plus grand.
- ❖ Elle assure plus de sécurisation et d'indépendance.

Par ailleurs, la stratégie d'intégration présente aussi des inconvénients :

- Les activités à gérer sont très liées, plus complexe et plus coûteuse.
- Les nombreuses étapes intégrées dans le processus de production accroissent les risques.
- Lourdeur des investissements à assurer.
- Risque d'avoir des goulots d'étranglements ou des surcapacités.

3.4 L'externalisation

La stratégie d'externalisation consiste à sous-traiter ou transférer une ou plusieurs activités de l'entreprise à une autre entreprise. Cette stratégie s'apparente beaucoup à la spécialisation car elle consiste aussi à cerner ses efforts sur les activités stratégiques de l'entreprise. Cette externalisation peut s'agir d'une externalisation de spécialité ou bien d'une externalisation de capacité.

Les avantages de l'externalisation sont comme suit :

- ◆ Elle permet à l'entreprise de bénéficier d'un savoir-faire particulier, et d'économiser de l'argent en réduisant les coûts.
- ◆ L'externalisation de certaines fonctions permet à l'entreprise de se concentrer sur son cœur de métier et développer facilement un avantage concurrentiel.

Parmi les inconvénients de l'externalisation on trouve :

- ✓ La dépendance vis-à-vis des sous-traitants, et la nécessité de surveiller et de s'assurer de la qualité des produits, ...etc.
- ✓ L'entreprise peut se tromper et externalise des fonctions stratégiques, ce qui pourrait la fragiliser et elle perd ainsi son avantage concurrentiel.¹⁵

3.5 L'internationalisation

La stratégie d'internationalisation consiste à se développer en dehors des frontières, en vue de chercher des débouchés à l'étranger et de répartir les risques entre les différentes zones géographiques, et de procurer des avantages concurrentiels.

Le choix de l'internationalisation très souvent n'est que le résultat d'une diversification des marchés de l'entreprise.

L'internationalisation connaît des avantages qui sont comme suit :

- ★ En s'implantant dans certains pays, l'entreprise peut avoir des coûts de main-d'œuvre plus faible.
- ★ Meilleure connaissance des marchés étrangers.

¹⁵ https://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/management/viser-le-cours/elles-sont-les-principales-options-strategiques-pour-les-entreprises-tstmg_man_06 (Consulté le 22 Mai 2017 à 14h30).

- ★ Un marché potentiel plus vaste.
- ★ Répartition des risques.
- ★ Le bénéfice des nouveautés et transferts technologiques.

Les inconvénients de cette stratégie sont :

- ✚ Des risques politiques, économiques et financiers.
- ✚ La divergence entre les intérêts de la firme implantée et ceux de la nation¹⁶.

¹⁶ <https://fr.scribd.com/doc/119453360/Strategie-d-internationalisation> (consulté le 22 Mai 2017 à 18h05).

Conclusion du chapitre :

Le concept de l'avantage concurrentiel reste toujours complexe car il englobe un ensemble de notions tels que : chaîne de valeur, différenciation, coûts...etc.

L'avantage concurrentiel est un atout stratégique qu'une entreprise puisse détenir par rapport à ses concurrents lorsqu'elle est en mesure de créer plus de valeur pour ses clients, actionnaires et employés.

Afin d'acquérir un avantage concurrentiel est assurer sa durabilité, l'entreprise doit opter pour des choix stratégiques qui lui permettent d'évoluer et de posséder une position dominante sur le marché.

Une fois avoir présenté la politique de distribution et l'avantage concurrentiel par le biais de la recherche documentaire, nous allons actuellement passer au chapitre suivant qui permettra de mettre en pratique la contribution de la restructuration de la politique de distribution dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise au sein de l'entreprise CEVITAL (étude pratique).



Chapitre III :

**Effets de la politique de
distribution sur la compétitivité
de l'entreprise CEVITAL**

Introduction du chapitre:

Bien que l'éclatement des circuits de distribution en Algérie soit très remarquable, notamment sur le marché agroalimentaire, il est indispensable pour chaque entreprise de mettre en place une meilleure politique de distribution afin d'attirer et satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, et surtout d'avoir un bon positionnement dans un environnement hyper compétitif.

Dans ce troisième chapitre nous allons, dans un premier temps, présenter le groupe CEVITAL, ensuite donner un aperçu général sur la nouvelle politique de distribution au sein de CEVITAL, et enfin présenter et analyser notre enquête par questionnaire.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL - Bejaia-

Parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché durant les années 90 on trouve le Groupe CEVITAL. Ce groupe familial bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée que nous allons développer dans cette section.

1.1 Historique et évolution

Le Groupe CEVITAL est un groupe familial, premier groupe privé en Algérie à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activité. Fondé en 1971 par M. Issad REBRAB. Ses principaux actionnaires sont M. REBRAB et ses fils.

CEVITAL-AGRO Industriel, filiale du Groupe CEVITAL, est une société par action (SPA) d'un capital social de 6,8 milliards de DA, elle a été fondée en 1998.

CEVITAL-AGRO est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huiles brutes sur le marché algérien, son complexe de production se situe dans le port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 45000 m².

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité.

En 2005, une autre unité de conditionnement de l'eau minérale LALA KHEDIDJA sis à Tizi-Ouzou a été créée avec une capacité de production 3 000 000 bouteilles / jours.

En 2006, CEVITAL achète l'unité de jus COJEK, une entreprise publique, pour s'investir dans les boissons fruitées avec une capacité de 600 000 bouteilles par heure, et dans la conserverie tomates et confitures avec une capacité de production de 80 tonne / jours.

1.2 Missions et objectifs

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

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- La modernisation de ses installations en termes de machine et des techniques pour augmenter le volume de sa production.

- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

1.3 Les activités de CEVITAL

Lancé en Mai 1998, le complexe CEVITAL a débuté son activité par le conditionnement de l'huile en Décembre 1998.

En Février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débutés, cette dernière est devenue fonctionnelle en Août 1999.

L'ensemble des activités de CEVITAL- AGRO sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine, de sucre, de boissons...Elle se présente comme suit :

- Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour).
- Conditionnement d'huiles finies (1400 tonnes/heure).
- Production de margarine (600 tonnes/jour).
- Fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate) (9600 unités/heure).
- Raffinage du sucre roux (1600 tonnes/jour).
- Production de sucre liquide : capacité de production de 210 000 tonnes (équivalent matière sèche)/an.
- Boissons : eau minérale, boissons fruitées. L'eau minérale « Lalla Khedidja » avec une capacité de production de 3.000.000 bouteilles/jour, boissons fruitées «TCHINA» d'une capacité de production de 600.000 bouteilles par heure.
- Conserverie : de tomates et de confitures avec une capacité de production de 80 t/jour.
- Stockage céréales (120 000 tonnes).
- Minoterie et savonnerie en cours d'étude.

1.4 La gamme de produits de CEVITAL-AGRO-

1.4.1 L'offre pour les ménages

- Les huiles : Fleurial, Elio, Fridor.
- Margarines et graisses végétales : Matina, Fleurial, Smen.
- Le sucre : Skor.
- Les boissons : Eau minérale Lalla Khedidja, Boisson fruitée Tchina.

1.4.2 L'offre pour les professionnels

- Les huiles : Huiles vrac raffinées, Huiles vrac acides.
- Les céréales.
- Le sucre : Le sucre cristallisé extra blanc CEE N°2, Le sucre liquide, La mélasse.
- Les graisses : La parisienne, autres Graisses végétales.

1.5 Organigramme de CEVITAL-AGRO

Le complexe CEVITAL fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la circulation de toute information et donnée, et offre plus de spécialisation et de fluidité. L'organigramme est flexible et n'est pas encore stable vu la mise en place de nouvelles normes de management (Annexe n° 01)¹.

1.6 Principales missions des différentes directions du complexe

1.6.1 La direction générale

Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégiques et des décisions sur la politique marketing à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions. La direction générale est présidée par un Président Directeur Général (PDG), M. Issad REBRAB qui est l'actionnaire majoritaire.

1.6.2 La direction des ressources humaines

Elle est l'un des piliers de l'organisation structurelle de CEVITAL-agro, sa fonction consiste en :

- ❖ La gestion administrative du personnel (le règlement des salaires, les dossiers de la sécurité sociale et les employés, les congés...).
- ❖ La gestion prévisionnelle (le recrutement et le suivi d'effectif, la formation du personnel...).
- ❖ Tous les aspects sociaux et relations humaines dans l'entreprise.

¹ Informations récoltées de la Direction Supply Chain.

1.6.3 La direction technique contrôle de qualité

Elle est dotée de quatre laboratoires : laboratoire de suivi d'huile, de margarine, de sucre et de conditionnement. Ils assurent le contrôle et le suivi de la qualité des produits et tous leurs processus de production par l'élaboration des bilans chaque quart d'heure au plus tard une demie heure, et cela sous la supervision du laboratoire centrale qui suit la qualité microbiologique des différents produits.

1.6.4 La direction projet

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

1.6.5 La direction finance et comptabilité (DFC)

Elle constitue l'organe de vision de CEVITAL-agro, elle s'occupe de :

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

1.6.6 La direction raffinerie d'huile

Elle a pour mission de raffiner l'huile brute dans les meilleures conditions, étant dotée d'une salle de contrôle informatisée qui permet ainsi des paramètres de raffinage basés sur les caractéristiques physico-chimiques des huiles.

1.6.7 La direction margarinerie

Elle cherche à rationaliser l'utilisation de ses équipements de production pour obtenir une productivité optimale tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir les produits finis.

1.6.8 La direction raffinerie de sucre

La raffinerie de sucre s'occupe du raffinage du sucre roux pour le transformer en sucre blanc prêt à être conditionné.

1.6.9 La direction conditionnement

Organisée en équipe de 3x8, elle fonctionne 24h/24, sa mission est la fabrication des emballages des produits et la mise en bouteille de l'huile raffinée.

1.6.10 La direction supply chain

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

1.6.10.1 Département approvisionnement

Sa mission est d'assurer l'approvisionnement en matières premières ; il constitue également un soutien logistique et technique pour les autres structures puisqu'il les approvisionne en matière de fournitures de bureau et d'équipements.

1.6.10.2 Département magasinage

Il s'occupe du stockage et du magasinage des produits consommables et fournitures ainsi que des matières premières.

1.6.10.3 Département transit et transport

Ce service est chargé de transporter la marchandise et d'assurer le transport du personnel, il joue également un rôle au niveau des exportations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur.

1.6.10.4 Département distribution

Il est composé de deux services :

◆ Service correspondant CLR

Ce service est chargé de :

1. Procéder à la vérification des transferts sur sage 1000 bon par bon.
2. Après les vérifications, effectuer les réceptions sur sage.
3. Faire des rapprochements de flux entre les situations communiquées par NUMILOG exploitation et sage 1000 à 08h00 et à 15h00.
4. Faire des rapprochements entre NUMILOG exploitation et l'ADV commerciale afin de générer les BA.
5. Etablir des situations journalières pour chaque CLR et justifier les éventuels écarts.
6. Effectuer des inventaires physiques chaque fin du mois pour les CLR.
7. Interface directe avec la DFC.
8. Etablir la situation des avaries pour les CLR chaque matin.
9. Etablir la situation des palettes vides pour chaque CLR.
10. Valoriser et analyser les différents mouvements des CLR.

◆ **Service planification**

Ce service s'occupe de planifier les expéditions des produits finis vers les différents CLR et PFs, ainsi que la planification du transport de ces produits finis et les retours avaries.

1.6.11 La direction des silos

Elle a pour mission d'assurer le stockage, dans les conditions requises, des produits entrants dans les processus de production du complexe.

Cette direction assure la gestion de trois zones :

Zone 1 : ou zone quai ou s'effectue la réception des navires (déchargement).

Zone 2 : composée de 27 silos et d'un hangar destinés au stockage.

Zone 3 : ou zone des expéditions.

1.6.12 La direction commerciale

La direction commerciale occupe une place importante dans l'entreprise ; elle se charge de définir la politique commerciale de l'entreprise, de veiller à connaître et satisfaire les besoins des clients ; d'augmenter le chiffre d'affaires et les marges, de développer la productivité commerciale et aussi d'accroître les compétences des équipes.²

1.7 L'outil de l'information utilisé dans CEVITAL-AGRO

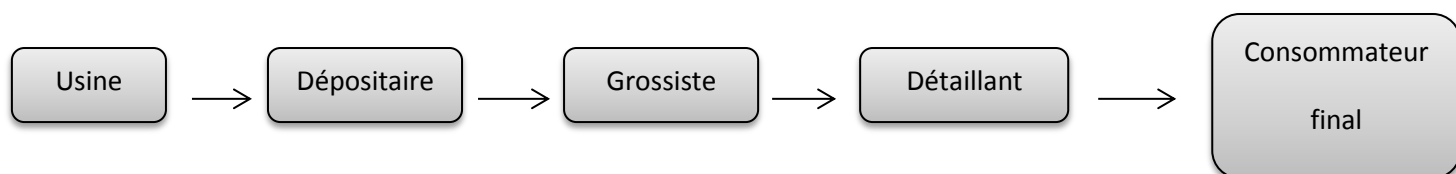
CEVITAL utilise pour la diffusion et la gestion de ses flux d'informations un logiciel appelé « Sage 1000 » qui fait partie de la famille des ERP.³

1.8 Organisation du réseau de distribution de CEVITAL agro

1.8.1 Système classique de distribution

Autrefois, CEVITAL-agro sous-traitait son système de distribution à des dépositaires qui sont des intermédiaires entre l'entreprise et le consommateur final, en utilisant des circuits de distribution longs.

Figure n° III-1 : Circuit de distribution long de CEVITAL-AGRO



Source : Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Ces dépositaires sont au nombre de 39 répartis dans les différentes wilayas, chez chaque dépositaire on trouve toute la gamme de produits de CEVITAL-Agro, ce dépositaire a l'exclusivité de distribuer que les produits de cette entreprise.

1.8.2 Nouvelle politique de distribution

Aujourd'hui, CEVITAL dispose d'un nouveau système de distribution constitué des plateformes de stockage externes et des CLR (Centres de Livraison Régionaux). Ce système a

² Informations récoltées de la Direction Supply Chain.

³ Informations récoltées de la Direction Commerciale.

pour but d'éviter les ruptures de stock en augmentant le stock de sécurité et en produisant selon le besoin du marché.

1)- Les plateformes

Il existe trois plateformes : une au Centre du pays à Bouira dont capacité de stockage est de 50000 palettes (dont 9000 sont des palettes de produits agroalimentaires) .Une se situant à l'Ouest du pays à Hassi Amer (Oran) ayant une capacité de stockage de 25000 palettes (dont 12000 sont des palettes consacrées aux produits agroalimentaires). Et enfin à l'Est du pays la plateforme se situant à Constantine avec une capacité de stockage de 2500 palettes.

2)- Les CLR (Centres de Livraison Régionaux)

Les CLR sont parmi les nouvelles stratégies de distribution mises en place par CEVITAL. Le lancement a été effectué en 2013 avec l'installation de 12 CLR (Alger, Tizi-Ouzou, Blida, Sétif, Oran, Relizane, Mostaganem, Médéa, Tiaret, Sidi Bel Abbas, Constantine et Reghaia).

Ce nouveau modèle de distribution a pour but de :

1. Assurer la couverture du marché par la disponibilité des produits en quantité et en qualité.
2. Réduire la longueur du circuit de distribution.
3. Réduire certains coûts et un gain de temps considérable.
4. Faire face à la concurrence.
5. Permettre aux clients de mieux connaître l'entreprise.

Les CLR ne sont pas des zones de stockage, leur principe consiste à travailler avec zéro stock, c'est à dire que toute entrée au CLR sera vendue, mais vu plusieurs aléas, ils disposent toujours d'un stock de couverture. En plus de cela il existe des CLR qui ne disposent pas de chambres froides ce qui représente une contrainte pour quelques produits notamment en haute saison.

Les plateformes et les CLR sont gérés par la filiale NUMILOG, responsable du transport et de stockage au niveau de CEVITAL. Cette filiale a été créée en 2007 avec des

ressources spécialement dédiées aux besoins des entreprises en termes de transport et de logistique.

En plus de sa nouvelle politique de distribution CEVITAL utilise depuis toujours la distribution directe aux industriels représentée par un circuit ultra-court car il n'y a aucun intermédiaire entre les deux.

Figure n° III-2 : Circuit de distribution ultra-court de CEVITAL-AGRO

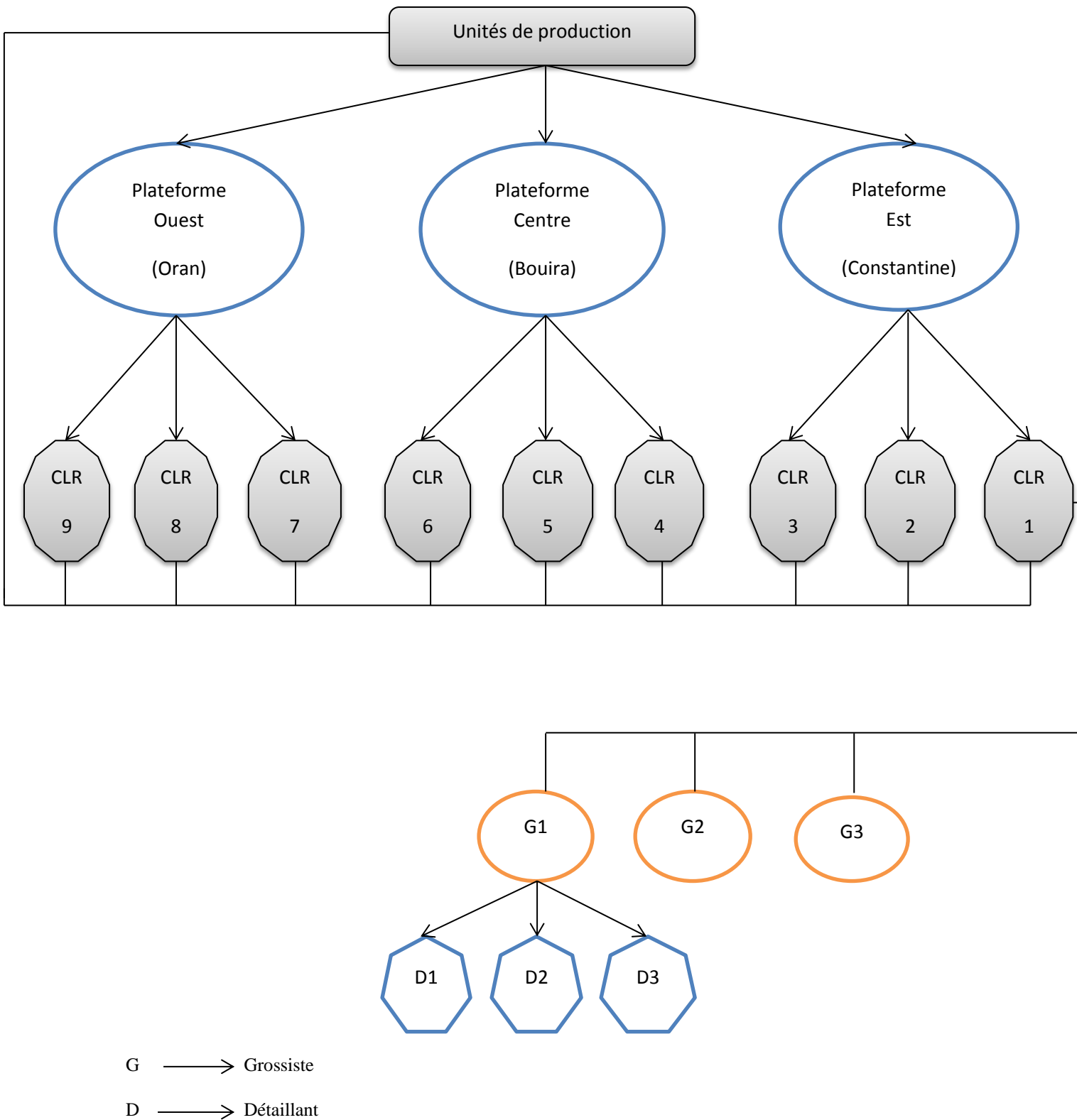


Source : Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Afin de mieux comprendre la nouvelle politique de distribution de CEVITAL, la figure ci-dessous présentera les principales étapes de cette dernière.⁴

⁴ Documents internes de la Direction Supply Chain.

Figure n°III-3 : Les principales étapes de la nouvelle politique de distribution de CEVITAL



Source : Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Section 02 : Présentation de l'enquête par questionnaire

Pour atteindre notre objectif de recherche et répondre à notre problématique, nous avons jugé essentiel de mener une enquête par questionnaire auprès du personnel de l'entreprise CEVITAL au sein de la direction Supply Chain.

Les questions portent sur le recours à la restructuration de la politique de distribution de CEVITAL, et plus particulièrement sur l'impact de l'implantation des CLR et PFs sur la compétitivité de l'entreprise.

Dans cette section, nous essayerons de présenter la démarche méthodologique adaptée à la nature de notre recherche.

2.1 Présentation de l'enquête

Pour mener à bien notre étude et réaliser notre étude pratique, nous avons utilisé une méthodologie qui s'articule autour d'une enquête par questionnaire.

Le questionnaire est une méthode pour recueil d'informations, il est présenté sous forme d'une suite de questions en vue de comprendre et d'expliquer des faits auprès d'un ensemble ou un échantillon de participants.

Nous avons mené une enquête sur terrain durant le mois de mars 2017, et notre choix s'est porté sur l'enquête par questionnaire (voir annexe n°02).

Le questionnaire nous a permis de recueillir et de collecter auprès de la population interrogée les informations nécessaires au sujet de la restructuration de la politique de distribution de CEVITAL, afin de réaliser notre recherche.

2.2 Objectifs de l'enquête

Notre recherche a pour objectif principal de connaître si la restructuration de la politique de distribution de CEVITAL en implantant ses différents CLR et PFs a conduit à l'amélioration de sa compétitivité.

En supposant que cette nouvelle politique de distribution de CEVITAL soit une source d'un avantage compétitif et que sa mise en place ait permis à CEVITAL de minimiser certains

coûts, d'assurer la disponibilité des produits, et de satisfaire rentablement les besoins et attentes des clients.

Nous allons justement par le biais de cette enquête confirmer ou infirmer nos hypothèses de notre recherche.

2.3 Elaboration du questionnaire

« Le questionnaire est un instrument de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations recueillies directement auprès de répondants, et qui prend la forme d'un ensemble de questions ouvertes et/ ou fermées, selon que les réponses possibles qui sont proposées ou non aux personnes interrogées.»⁵

2.3.1 Types de questions

Afin d'élaborer notre questionnaire, nous avons eu recours à trois types de questions de tel qu'elles puissent nous apporter des éléments de réponse à notre objectif principal.

1. Questions fermées : ce type de questions impose aux interrogés un nombre limité de réponses. Elles incluent des questions dichotomiques (ex : Question n° 05 et 13), et des questions sous forme d'échelle (ex : Question n°07, 08 et 09).

2. Questions ouvertes : ce type de questions donne la liberté aux enquêtés de s'exprimer et de développer leurs points de vue (ex : Question n°14).

3. Questions semi-ouvertes : ce type de questions donne aux enquêtés la possibilité de répondre au cas où ils ne parviendraient point à faire leur choix parmi les réponses proposées (ex : Question n°04).

2.3.2 Population de l'enquête

La population à laquelle nous nous intéressons dans cette enquête est le personnel de l'entreprise des différentes directions car eux seuls sont susceptibles de disposer des informations et réponses nécessaires à notre travail de recherche.

⁵ LAMBIN (JJ), CHUMPITAZ (R) et DEMERLOOSE (C) : *Marketing stratégie et opérationnel*, Dunod, 6eme édition, paris, 2005,p192.

2.3.3 Taille de l'échantillon

Nous avons mené notre enquête auprès de 20 employés au sein de CEVITAL de trois différentes directions suivant deux critères l'ancienneté et le poste occupé : soit onze (11) employés de la direction supply chain, cinq (05) employés de la direction commerciale et enfin quatre (04) employés de la direction finance et comptabilité.

2.3.4 Méthode d'échantillonnage

La méthode que nous avons jugée adéquate pour la réalisation de notre enquête est la méthode d'échantillonnage par quotas (méthode non aléatoire), car notre population est bien déterminée.

2.3.5 Pré-test du questionnaire

Afin de bien évaluer la clarté et la précision de notre questionnaire, et pour corriger les questions mal formulées ou incompréhensibles, nous avons mis à l'épreuve notre questionnaire auprès d'un échantillon composé de trois (03) employés.

2.3.6 Mode d'administration du questionnaire

Notre questionnaire a été effectué via le mode : auto-administration où l'enquêté répond seul au questionnaire.

Section 03 : Analyse de l'enquête sur terrain

Après avoir effectué notre stage pratique au sein de l'entreprise CEVITAL à la direction Supply Chain, et pour bien évaluer l'amélioration de sa compétitivité, nous allons analyser et interpréter les résultats obtenus de notre travail sur terrain, en utilisant le tableur Excel afin de faciliter la lecture de ces résultats.

3.1 Traitement des résultats de l'enquête par questionnaire

Question n° 01 : De quelle direction de CEVITAL faites-vous partie ?

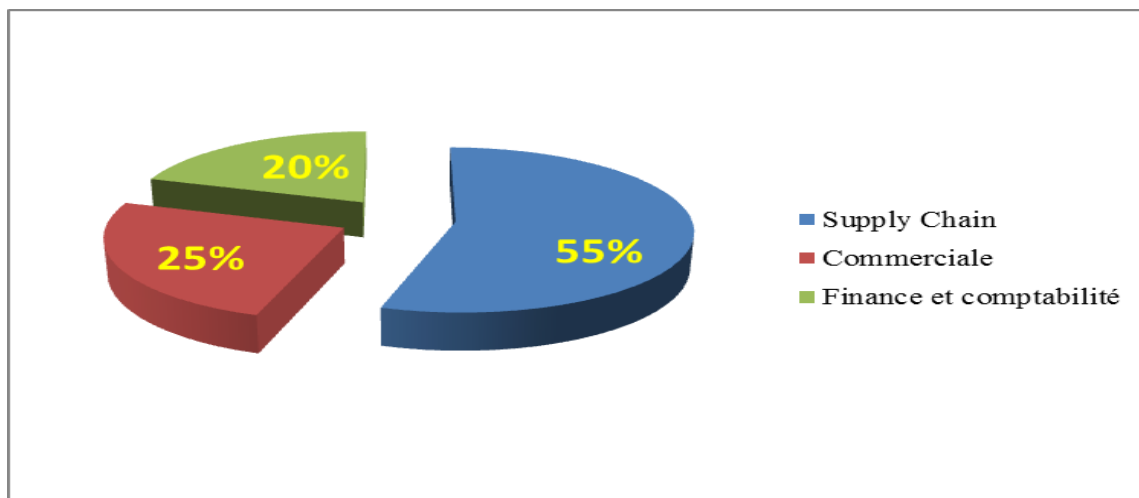
Objectif : Le but de cette question est de connaître à quelle direction appartiennent les interrogés.

Tableau n° III-1: Les directions des personnes interrogées

Direction	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Supply Chain	11	55
Commerciale	5	25
Finance et comptabilité	4	20
Total	20	100

Source : Documents récoltés de la Direction Supply Chain, Commerciale et DFC de CEVITAL

Figure n° III-4 : Les directions des personnes interrogées



Source : Documents récoltés de la Direction Supply Chain, Commerciale et DFC de CEVITAL

A partir de cette figure, nous remarquons que 55% de la population interrogée appartient à la direction Supply Chain, 25% à la direction Commerciale et 20 % à la direction Finance et comptabilité.

Nous pouvons constater d'après les résultats que la majorité des interrogés sont de la direction Supply Chain dans laquelle nous avons effectué notre stage pratique, et nous l'avons choisi comme lieu de stage car elle est mieux placée pour répondre à nos suggestions.

Question n° 02 : En quelle année l'entreprise CEVITAL a mis en place ses premiers CLR et plateformes logistiques ?

Objectif : Cette question a pour but de savoir en quelle année CEVITAL a restructuré sa politique de distribution.

Tous les enquêtés ont répondu que le premier CLR a été implanté en 2013 à Alger vu le nombre et le volume important des demandes client, et la première PF en 2008 à Bouira.

Aujourd'hui CEVITAL possède 18 CLR et 3 PFs au niveau national, répartis en 3 régions : Est, Ouest et Centre.

Tableau n° III-2 : Répartition des CLR's et PF's

Régions	Plateformes	CLR
Est	Constantine	Oum-El-Bouaghi, Batna, Constantine, Setif, Annaba
Centre	Bouira	Akbou, Tizi-Ouzou, Alger, Reghaia, Blida, Media
Ouest	Oran	Oran, Relizane, Tiaret, Sidi-Bel-abbès, Mostaghanem, Mascara, Tlemcen

Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Selon le tableau ci-dessus, nous Remarquons que la région Est comporte cinq (05) CLR's, la région Centre comporte six (06) CLR's et la région Ouest comporte sept (07) CLR's, on constate donc que la région Ouest comporte le plus grand nombre des CLR's et cela n'est pas un hasard car la concurrence est très forte dans cette région notamment : IFRI, AFIA, LABELLE, BELLAT, BERAHAL...etc.

Ce qui reflète la politique de l'entreprise est qu'elle tient toujours à faire face à la concurrence et prouver la présence de ses produits sur tout le marché national.

Question n°03 : L'entreprise CEVITAL réalise-t-elle ses prévisions de ventes à : 30%, 50%, 70%, 90% ou encore à 100% ?

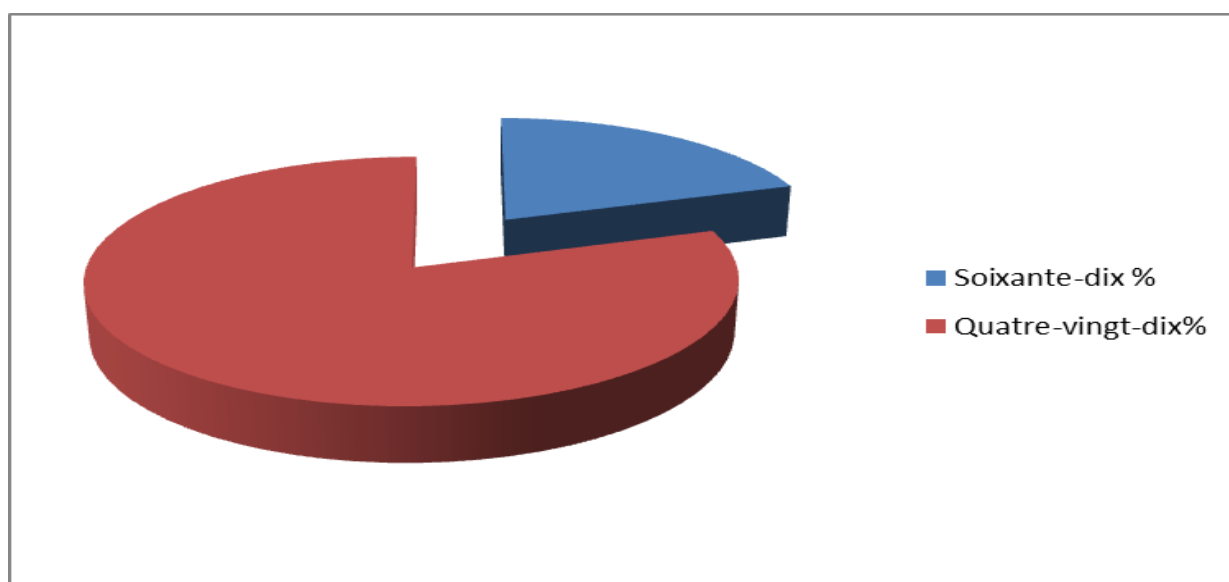
Objectif : Cette question a pour objectif de connaître le taux de réalisation des prévisions de ventes chez CEVITAL.

Tableau n° III-3 : Le taux de réalisation des prévisions de ventes

Désignation	Nombre de réponse	Pourcentage (%)
30%	0	0
50%	0	0
70%	4	20
90%	16	80
100%	0	0
Total	20	100

Source: Documents récoltés de la Direction Commerciale de CEVITAL

Figure n° III-5 : Le taux de réalisation des prévisions de ventes



Source: Documents récoltés de la Direction Commerciale de CEVITAL

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate que 80% des interrogés ont répondu que les prévisions des ventes sont atteintes à 90% contre 20% qui ont répondu 70%.

Il n'est pas facile pour l'entreprise d'atteindre son objectif de vente à 100% et cela est dû aux produits retournés qui ont été détériorés lors du processus de production, de transport ou de réception.

La réception de la marchandise retournée, et la programmation des retours se font au niveau des CLR's après avoir vérifié la nature du retour, et par la suite les envoyer vers l'unité de production afin de les réparer, recycler ou carrément les jeter.

C'est donc pour cette raison que l'objectif de vente n'est pas atteint à 100%.

Question n°04 : Sur quelle base CEVITAL prévoit-elle ses ventes ?

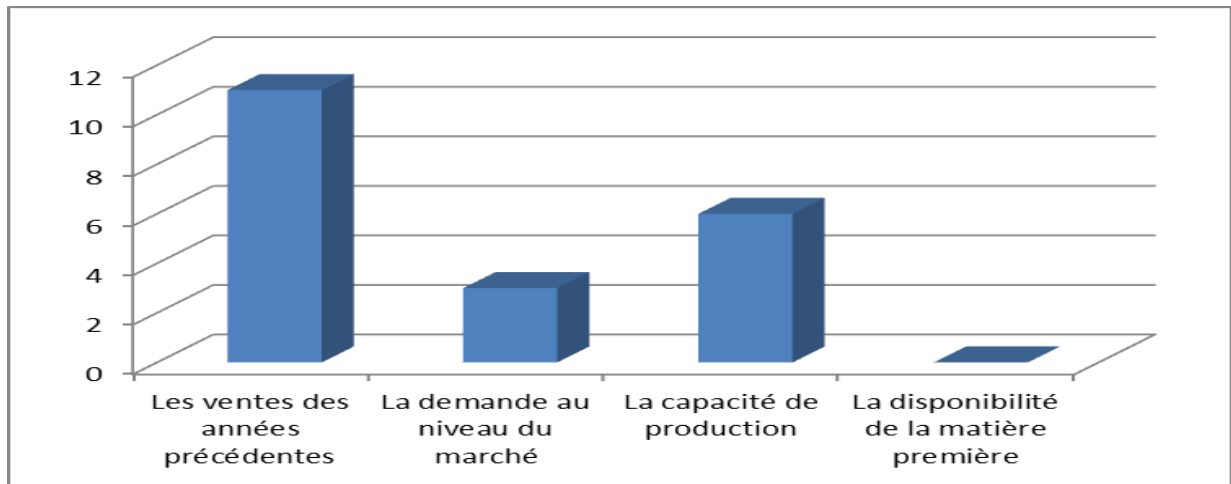
Objectif : Cette question vise à connaître les facteurs sur lesquels se base CEVITAL afin de prévoir ses ventes.

Tableau n° III-4 : Les prévisions de ventes

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Les ventes des années précédentes	11	55
La demande au niveau du marché	3	15
La capacité de production	6	30
La disponibilité de la matière première	0	0
Total	20	100

Source: Documents récoltés de la Direction Commerciale de CEVITAL

Figure n° III-6: Les prévisions de ventes



Source : Documents récoltés de la Direction Commerciale de CEVITAL

D'après les résultats obtenus, on constate que 55% des interrogés confirment que CEVITAL se base sur les ventes des années précédentes en premier lieu pour prévoir les ventes de l'année suivante.

On constate aussi que la capacité de production vient en deuxième position, car le programme de production doit être bien harmonisé avec le programme des ventes.

La demande au niveau du marché occupe la troisième position, l'entreprise CEVITAL se base sur ce facteur lorsqu'elle détermine les ventes des nouveaux produits qu'elle lance sur le marché pour la première fois, après que ses produits soient testés par les consommateurs.

Concernant la disponibilité de la matière première, l'entreprise CEVITAL n'a presque pas connu de ruptures car son programme en termes d'approvisionnement est bien déterminé et se fait d'avance.

Question n° 05 : Pensez-vous que le système de distribution de CEVITAL est un système marketing vertical contrôlé en implantant ses propres CLR et Plateformes logistiques ?

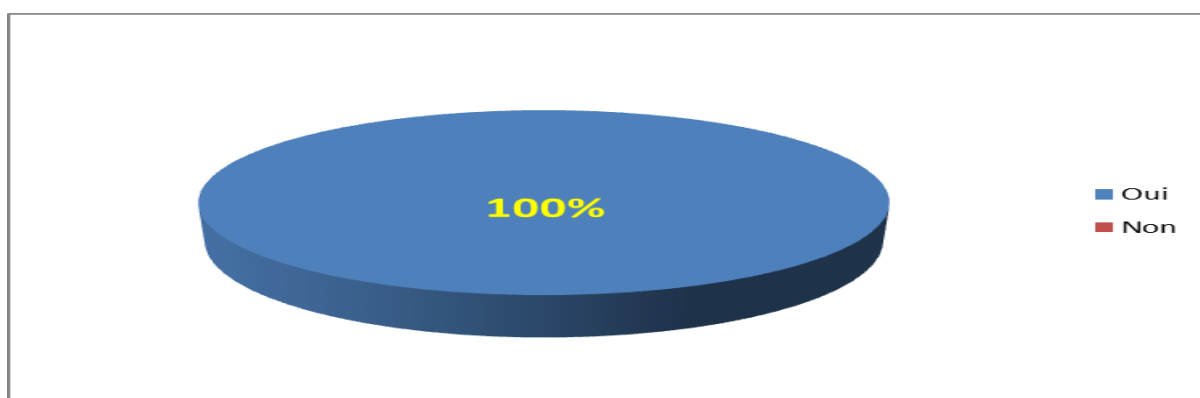
Objectif : Cette question a pour objectif de préciser le type du système de distribution de CEVITAL.

Tableau n° III-5: Type du système de distribution de CEVITAL

Désignation	Nombre de réponse	Pourcentage (%)
Oui	20	100
Non	0	0
Total	20	100

Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Figure n° III-7: Type du système de distribution de CEVITAL



Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

D'après les résultats ci-dessus, on remarque que la totalité des enquêtés confirme que le système de distribution de CEVITAL est bel est bien un système Marketing vertical contrôlé car l'entreprise exerce elle-même le contrôle et la coordination des étapes de la production et de distribution. Cette dernière est gérée par sa filiale NUMILOG qui assure le transport des produits et l'exploitation des CLR's et PF's.

De plus, grâce à ses superviseurs sur terrain bien motivés, l'entreprise arrive à tracer ses produits jusqu'au consommateur final (visites inopinées aux grossistes, magasins, superettes, supers et hyper marchés...etc.). Ils vérifient ainsi que les produits sont présentés aux clients dans les meilleures conditions, ils s'occupent même de la récolte des réclamations des clients et consommateurs, ainsi que l'organisation des promotions.

Question n° 06 : La politique actuelle des CLR's et PF's logistiques a-t-elle contribué à la réduction des différents coûts ?

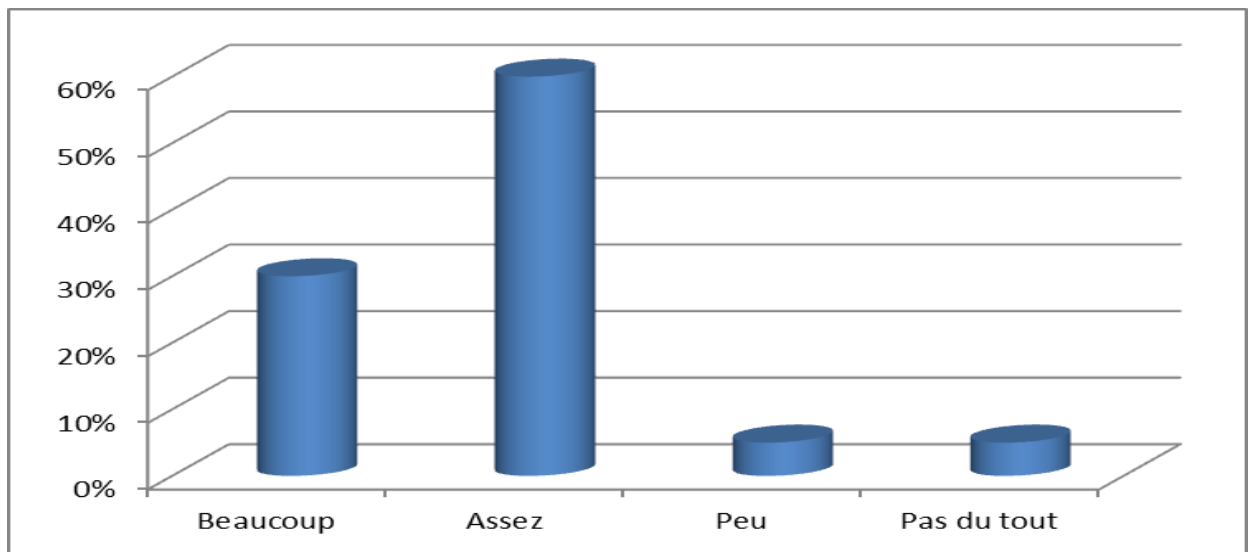
Objectif : A l'aide des résultats de cette question, nous pourrons montrer la contribution de la politique des CLR's et PF's dans la réduction des différents coûts.

Tableau n° III-6 : La réduction des coûts

Désignation	Nombre des réponses	Pourcentage (%)
Beaucoup	6	30
Assez	12	60
Peu	1	5
Pas du tout	1	5
Total	20	100

Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Figure n° III-8 : La réduction des coûts



Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Une lecture des résultats mentionnés ci-dessus nous permet de constater que 60% des interrogés ont confirmé que la politique des CLR's et PF's a assez contribué à la réduction des coûts, 30% pensent qu'elle a beaucoup contribué à la réduction des coûts, contre 5% qui pensent qu'elle a peu contribué à la réduction des coûts et 5% qui jugent qu'elle n'a point contribué à la réduction des coûts.

90% des interrogés qui ont confirmé que la politique des CLR's et PF's a contribué à la réduction des coûts, ils parlent dans ce cas des coûts de stockage car les produits de l'entreprise CEVITAL ne restent pas stockés longtemps dans les CLR's car leur principe est le « Cross-docking » qui veut dire le chargement et le déchargement des produits sans les stocker. Mais il existe toujours un stock de couverture de un ou deux jours au maximum dans les CLR's afin de faire face aux éventuelles ruptures.

De plus, cette politique a permis de baisser les coûts de transport en minimisant les distances parcourues, en optimisant le taux de chargement des camions, en réduisant aussi les ventes ratées et tout en gagnant énormément de temps, contrairement à son ancien système de distribution où l'entreprise produisait de très grandes quantités et les stocke plusieurs mois afin de ne plus avoir des ruptures de stocks en les hautes saisons, mais cette méthode augmente énormément les coûts de stockage.

Question n°07 : En adoptant la politique des CLR's et PF's logistiques, CEVITAL a-t-elle assuré la disponibilité de ses produits sur le marché ?

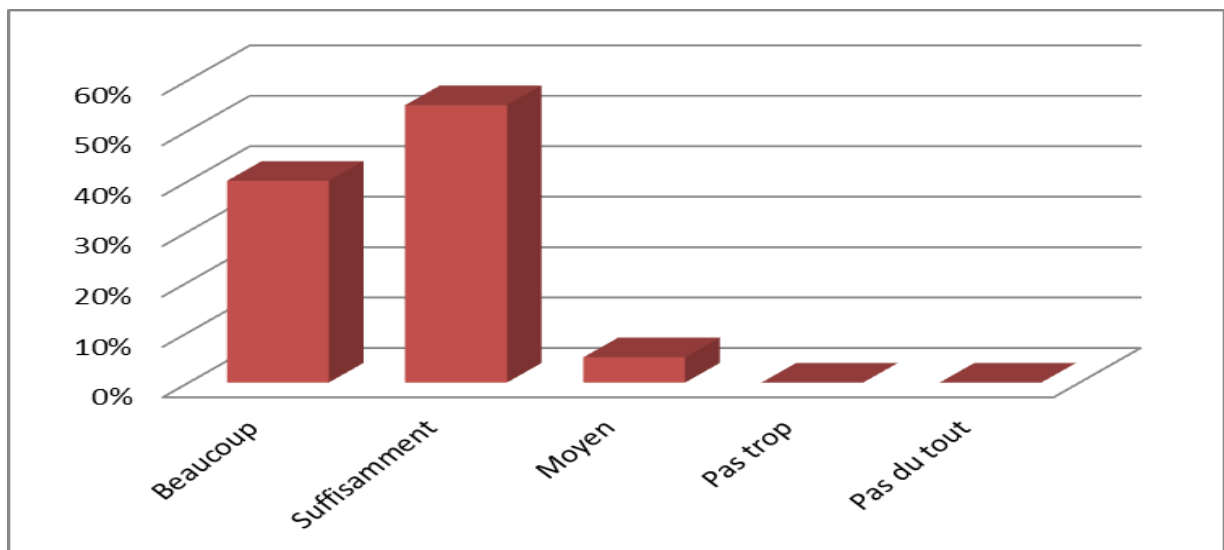
Objectif : A partir de cette question nous pouvons savoir si l'entreprise CEVITAL assure la disponibilité de ses produits sur le marché.

Tableau n° III-7: La disponibilité des produits sur le marché

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Beaucoup	8	40
Suffisamment	11	55
Moyen	1	5
Pas trop	0	0
Pas du tout	0	0
Total	20	100

Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Figure n° III-9: La disponibilité des produits sur le marché



Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Suite aux résultats obtenus, nous constatons que 95% des interrogés ont répondu positivement, et 5% la jugent moyenne. Pour ceux qui ont répondu positivement confirment que grâce aux CLR et PFs. L'entreprise a non seulement assuré la disponibilité de ses produits sur le marché national, mais aussi elle a pu atteindre les marchés internationaux en exportant ses produits notamment : le sucre 5kg et le sucre Big bag (1,1 tonne), et cela lui a permis de se diversifier et élargir sa gamme de produits, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau n° III-8 : Les produits de CEVITAL avant et après CLR et PFs

Désignation	Produits avant CLR et PFs	Produits après CLR et PFs
Huile	Elio : 1L, 2L, 5L	Elio : 1L, 2L, 5L Fleurial : 1,8L, 4L Free d'or : 5L, 10L
Sucre	Skor: 1Kg, 5Kg	Skor: 1Kg, 5Kg, 500g, 750g, Sucre roux Sucre verseur 1Kg, 750g
S'men	S'men : 1,8Kg	S'men : 1,8Kg, 500g, 900g
Margarine	Matina	Matina, Fleurial 250g, 500g
Jus	Jus d'orange	Plusieurs parfums
Eau minérale	Lalla khedidja 1,5L	Lalla khedidja 1,5L, 0,5L

Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Question n°08 : Pensez-vous que l'implantation des CLR et PFs logistiques ont aidé l'entreprise à répondre au mieux aux attentes et aux besoins des clients ?

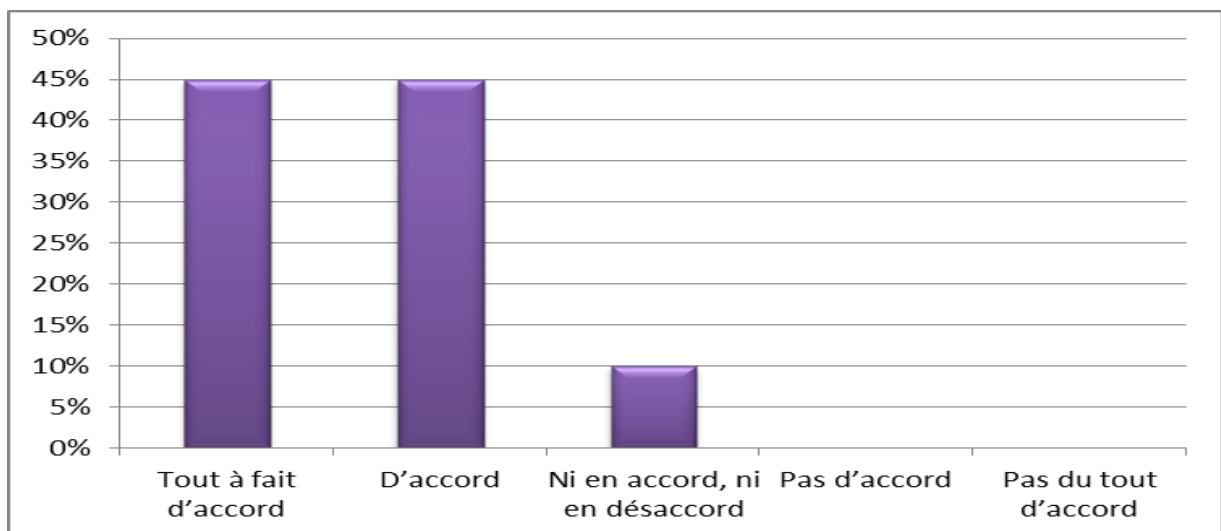
Objectif : Le but est de savoir si les CLR et PFs ont aidé CEVITAL à répondre aux besoins et attentes des clients.

Tableau n° III-9 : Satisfaction des besoins et attentes des clients

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Tout à fait d'accord	9	45
D'accord	9	45
Ni en accord, ni en désaccord	2	10
Pas d'accord	0	0
Pas du tout d'accord	0	0
Total	20	100

Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Figure n° III-10 : Satisfaction des besoins et attentes des clients



Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Suivant les résultats, nous pouvons dire que 90% des enquêtés sont d'accord dont 45% sont tout à fait d'accord que les attentes et besoins des clients sont satisfaits, contre 10% qui sont neutres, cela reflète le principe avec lequel CEVITAL a toujours travaillé qui est « Le client est roi », c'est pour cela elle essaye toujours d'améliorer ses pratiques et méthodes de travail afin de concrétiser ce principe.

Question n°09 : Pensez-vous que le programme des CLR's et PF's a permis à CEVITAL d'améliorer son image de marque ?

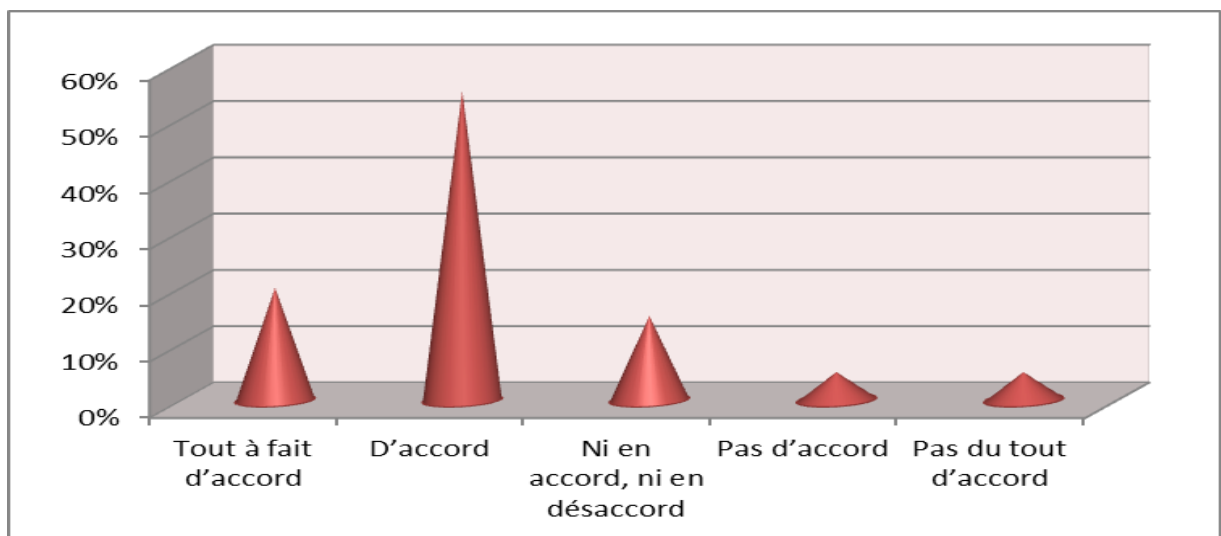
Objectif : L'objectif est de savoir si les CLR's et PF's de CEVITAL ont amélioré son image de marque.

Tableau n° III-10 : Amélioration de l'image de marque

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Tout à fait d'accord	4	20
D'accord	11	55
Ni en accord, ni en désaccord	3	15
Pas d'accord	1	5
Pas du tout d'accord	1	5
Total	20	100

Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Figure n° III-11 : Amélioration de l'image de marque



Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

On constate que 75% des interrogés sont d'accord, dont 20% sont tout à fait d'accord que les CLR's et PF's améliorent l'image de marque de CEVITAL contre 10% qui ne sont pas d'accord, dont 5% ne sont pas du tout d'accord, et 15% des interrogés sont neutres.

Ceux qui sont d'accord confirment que les CLR's et PF's ont renforcé l'amélioration de l'image de marque de CEVITAL. Tandis que ceux qui ne sont pas d'accord dont 5% ne sont pas du tout d'accord, pensent que CEVITAL est le leader sur le marché agro-alimentaire et dispose d'une bonne image de marque auprès de ses clients. Vu l'absence quasi-totale de la concurrence au début de l'activité de l'entreprise, c'est ce qui lui a permis de prendre une bonne longueur d'avance sur ses concurrents et amélioré son image de marque.

Question n°10 : Vous arrive-t-il parfois de rater des ventes au niveau des CLR's et PF's ?

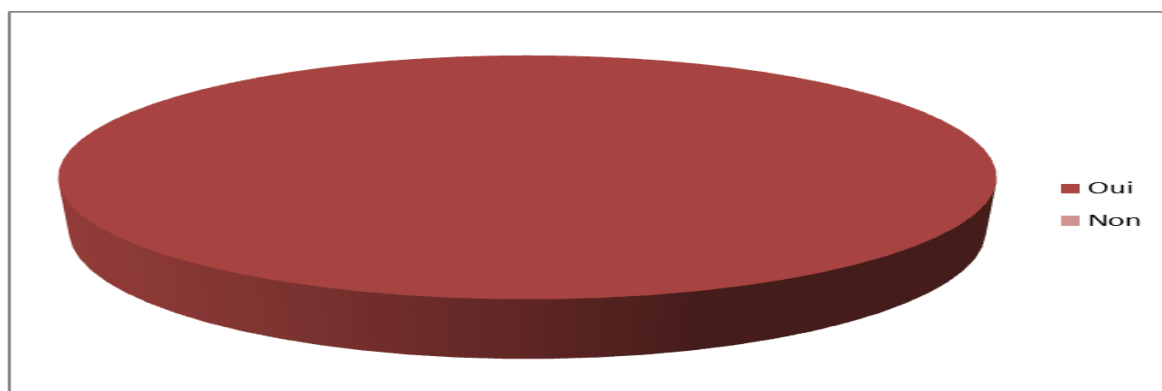
Objectif : Cette question a pour objectif de savoir si CEVITAL rate des ventes dans les CLR's et PF's.

Tableau n° III-11 : Les ventes ratées

Désignation	Nombre des réponses	Pourcentage (%)
Oui	20	100
Non	0	0
Total	20	100

Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Figure n° III-12 : Les ventes ratées



Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

D'après les résultats collectés, nous avons constaté que la totalité des enquêtés ont confirmé que CEVITAL rate parfois des ventes au niveau des CLR's et PF's, c'est ce qui constitue des pertes pour l'entreprise, et cela est dû à trois causes majeures qui sont :

1. Les forces majeures : fermetures de routes, grèves, catastrophes naturelles, ...etc.
2. Manques de produits à cause des problèmes techniques de la production, ou de la maintenance des machines.
3. Les retards des livraisons, considérés comme étant la cause principale des ventes ratées et sont principalement dus aux problèmes de transport.

De plus, on constate parfois aussi des erreurs au niveau du service planification qui cause des ventes ratées.

Question n°11 : L'entreprise CEVITAL est-elle parvenue à acquérir un avantage compétitif via sa politique de distribution actuelle (CLR's et PF's logistiques) ?

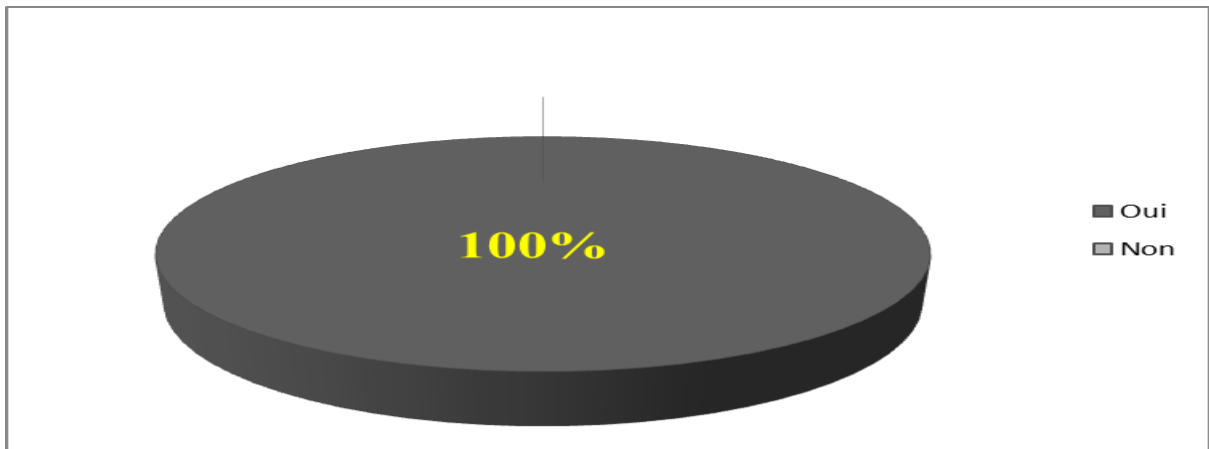
Objectif : Le but est de savoir si CEVITAL a acquis un avantage compétitif via sa politique de distribution.

Tableau n° III-12 : Avantage compétitif

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui	20	100
Non	0	0
Total	20	100

Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Figure n° III-13 : Avantage compétitif



Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Nous pouvons remarquer que tous les interrogés ont confirmé que CEVITAL a bien acquis un avantage compétitif et a pris de l'avance par rapport à ses concurrents en adoptant la politique des CLR et PFs logistiques vu que la concurrence a émergé ces dernières années.

➡ A quoi cet avantage est-il lié ?

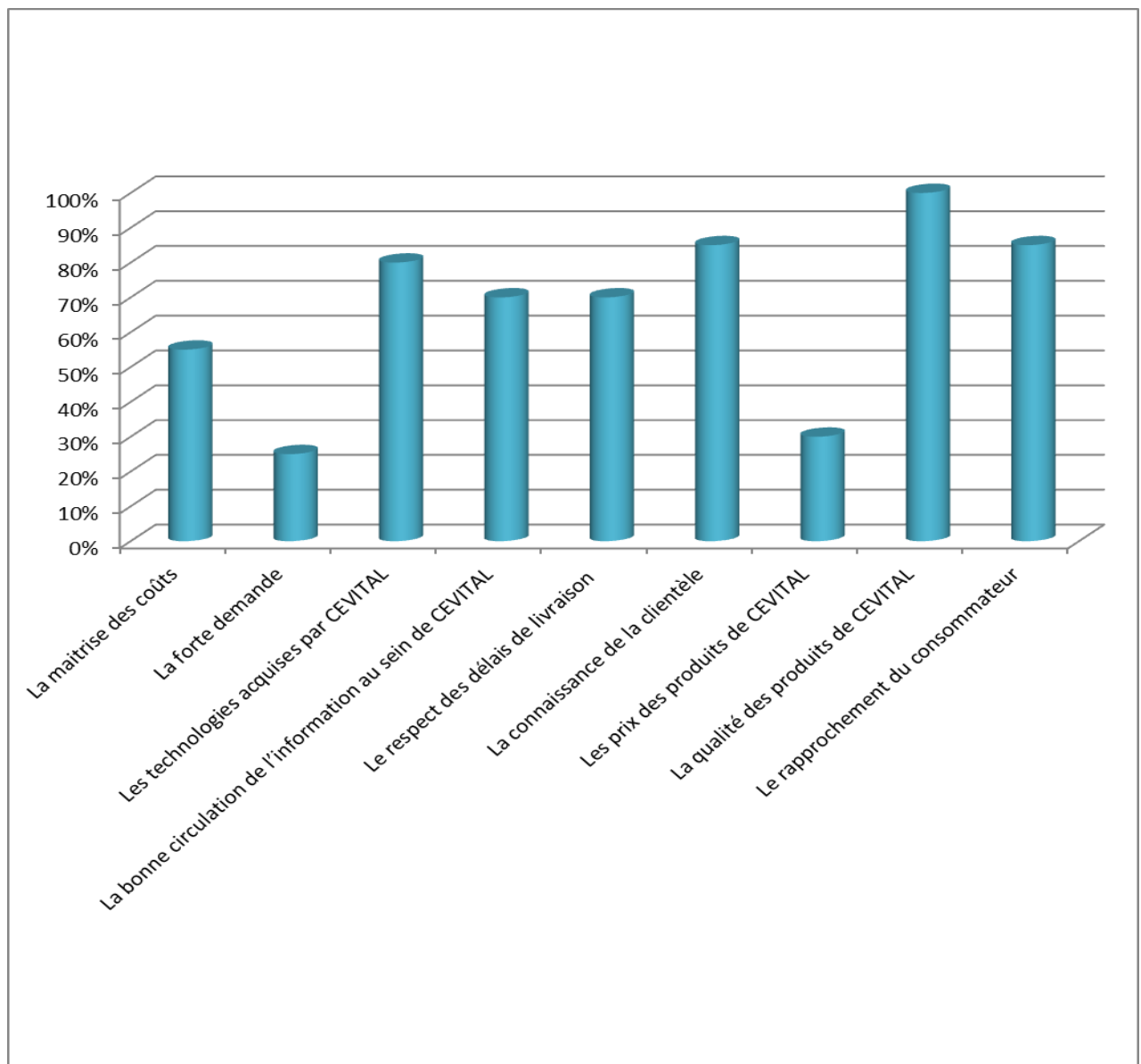
Objectif : L'objectif est de connaître les facteurs qui ont permis à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif.

Tableau n° III-13 : L'acquisition de l'avantage compétitif

Désignation	Oui		Non		Total	
	Nombre de réponses	Pourcentage (%)	Nombre de réponses	Pourcentage (%)	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
La maîtrise des coûts	11	55	9	45	20	100
La forte demande	5	25	15	75	20	100
Les technologies acquises par CEVITAL	16	80	4	20	20	100
La bonne circulation de l'information au sein de CEVITAL	14	70	6	30	20	100
Le respect des délais de livraison	14	70	6	30	20	100
La connaissance de la clientèle	17	85	3	15	20	100
Les prix des produits de CEVITAL	6	30	14	70	20	100
La qualité des produits de CEVITAL	18	90	2	10	20	100
Le rapprochement du consommateur	17	85	3	15	20	100

Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Figure n° III-14 : L'acquisition de l'avantage compétitif



Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Suite aux résultats obtenus, nous constatons que plusieurs facteurs ont aidé l'entreprise CEVITAL à acquérir un avantage compétitif.

Nous constatons que 90% des interrogés ont répondu que la raison principale qui a rendu l'entreprise CEVITAL très compétitive est bien la meilleure qualité de ses produits.

En deuxième position, nous remarquons que 85% des enquêtés pensent que la politique de distribution de CEVITAL lui a permis de bien connaître sa clientèle et de bien se

rapprocher des consommateurs par rapport à ses concurrents, contre 15% qui pensent le contraire.


80% des interrogés confirment que grâce aux nouvelles technologies acquises que CEVITAL a pu acquérir un avantage compétitif, contre 20% qui ne le pensent pas.

En quatrième position, nous remarquons que 70% des enquêtés ont répondu que la bonne circulation de l'information et le respect des délais de livraisons ont attribué à CEVITAL une forte position par rapport à ses concurrents. En comparant à son ancien système de distribution, CEVITAL respecte suffisamment les délais des livraisons, sauf dans le cas des forces majeures que nous avons cité précédemment (Question n°10). 30% des interrogés ne sont pas d'accord sur ce point.

55% des interrogés confirment que l'entreprise parvient à maîtriser et réduire certains de ses coûts notamment les coûts de stockage, transport et les coûts des ventes ratées grâce à sa politique des CLR et PFs, et cela est très essentiel pour chaque entreprise de maîtriser ses coûts. 45% des interrogés ont répondu le contraire.

30% des interrogés uniquement pensent que CEVITAL a acquis un avantage via les prix qu'elle propose, par contre 70% des interrogés jugent que les prix de CEVITAL sont élevés en comparant à ses concurrents.

En dernière position, nous remarquons que 25% seulement des interrogés ont répondu que la forte demande au niveau du marché qui a aidé l'entreprise à acquérir un avantage compétitif, par contre 75% des enquêtés ont répondu le contraire en disant que ces cinq dernières années la concurrence a émergé et la demande a baissé.

 Quels sont les principaux points sur lesquels faut-il veiller afin que CEVITAL puisse préserver et assurer sa compétitivité sur le marché ?

80% des interrogés ont confirmé que les principaux points sur lesquels il faudrait veiller afin que CEVITAL préserve et assure sa compétitivité sont :

1. La proposition de prix concurrentiels afin d'assurer un meilleur rapport qualité/prix.
2. L'écoute des clients, et la prise en considération de leurs réclamations.

- 3. Le travail continu sur un meilleur respect des délais de livraisons.
- 4. L'organisation continue des promotions.

Question n° 12 : Faites-vous du commerce électronique en vendant vos produits en ligne ?

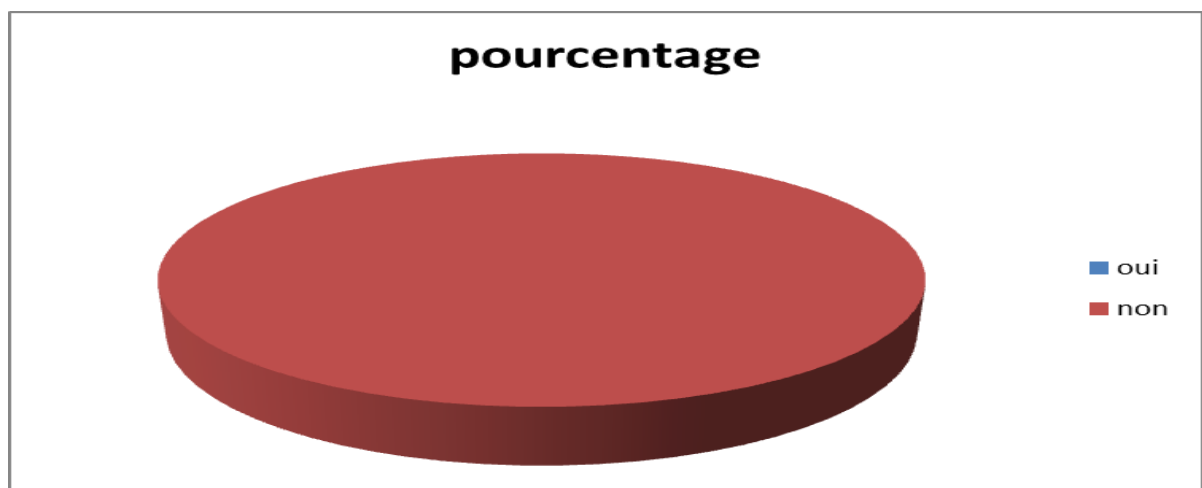
Objectif : Le but est de savoir si CEVITAL fait du commerce électronique.

Tableau n° III-14 : La vente en ligne

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui	0	0
Non	20	100
Total	20	100

Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Figure n° III-15 : La vente en ligne



Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

A travers la figure ci-dessus, nous constatons que la totalité des interrogés confirment que l'entreprise ne fait pas de commerce électronique.

➡ Si non, pensez-vous que la mise en place d'une distribution multiple va créer plus de synergie au sein de l'entreprise et plus de valeur pour le client ?

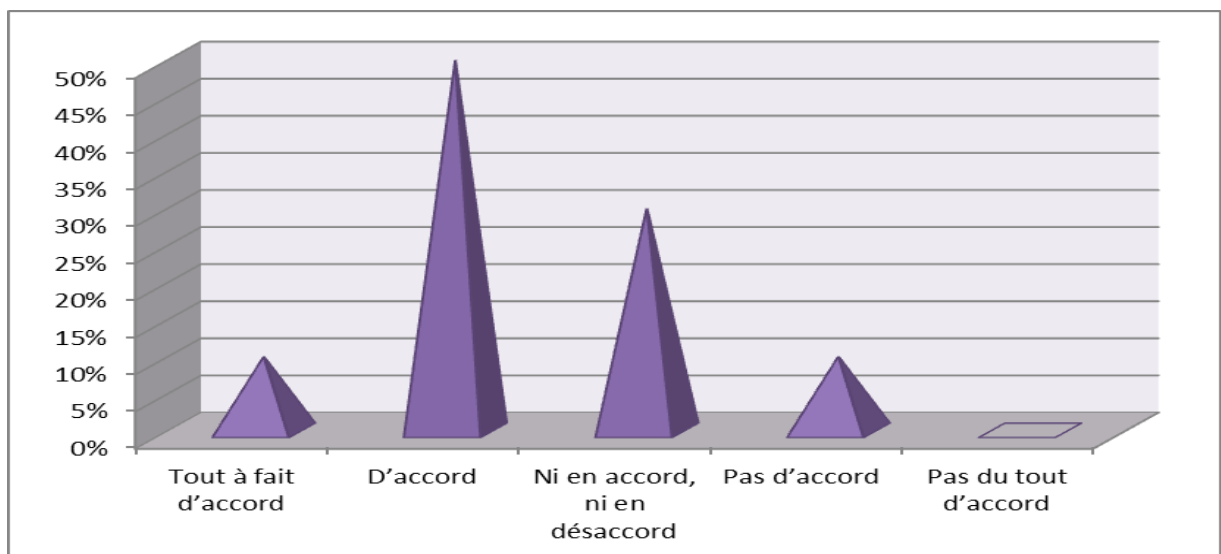
Objectif : L'objectif est de savoir si l'entreprise a l'intention d'informatiser ses pratiques de distribution

Tableau n° III-15 : La distribution multiple

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Tout à fait d'accord	2	10
D'accord	10	50
Ni en accord, ni en désaccord	6	30
Pas d'accord	2	10
Pas du tout d'accord	0	0
Total	20	100

Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Figure n° III-16 : La distribution multiple



Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Selon les résultats ci-dessus, nous constatons que 60% des interrogés sont d'accord, dont 10% sont tout à fait d'accord pour une politique de distribution multiple, 30% des enquêtés sont neutres et 10% ne sont pas d'accord.

Pour ceux qui sont d'accord, la politique d'une distribution multiple sera un très bon investissement pour l'entreprise, car l'informatisation de ses différentes pratiques et méthodes de distribution vont lui permettre d'être plus performante. Mais ce projet restera difficile à réaliser car l'entreprise traite parfois avec des intermédiaires qui n'opèrent pas avec des méthodes récentes ou informatisées.

Question n°13 : L'entreprise CEVITAL continuera-elle à installer de nouveaux CLR's et PF's logistiques dans l'avenir ?

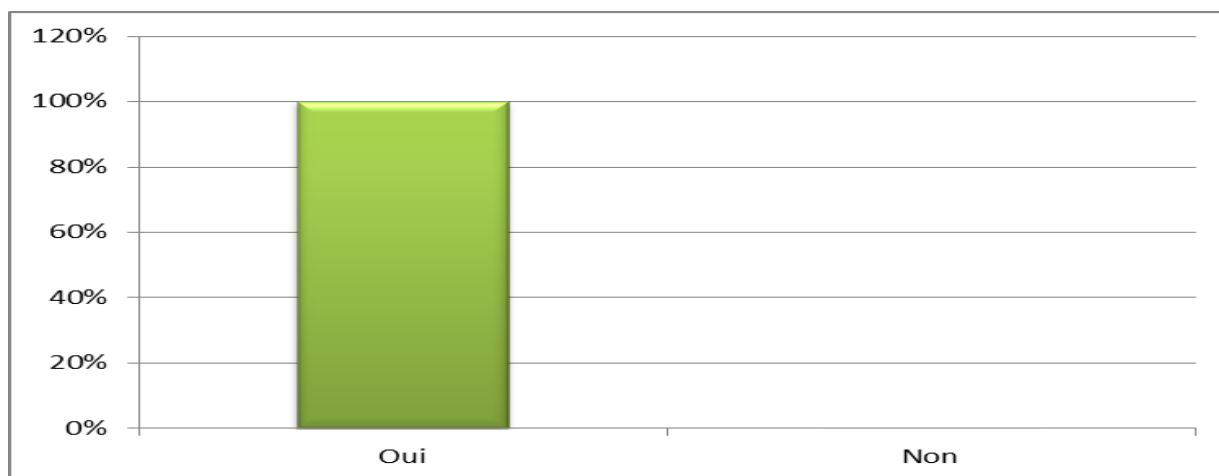
Objectif : Le but est de connaître si l'entreprise continuera toujours à installer de nouveaux CLR's et PF's.

Tableau n° III-16 : Nouveaux CLR's et PF's

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui	20	100
Non	0	0
Total	20	100

Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Figure n° III-17 : Nouveaux CLR's et PF's



Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Nous constatons à travers le traitement de cette question que tous les enquêtés ont confirmé que CEVITAL continuera toujours d'installer des CLR's car le but de l'entreprise est d'atteindre 34 CLR's au niveau national. Prochainement quatre (04) CLR's seront installés à : Skikda, Chlef, Biskra et Ain-Defla.

Question n°14 : Comment le choix de ce programme de distribution a-t-il influencé la performance globale de l'entreprise ?

Objectif : Cette question vise à connaître l'influence de la politique de distribution de CEVITAL sur sa performance globale.

90% des interrogés ont confirmé que la politique de distribution de CEVITAL l'a rendu plus performante, car elle lui a permis de livrer ses produits dans de meilleures conditions économiques, d'enrichir son portefeuille clients, et de préserver toujours sa position de leader sur le marché agro-alimentaire malgré l'apparition de la concurrence ces dernières années.

Pour préserver sa position, l'entreprise analyse sa situation chaque fin de mois en envoyant les correspondants CLR's jusqu'au CLR's afin d'effectuer des inventaires physiques et les comparer avec les inventaires théoriques pour détecter tout écart éventuel.

3.2 Synthèse

Après avoir analysé le questionnaire, ainsi que les observations faites sur terrain, nous dressons les constats suivants :

L'entreprise CEVITAL a commencé de restructurer sa politique de distribution en implantant tout d'abord ses PFs logistiques puis ses CLR's.

Aujourd'hui l'entreprise possède 3 PFs et 18 CLR's bien répartis au niveau national, mais son but reste d'atteindre 34 CLR's afin de faire toujours face à la concurrence déjà existante et naissante car le marché algérien est en pleine croissance.

1. La distribution de CEVITAL

Selon les résultats de l'enquête, nous constatons que la nouvelle politique de distribution de CEVITAL est un système marketing vertical contrôlé, car elle assure elle-même la coordination des étapes de production et de la distribution de ses produits et leur suivi jusqu'au consommateur final grâce à ses superviseurs sur terrain. Mais aussi on peut la considérer comme un système marketing vertical intégré vu qu'elle possède ses propres points de ventes, soit les supers marchés UNO.

2. La maîtrise des coûts

La nouvelle politique de distribution a largement contribué à la réduction des différents coûts notamment : les coûts de stockage, de transport et la diminution des ventes ratées.

En termes de stockage, les produits ne restent pas stockés longtemps dans les CLR's, car le principe est de travailler avec le « zéro stock ». Mais il existe toujours un stock de couverture d'un seul ou de deux jours maximum afin de couvrir les ruptures causées par les retards de livraisons, problèmes de transport ou le manque des produits.

En ce qui concerne le transport, cette politique là a permis l'optimisation du taux de chargement des camions ainsi que la minimisation des distances parcourues.

Les interrogés confirment que le taux des ventes ratées a baissé en comparant à l'ancien système de distribution, ce qui constitue moins de pertes pour l'entreprise.

3. La satisfaction

La politique des CLR's et PF's a permis à l'entreprise CEVITAL de satisfaire rentablement les besoins et attentes de ses clients en assurant suffisamment la disponibilité de ses produits sur le marché, et de se rapprocher davantage des consommateurs. En revanche, cela n'empêche pas l'entreprise d'avoir des retards de livraisons causées par les problèmes de transport.

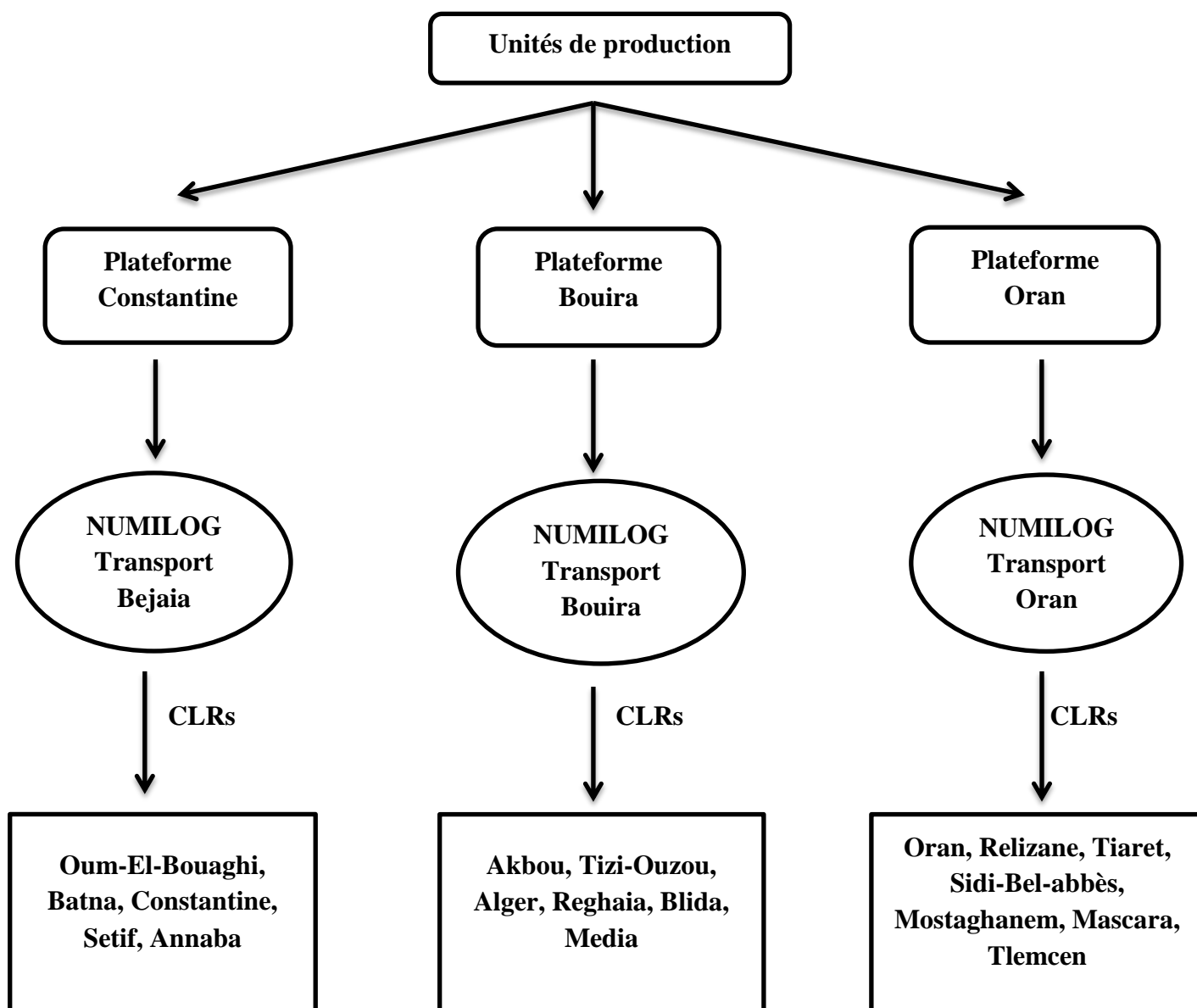
4. Le transport

Malgré que CEVITAL gère elle-même le transport de ses produits grâce à filiale NUMILOG, mais elle rencontre des problèmes dus à une mauvaise organisation des nombreux flux.

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

- Le logiciel TRANSWIDE : il permet de bien gérer la flotte des camions et de bien suivre leurs positions dans les unités de production, les CLR's, les PF's et au niveau des agences de NUMILOG transport.
- Il permet également de bien définir les responsabilités de chaque partie et de détecter les problèmes.
- Le programme DIAPAZONE : c'est un schéma organisationnel qui permet de bien contrôler, gérer et suivre les mouvements des camions. Son principe se base sur l'alimentation des CLR's à partir des PF's uniquement afin de bien assurer l'organisation des flux, et de réduire davantage les coûts de transport (voir la figure ci-dessous).

Figure n° III-18 : Le programme DIAPAZONE de CEVITAL



Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

La nouvelle politique de distribution de CEVITAL lui a permis d'acquérir un avantage compétitif qui la distingue de ses concurrents à travers plusieurs facteurs, principalement :

- ✓ En premier lieu, c'est la qualité des produits de CEVITAL qui lui a toujours permis d'être compétitive, ainsi que la diversité de sa gamme des produits.
- ✓ La meilleure connaissance de sa clientèle.

- ✓ L'acquisition de nouvelles technologies : TRANSWIDE, et l'application de nouvelles méthodes et stratégies : DIAPAZONE.
- ✓ La maîtrise des coûts, notamment les coûts de stockage et de transport.

5. Le traitement des retours

L'entreprise CEVITAL exerce la logistique inverse, en récupérant ses produits à partir des CLR, pour donner une bonne impression auprès de ses clients et de concrétiser ainsi le principe du « Le client est roi ». Mais cela entraîne des coûts supplémentaires de réparation, de recyclage ou de remboursement pour l'entreprise, car les clients abusent de leurs positions au centre ses préoccupations de CEVITAL et bénéficient des remboursements.

6. Le commerce électronique

Au sein de CEVITAL, les méthodes de travail ne sont pas complètement informatisées, c'est pourquoi l'entreprise ne vend pas ses produits en ligne et n'utilise pas une politique de distribution multiple.

En revanche, l'entreprise reçoit les commandes de ses clients à travers le « *Keep contact* », qui est un centre d'appel concrétisé par plusieurs espaces de bureaux où sont distribués des appels téléphoniques, mais aussi des courriels, des courriers...etc. Ces derniers peuvent être qualifiés d'*entrants*, lorsqu'ils sont reçus par les conseillers clientèle du centre, ou à l'inverse de *sortants* lorsqu'ils sont émis par eux. Ils sont équipés des dernières évolutions de la technologie des télécommunications. Le rôle principal du *Keep contact* est la récolte et la transmission de l'information à travers :

- ✚ La prise de commandes clients au quotidien.
- ✚ L'enregistrement de ces commandes.
- ✚ La transmission du carnet de commande ou ordre de livraison (OL) aux différentes structures.
- ✚ Information de la clientèle sur les actions promotionnelles.
- ✚ L'appel des clients en émission de 08h00 à 15h00.
- ✚ L'appel du client pour la prise de commande, la modifiée ou même l'annulée avant 15h00.

3.3 Analyse critique de l'entreprise CEVITAL

Afin de bien réaliser notre étude, nous avons effectué un diagnostic interne et externe pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de CEVITAL.

Tableau n° III-17 : Les forces et les faiblesses

Les forces	Les faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leader des produits agro-alimentaires. ▪ Une meilleure qualité des produits. ▪ Amélioration des méthodes de travail, et des stratégies adoptées. ▪ La maîtrise des coûts. ▪ La satisfaction des clients et être à leur écoute. ▪ La capacité d'investir dans les nouvelles technologies. ▪ Personnel qualifié à travers des cycles de formations. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence des aides de l'Etat (les autorisations pour réaliser de nouveaux projets). ▪ Existence des conflits entre les employés. ▪ Prix des produits élevés.

Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

Tableau n° III-18 : Les opportunités et les menaces

Les opportunités	Les menaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une forte notoriété du groupe CEVITAL. ▪ Présence de ses produits sur le marché national et international. ▪ La diversification du portefeuille d'activités. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présence des concurrents directs (LABELLE, IFRI, BELLAT...). ▪ Concurrence des produits d'importations sur les prix, la qualité et la diversité de l'offre.

Source: Documents récoltés de la Direction Supply Chain de CEVITAL

3.4 Recommandations

Après avoir énuméré les forces et les faiblesses de l'entreprise CEVITAL, et afin d'améliorer sa situation actuelle, ainsi que la compétitivité de sa politique de distribution, nous proposons à CEVITAL quelques suggestions et recommandons ce qui suit :

1. Le prix

CEVITAL devrait penser à assurer un meilleur rapport qualité/prix car la plupart de ses produits sont d'une meilleure qualité mais leurs prix sont un peu élevés en comparaison avec la concurrence. Etant donné que les consommateurs cherchent toujours des produits de qualité mais avec des prix raisonnables, c'est pourquoi l'entreprise doit proposer des prix compétitifs afin de gagner d'autres parts de marché.

2. L'assortiment

En matière d'assortiment, CEVITAL devra revoir sa gamme de produits afin d'améliorer la qualité moyenne de ces derniers, ou même éliminer les produits non réussis qui ne rapportent pas de marge à l'entreprise et les remplacer par de nouveaux pour donner à ses clients un très grand choix dans chaque famille de produits afin de répondre au maximum à leurs besoins.

3. La livraison

Pour diminuer, voire même éliminer les retards de livraisons, CEVITAL doit mettre en place le plus vite possible ses nouvelles méthodes et technologies de transport afin de bien organiser les flux, et de mieux respecter ainsi les délais de livraisons.

4. La communication

De plus, il nous semble que les conflits entre les employés constituent un problème essentiel au sein de CEVITAL.

Pour se faire, l'entreprise devra penser à assurer un bon climat et de bonnes conditions de travail en organisant des séances de formation sur la gestion du stress, le travail en équipe par exemple, afin d'avoir une bonne communication et d'écarter toutes formes de discordes, malentendus et les conflits qui peuvent influencer négativement sur la rentabilité des employés.

5. La distribution multiple

CEVITAL ne doit pas négliger à informatiser ses différentes pratiques de distribution. Pour se faire, nous lui proposons de procéder à une réorganisation de sa distribution en introduisant la vente en ligne parallèle à sa distribution actuelle, afin de créer plus de synergie au sein de l'entreprise et plus de valeur pour le client.

6. Les retours des avaries

Du fait que CEVITAL assure la disponibilité de ses produits dans de bonnes conditions au sein des CLR et PFs, elle devra penser à autoriser à ses clients de choisir eux-mêmes les palettes des produits en bon état et à partir de cela le client est totalement responsable de sa marchandise à la sortie du site.

Conclusion du chapitre :

A travers ce chapitre, nous avons pu mieux comprendre la politique suivie par CEVITAL en termes de distribution, et c'est à l'aide de l'enquête réalisée sur terrain que nous avons fait ressortir une synthèse et parvenu à proposer des recommandations pour cette entreprise. En espérant que ces dernières soient utiles et pouvant être appliquées à court ou à moyen terme en vue d'améliorer davantage la compétitivité de CEVITAL.



Conclusion générale

La réalisation de notre travail nous a permis d'étudier la contribution de la restructuration de la politique de distribution dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

La distribution joue un rôle clé dans la réussite de chaque entreprise, et représente un élément de différenciation efficace et un atout stratégique sur un marché hyper compétitif. Pour cette raison, il ne s'agit pas de fabriquer des produits de bonne qualité, mais également d'exercer une meilleure politique de distribution qui lui permet d'améliorer sa performance et d'acquérir un avantage compétitif.

L'avantage compétitif est une notion difficile à cerner, en raison des multiples facteurs qui le déterminent. Malgré cela, l'acquisition d'un avantage compétitif est un « plus » qui octroie à l'entreprise une position privilégiée sur le marché, ce qui permet de réduire la complexité de cette notion.

A partir des résultats de l'enquête que nous avons menée auprès des employés de CEVITAL qui porte sur la restructuration de sa politique de distribution et son impact sur l'amélioration de sa compétitivité, nous avons pu conclure les résultats suivants :

1. La nouvelle politique de distribution de CEVITAL lui a permis d'assurer plus de coordination entre la production et la distribution de ses produits.
2. Cette nouvelle politique de distribution a largement contribué à la réduction des différents coûts.
3. Assurer la disponibilité des produits sur le marché et satisfaire les besoins et attentes des clients.
4. CEVITAL connaît des problèmes au niveau du transport dus à une mauvaise organisation des flux qu'elle essaye toujours de résoudre grâce à de nouveaux programmes et technologies.
5. L'acquisition d'un avantage concurrentiel à l'aide de plusieurs facteurs à savoir : la meilleure qualité des produits, la connaissance de la clientèle, les technologies acquises, le respect des délais de livraison et la maîtrise des coûts.
6. L'entreprise exerce de la logistique inverse à travers le traitement des retours afin de donner une bonne impression auprès de ses clients.
7. Les méthodes de travail de CEVITAL ne sont pas totalement informatisées, raison pour laquelle elle n'effectue pas la vente en ligne et la distribution multiple.

A la lumière des analyses effectuées, nous pouvons confirmer notre première hypothèse qui stipule que CEVITAL suit une nouvelle politique de distribution permettant de minimiser certains coûts, principalement : les coûts de stockage, de transport et la diminution des ventes ratées. Cette politique a aussi assuré la disponibilité des produits de CEVITAL d'une manière suffisante sur le marché algérien ; ce qui permet de répondre aux besoins et attentes des clients.

A partir des résultats de notre enquête, nous pouvons confirmer également la deuxième hypothèse qui stipule que l'avantage compétitif permet à l'entreprise d'être particulièrement attentive, en analysant sa situation à chaque fois afin de le préserver et d'assurer sa durabilité. Afin d'analyser sa situation et préserver sa position CEVITAL exige à ses correspondants CLR's au sein de l'entreprise de s'y rendre chaque fin de mois pour effectuer des inventaires physiques et les comparer avec les inventaires théoriques pour détecter tout écart éventuel.

Nous avons abouti à la conclusion de confirmer aussi notre dernière hypothèse qui stipule que la mise en place d'une bonne politique de distribution par CEVITAL lui a permis d'assurer une amélioration d'un avantage compétitif lié aux caractéristiques physiques de ses produits, la maîtrise des coûts, des technologies et la connaissance de la clientèle.

Nous avons tenté de proposer quelques suggestions que nous pensons pratiques et permettant l'amélioration de la nouvelle politique de distribution de CEVITAL et par conséquent l'amélioration de sa compétitivité:

1. Revoir la politique des prix des produits de CEVITAL et d'assurer un meilleur rapport qualité/prix, car les prix sont légèrement plus élevés que ceux des concurrents.
2. CEVITAL devra améliorer la qualité qui se veut moyenne de quelques produits, voire même d'éliminer ceux qui ne lui rapportent aucune marge.
3. Elle devra éliminer les retards de livraisons, et appliquer au plus vite ses nouvelles méthodes et technologies de transport.

A partir des résultats de notre enquête, nous souhaitons avoir contribué modestement à rappeler au leader CEVITAL, de se focaliser sur quelques points afin d'atteindre son objectif en termes de compétitivité et de position dominante sur le marché.

Notre recherche présente une limite qui est le risque de non objectivité des résultats de l'enquête car elle a été faite sur un échantillon de vingt (20) interrogés.

Il est à noter qu'au cours de notre travail de recherche, nous n'avons presque pas rencontré de difficultés au niveau de l'entreprise d'accueil. Par contre, l'insuffisance d'ouvrages a été une véritable contrainte lors de notre recherche.

Nous invitons les futurs chercheurs qui veulent approfondir davantage ce thème qu'il existe plusieurs pistes de recherches possibles, telles que:

1. La gestion du transport comme un moyen d'amélioration de la compétitivité.
2. L'impact de la sélection des fournisseurs sur la compétitivité de l'entreprise.



Bibliographie

Bibliographie

1- Ouvrages :

- BINNINGER, (A-S) : *La distribution : Organisation et acteurs*, édition Lextenxo, Paris, 2013.
- CHABOT, (C) et STEPHAN, (R) : *Commerce, distribution, force de vente*, édition ANPE, Paris, 1997.
- CLIQUET, (G), FADY, (A) et BASSET, (G) : *Management de la distribution*, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2006.
- DEMEURE, (C) : *Aide-mémoire marketing*, édition Dunod, 6ème édition, Paris, 2008.
- E.PORTER (M) : *L'avantage concurrentiel*, édition DUNOD, Paris, 1999.
- E.PORTER (M) : *L'avantage concurrentiel des nations*, édition InterEditions, Paris, 1993.
- FILSER, (M) : *canaux de distribution*, édition Vuibert gestion, Paris, Juillet 1989.
- GIMALAC, (L) et GRAC, (S) : *La franchise : guide juridique et pratique*, édition Puits Fleuri, France, 2003.
- GOUDEY, (A) et BONNIN, (G) : *Marketing pour ingénieur*, édition Dunod, Paris, 2010.
- JOHNSON (G), SCHOLES (K), WHITTINGTON (R) et FRERY (F) : *Stratégique*, 7e édition, édition PEARSON Education, Paris, 2005.
- LAMBIN (JJ), CHUMPITAZ (R) et DEMERLOOSE (C) : *Marketing stratégie et opérationnel*, Dunod, 6eme édition, paris, 2005.
- LAMBIN (J.J) et DE MOERLOOSE (C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, édition Dunod, 7e édition, Paris, 2008.
- LINDON, (D) et JALLAT, (F) : *Le marketing : Moyen d'action, stratégie*, édition Dunod, 6ème édition, Paris, 2010.
- SIRIEIX, (L) et AURIER, (Ph) : *Le marketing des produits agroalimentaires*, édition Dunod, Paris, 2004.
- *STRATEGOR*, 4e édition, édition Dunod, 2004.
- VANDERCAMMEN, (M) et JOSPIN-PERNET, (N) : *La distribution*, édition De Boeck, 2ème édition, Bruxelles, 2005.

2- Travaux universitaires :

- LALLALI (I) : *ESSAI D'ANALYSE DE L'IMPACT DE LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE D'UNE ENTREPRISE PHARMACEUTIQUE*, Mémoire de master en sciences commerciales, EHEC, 2015.

3- Textes règlementaires :

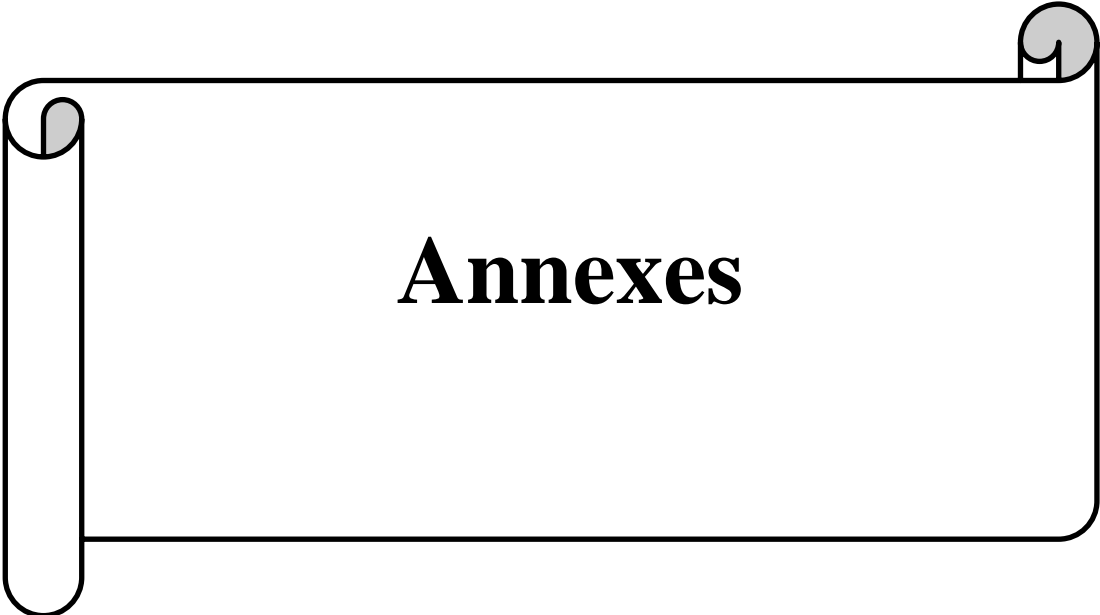
- *CODE DE COMMERCE ALGERIEN, (Ordonnance n° 96-27 du 9 décembre 1996) – (JO-77).*

4- Webographie :

- <https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/la-distribution/la-distribution.php> (consulté le 12 Avril 2017 à 16h15).
- <http://www.sauser.e-monsite.com/pages/content/cours/chapitre-21-les-objectifs-de-la-distribution-et-le-role-du-reseau.html> (consulté le 13 Avril 2017 à 14h50).
- <http://www.definitions-marketing.com/definition/agent-commercial> (consulté le 13 Avril 2017 à 16h23).
- <http://www.legavox.fr/blog/corentin-kerhuel/agent-commercial-courtier-commissionnaire-628.htm> (consulté le 14 Avril 2017 à 20h15).
- <http://www.definitions-marketing.com/definition/grossiste/> (consulté le 16 Avril 2017 à 13h15).
- <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/concessionnaire/> (consulté le 16 Avril 2017 à 13h30).
- <http://www.franchise-expert.fr> (consulté le 18 Avril 2017 à 15h50).
- <https://www.marketing-etudiant.fr/avantage-concurrentiel.html#> (consulté le 5 Mai à 13h40).
- <https://fr.scribd.com/doc/119453360/Strategie-d-internationalisation> (consulté le 22 Mai 2017 à 18h05).
- <http://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-cinq-forces-Porter-306754.htm#zyxprTpXdcCJY9TJ.97> (consulté le 27 Mai 2017 à 21h00).
- <http://baccommerce.canalblog.com/archives/2009/09/22/22845815.html> (consulté le 14 Juin 2017).

5- Autres :

- Cours Trade Marketing, présenté par Mme. Ait Yahia Kamila.

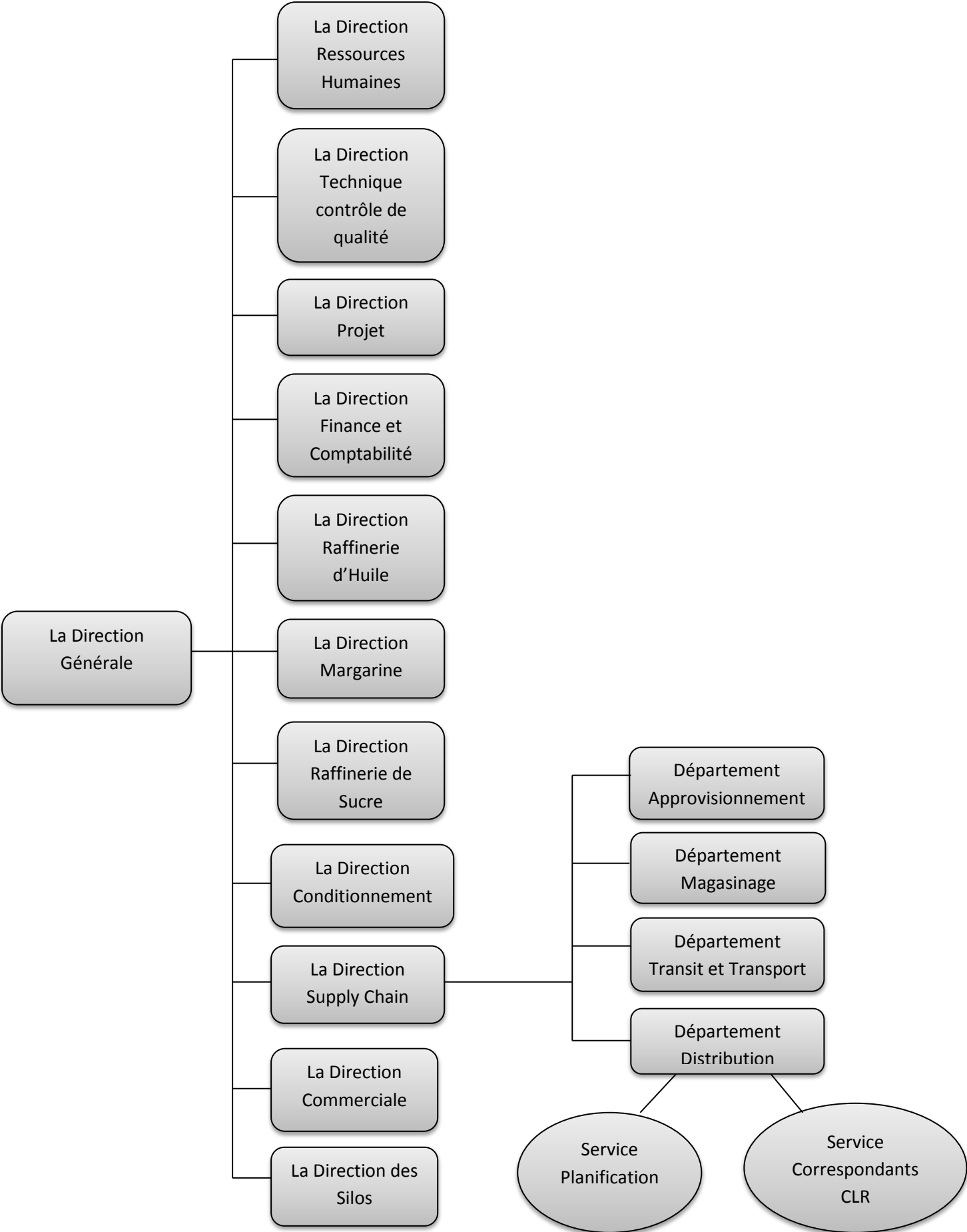


Annexes

Liste des annexes

Annexe	Titre
N° 01	Organigramme de CEVITAL-AGRO
N° 02	Questionnaire
N° 03	Processus commandes
N° 04	Processus réception CLR
N° 05	Processus livraison CLR
N° 06	Processus retours clients
N° 07	Capacité de stockage CLR

Annexe n° 01 : Organigramme de CEVITAL



Annexe n° 02 : Questionnaire

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Enquête par questionnaire

Bonjour,

Je suis étudiante à EHEC (Ecole des Hautes Etudes Commerciales) d'Alger, et je prépare un mémoire de Master en Sciences Commerciales (Option : Distribution et Supply Chain Management) qui traite pour thème : « La contribution de la restructuration de la politique de distribution dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise). Je fais recours à l'administration d'un questionnaire auprès des employés de l'entreprise CEVITAL des différentes directions.

Votre contribution m'est grandement précieuse pour l'accomplissement et la réussite de mon travail de recherche. Merci de bien vouloir répondre aux questions suivantes, et cela ne prendra que quelques minutes de votre temps, sachant que vos réponses resteront confidentielles et anonymes.

Merci d'avance.

MEZIANI Kahina.

Questionnaire

Question 01 : De quelle direction de CEVITAL faites-vous partie ?

- Ressources Humaines
- Commerciale
- Supply Chain
- Projet
- Finance et Comptabilité
- Marketing
- Autre (Veuillez préciser) :

Question 02 : En quelle année l'entreprise CEVITAL a mis en place ses premiers CLR et plateformes logistiques ?

.....

Question 03 : L'entreprise CEVITAL réalise-t-elle ses prévisions de ventes à :

- 30%
- 50%
- 70%
- 90%
- 100%

Question 04 : Sur quelle base CEVITAL prévoit-elle ses ventes ?

- Les ventes des années précédentes
- La demande au niveau du marché
- Sa capacité de production
- La disponibilité de la matière première
- Autres (Veuillez préciser) :

Question 05 : Pensez-vous que le système de distribution de CEVITAL est un système marketing vertical contrôlé¹ en implantant ses propres CLR et Plateformes logistiques ?

- Oui
- Non

Question 06 : La politique actuelle des CLR et plateformes logistiques a-t-elle contribué à la réduction des différents coûts ?

- Beaucoup
- Assez
- Peu
- Pas du tout

¹ Un système marketing vertical contrôlé est un système dans lequel l'entreprise exerce le contrôle et la coordination des étapes de production et de distribution.

Question 07 : En adoptant la politique des CLR et plateformes CEVITAL a-t-elle assuré la disponibilité de ses produits sur le marché ?

- Beaucoup
- Suffisamment
- Moyen
- Pas trop
- Pas du tout

Question 08 : Pensez-vous que l'implantation des CLR et plateformes logistiques ont aidé l'entreprise à répondre au mieux aux attentes et besoins des clients ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en accord, ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Question 09 : Pensez-vous que le programme des CLR et plateformes a permis à CEVITAL d'améliorer son image de marque ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en accord, ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Question 10 : Vous arrive-t-il parfois de rater des ventes au niveau les CLR et plateformes logistiques ?

- Oui
- Non

Si oui, quelles sont les causes ?

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

Question 11 : L'entreprise CEVITAL est-elle parvenue à acquérir un avantage compétitif via sa politique de distribution actuelle (CLR et plateformes logistiques) ?

- Oui
- Non

Si oui, cet avantage est-il lié à : (Plusieurs réponses possibles)

- La maîtrise des coûts
- La forte demande
- Les technologies acquises par CEVITAL
- La bonne circulation de l'information au sein de CEVITAL
- Le respect des délais de livraison
- La connaissance de la clientèle
- Les prix des produits de CEVITAL
- Le rapprochement du consommateur
- Autre(s) (Veuillez préciser) :

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

Si oui, quels sont les principaux points sur lesquels faut-il veiller afin que CEVITAL puisse préserver et assurer sa compétitivité sur le marché ?

.....
.....

.....
.....

Question 12 : Faites-vous du commerce électronique en vendant vos produits en ligne ?

- Oui
- Non

Si non, pensez-vous que la mise en place d'une distribution multiple² va créer plus de synergie au sein de l'entreprise et plus de valeur pour le client ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en accord, ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Question 13 : L'entreprise CEVITAL continuera-t-elle à installer de nouveaux CLR et plateformes logistiques dans l'avenir ?

- Oui
- Non

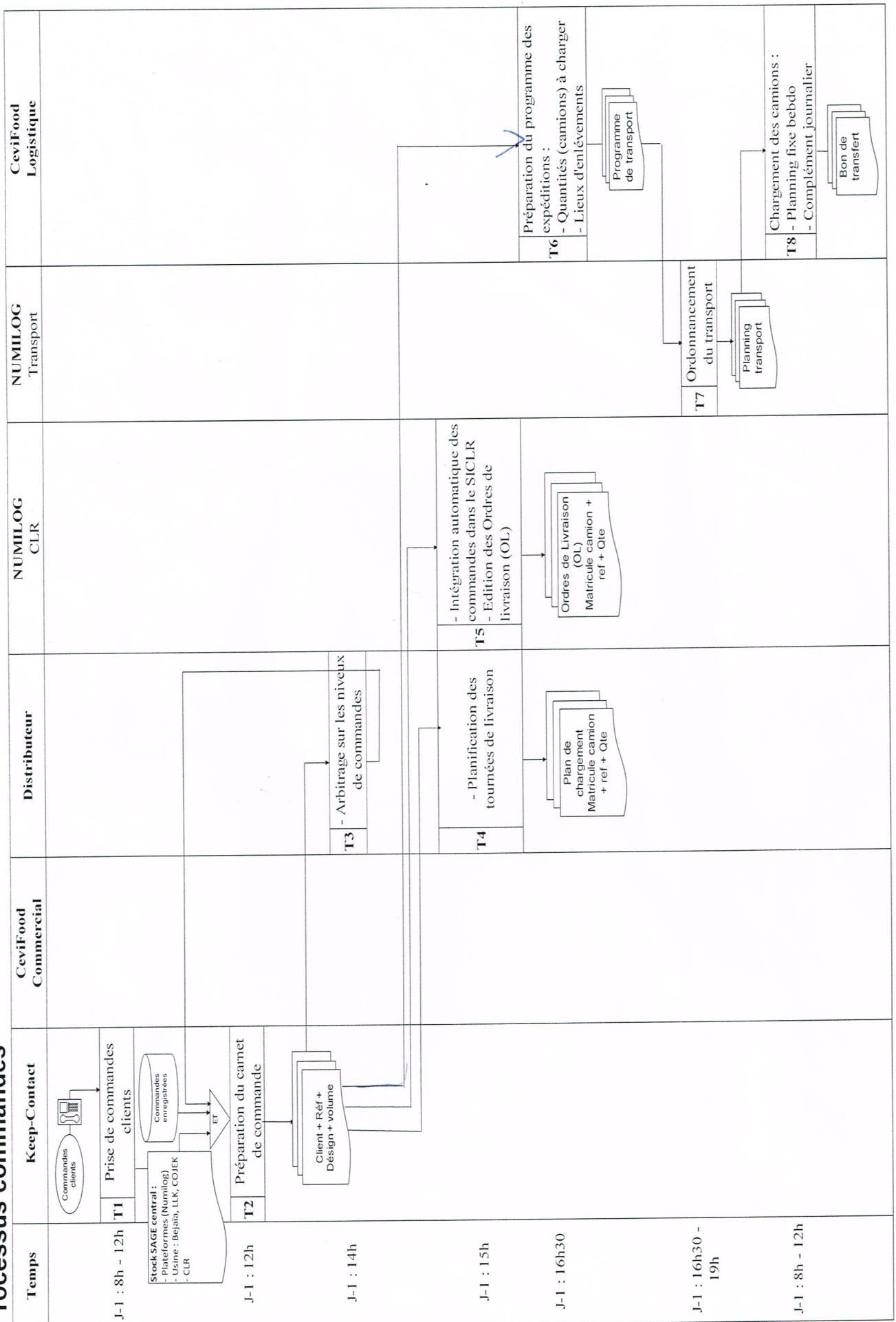
Question 14 : Comment le choix de ce programme de distribution a-t-il influencé la performance globale de l'entreprise ?

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

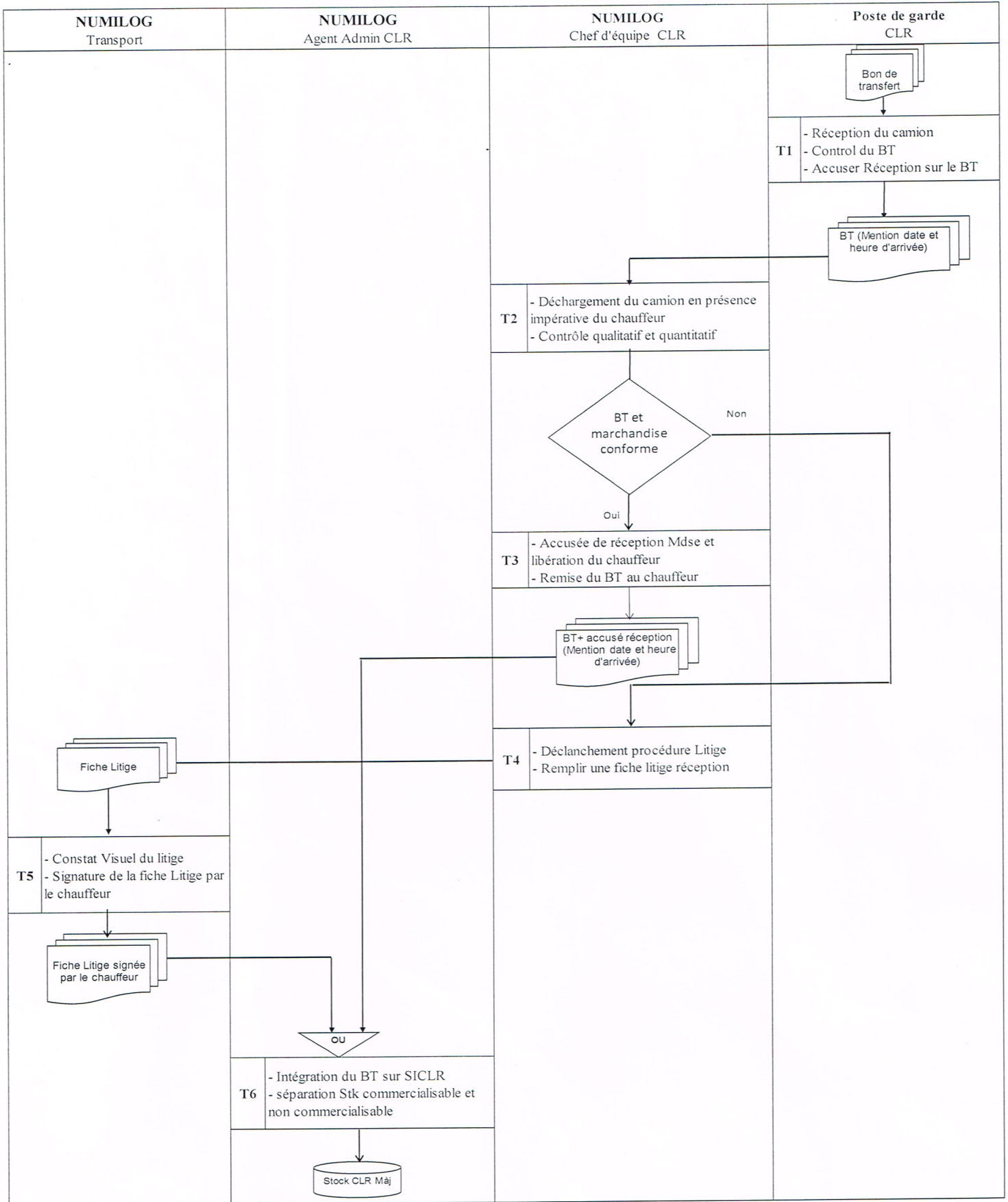
Merci de votre contribution

² La distribution multiple c'est l'utilisation d'un canal de distribution sur internet parallèle à la distribution actuelle.

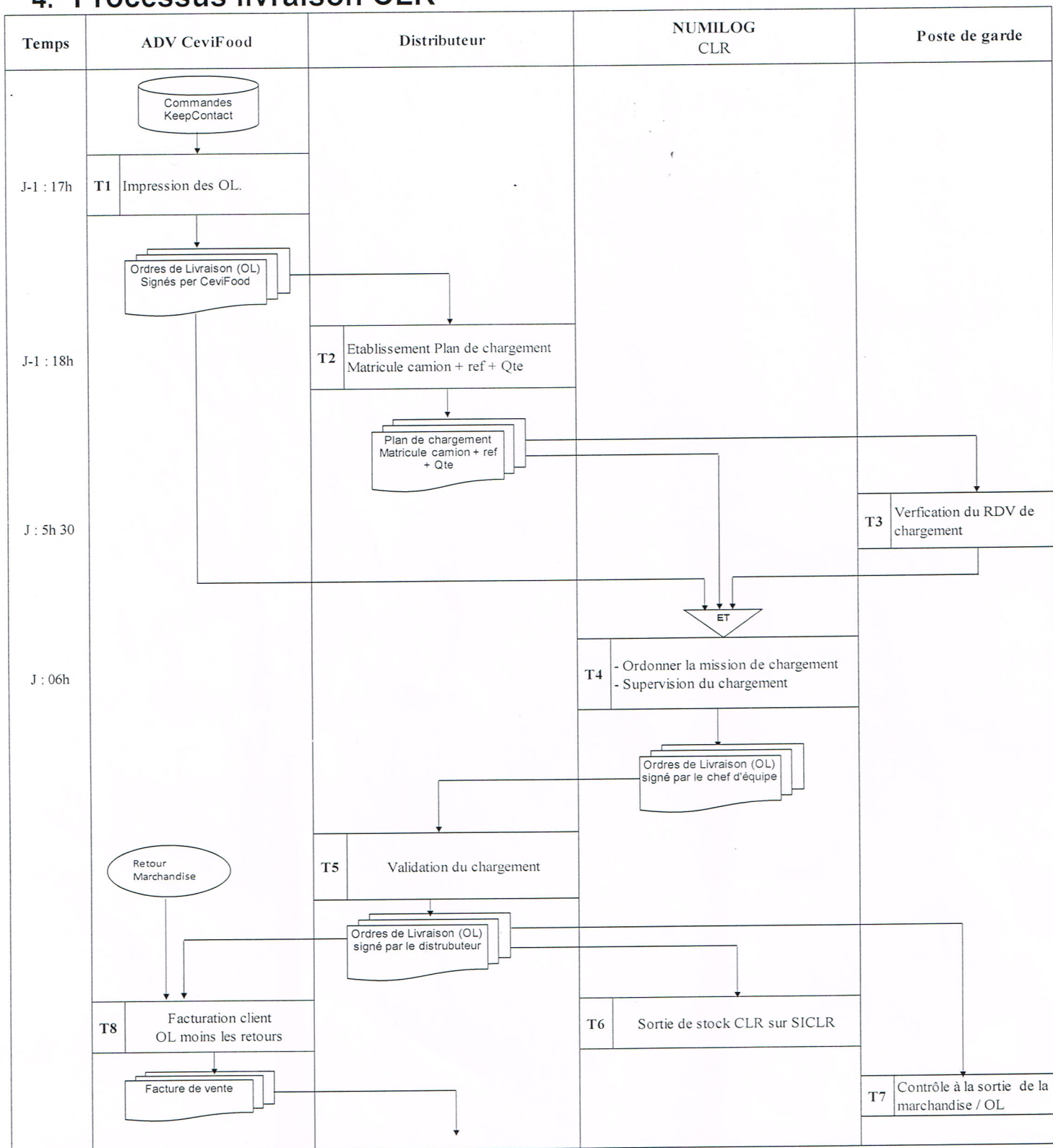
2. Processus commandes



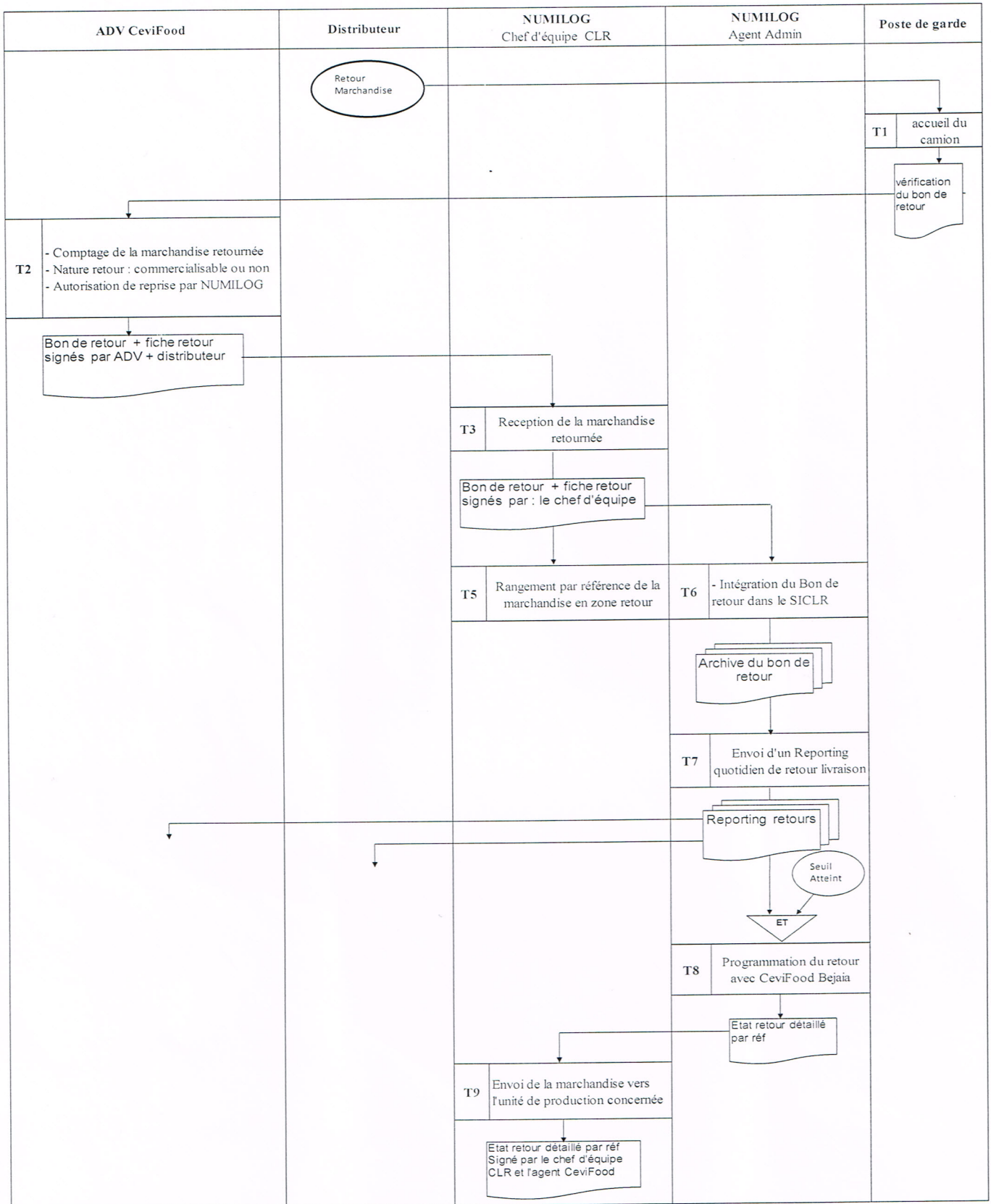
3. Processus réception CLR



4. Processus livraison CLR



5. Processus retours client



Capacité de stockage CLR's

Clr	Capacité Stockage //Pltes
CLR04 OEM	650
Batna 05	450
Akbou 06	500
Blida 09	440
Tlemcen 13	550
Tiaret 14	850
Tizi Ouzou 15	400
Eucalyptus 16	1200
Setif 19	450
Sidi Bel Abe 22	450
Annaba 23	380
Constantine 25	240
Médéa 26	400
Mostaganem 27	500
Mascara 29	1500
Oran 31	1268
Boumerdes 35	750
Oued Rhiou 48	900
P.F Bouira	8500
P.F Hassi Aneur	8000
P.F EL KHROUB	2500



Table des matières

Table des matières

Page

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Résumé

Sommaire

Introduction générale.....02

Chapitre I : Généralités sur la politique de distribution.....06

Introduction du chapitre.....06

Section 01 : Le cadre théorique de la distribution.....07

1.1 Définitions.....07

1.2 Les fonctions de la distribution.....08

1.2.1 Les fonctions matérielles.....08

1. Transporter.....08

2. Fractionner.....08

3. Grouper.....08

4. Stocker.....08

1.2.2 Les fonctions commerciales.....09

1. Assortir.....09

2. Contacter.....09

3. Informer.....09

4. Promouvoir.....09

5. Administrer.....09

1.3 Les objectifs de la distribution.....	09
1.3.1 La couverture quantitative du marché.....	09
1.3.2 Aspects qualitatifs du système de distribution.....	10
1.3.3 La maîtrise des flux.....	10
1.3.3.1 Le flux du titre de propriété.....	10
1.3.3.2 Le flux physique.....	10
1.3.3.3 Le flux des commandes.....	10
1.3.3.4 Le flux financier.....	10
1.3.3.5 Le flux d'informations.....	10
1.3.4 La minimisation des coûts.....	11
1.3.5 Le développement de la relation commerciale.....	11
1.3.5.1 La conquête des clients.....	11
1.3.5.2 La fidélisation des clients.....	11
1.4 Les intermédiaires dans la distribution.....	11
1.4.1 Les types d'intermédiaires.....	11
1.4.1.1 Le commerçant.....	11
1.4.1.2 L'agent commercial.....	12
1.4.1.3 Le courtier.....	12
1.4.1.4 Le commissionnaire.....	12
1.4.1.5 Le distributeur.....	12
1.4.1.6 Le grossiste.....	12
1.4.1.7 Le semi-grossiste.....	12
1.4.1.8 Le détaillant.....	13
1.4.1.9 Le concessionnaire.....	13
1.4.1.10 Le franchisé.....	13
1.4.1.11 Internet.....	13
1.4.2 Les avantages des intermédiaires.....	13
Section 02 : Les canaux, circuits et réseaux de distribution.....	15
2.1 Les canaux de distribution.....	15
2.1.1 Définition.....	15
2.1.2 Types des canaux.....	15
2.1.2.1 Le système marketing traditionnel.....	15
2.1.2.2 Le système marketing vertical.....	15

1. Le système marketing vertical intégré.....	15
2. Le système marketing vertical contrôlé.....	15
3. Le système marketing vertical contractuel.....	16
2.2 Les circuits de distribution.....	17
2.2.1 Définition.....	17
2.2.2 Formes des circuits de distribution.....	17
2.2.2.1 Le circuit ultra court.....	17
2.2.2.2 Le circuit court.....	18
2.2.2.3 Le circuit long.....	19
2.2.3 Le choix d'un circuit de distribution.....	20
2.2.3.1 Les facteurs externes.....	21
1. Les concurrents.....	21
2. La clientèle.....	21
3. Les distributeurs.....	21
4. La réglementation.....	21
2.2.3.2 Les facteurs internes.....	21
1. Les caractéristiques de l'entreprise.....	21
2. Le produit.....	21
3. La rentabilité.....	21
2.3 Les réseaux de distribution.....	22
2.3.1 La distribution traditionnelle.....	22
2.3.1.1 Le commerce de gros.....	22
2.3.1.2 Le commerce de détail.....	22
2.3.2 La distribution intégrée.....	22
2.3.2.1 Les grandes entreprises de grandes surfaces (GEGS).....	22
2.3.2.2 Les magasins populaires.....	23
2.3.2.3 Les groupes de maisons à succursales (MAS).....	23
2.3.2.4 Les grandes surfaces spécialisées (GSS).....	23
2.3.2.5 Les coopératives de consommation.....	23
2.3.3 Le commerce associé.....	23
2.3.3.1 Les coopératives de détaillants.....	23
2.3.3.2 Les chaînes volontaires.....	23
2.3.3.3 La franchise.....	24
1. La franchise de production.....	24

2. La franchise de distribution.....	24
3. La franchise de service.....	24
Section 03 : Les différents types et stratégies de distribution.....	25
3.1 Les types de distribution.....	25
3.1.1 La distribution intensive.....	25
3.1.2 La distribution sélective.....	25
3.1.3 La distribution exclusive.....	26
3.2 Les stratégies de distribution.....	26
3.2.1 La stratégie PULL.....	26
3.2.2 La stratégie PUSH.....	26
3.2.3 La stratégie mixte.....	26
Conclusion du chapitre.....	27
Chapitre II: Le concept de concurrence de l'entreprise et l'avantage compétitif.....	29
Introduction du chapitre.....	29
Section 01 : Généralités sur l'avantage compétitif.....	30
1.1 Définitions.....	30
1.2 Les types de l'avantage compétitif.....	31
1.2.1 Avantage par les coûts.....	31
1.2.1.1 Economies ou déséconomies d'échelle.....	32
1.2.1.2 L'apprentissage.....	32
1.2.1.3 Configuration de l'utilisation des capacités.....	32
1.2.1.4 Les liaisons.....	32
1. Les liaisons internes à la chaîne de valeur.....	33
2. Les liaisons verticales.....	33
1.2.1.5 Les interconnexions.....	33
1.2.1.6 L'intégration.....	33
1.2.1.7 Le calendrier (Timing).....	34
1.2.1.8 Les mesures discrétionnaires indépendantes des autres facteurs d'évolution des coûts.....	34
1.2.1.9 La localisation.....	35
1.2.1.10 Les facteurs institutionnels.....	35
1.2.2 Avantage par la différenciation.....	36

1.3 Les sources de la concurrence.....	36
1.3.1 La rivalité des concurrents actuels.....	37
1.3.2 La menace des nouveaux entrants.....	37
1.3.3 La menace des produits de substitution.....	37
1.3.4 Le pouvoir de négociation des clients.....	37
1.3.5 Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	38
1.3.6 Le rôle de l'Etat.....	38
1.4 La chaine de valeur.....	39
1.4.1 Les activités principales.....	39
1.4.1.1 La logistique interne.....	39
1.4.1.2 La production.....	39
1.4.1.3 La logistique externe.....	40
1.4.1.4 La commercialisation et la vente.....	40
1.4.1.5 Les services.....	40
1.4.2 Les activités de soutien.....	40
1.4.2.1 Les approvisionnements.....	40
1.4.2.2 Le développement technologique.....	40
1.4.2.3 La gestion des ressources humaines.....	40
1.4.2.4 L'infrastructure de la firme.....	40
Section 02 : Sources, acquisition et préservation de l'avantage compétitif.....	42
2.1 Sources de l'avantage concurrentiel.....	42
2.2 L'acquisition d'un avantage concurrentiel.....	43
2.2.1 Les technologies nouvelles.....	43
2.2.2 Modification de la demande ou demande nouvelle.....	43
2.2.3 Emergence d'un nouveau segment dans une industrie.....	43
2.2.4 Changements dans les coûts ou dans la disponibilité des moyens de production.....	44
2.2.5 Changement dans la réglementation.....	44
2.3 La préservation d'un avantage concurrentiel.....	44
Section 03 : Les différentes options stratégiques.....	46
3.1 La spécialisation.....	46
3.2 La diversification.....	46
3.3 L'intégration.....	47
3.4 L'externalisation.....	48
3.5 L'internationalisation.....	48

Conclusion du chapitre.....	50
Chapitre III : Effets de la politique de distribution sur la compétitivité de l'entreprise	
CEVITAL.....	52
Introduction du chapitre.....	52
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL –Bejaia-.....	53
1.1 Historique et évolution.....	53
1.2 Missions et objectifs.....	53
1.3 Les activités de CEVITAL.....	54
1.4 La gamme de produits de CEVITAL-AGRO-	54
1.4.1 L'offre pour les ménages.....	54
1.4.2 L'offre pour les professionnels.....	55
1.5 Organigramme de CEVITAL-AGRO.....	55
1.6 Principales missions des différentes directions du complexe.....	55
1.6.1 La direction générale.....	55
1.6.2 La direction des ressources humaines.....	55
1.6.3 La direction technique contrôle de qualité.....	56
1.6.4 La direction projet.....	56
1.6.5 La direction finance et comptabilité (DFC).....	56
1.6.6 La direction raffinerie d'huile.....	56
1.6.7 La direction margarinerie.....	56
1.6.8 La direction raffinerie de sucre.....	57
1.6.9 La direction conditionnement.....	57
1.6.10 La direction supply chain.....	57
1.6.10.1 Département approvisionnement.....	57
1.6.10.2 Département magasinage.....	57
1.6.10.3 Département transit et transport.....	57
1.6.10.4 Département distribution.....	57
♦ Service correspondant CLR.....	57
♦ Service planification.....	58
1.6.11 La direction des silos.....	58
1.6.12 La direction commerciale.....	59
1.7 L'outil de l'information utilisé dans CEVITAL-AGRO.....	59
1.8 Organisation du réseau de distribution de CEVITAL agro.....	59

1.8.1	Système classique de distribution.....	59
1.8.2	Nouvelle politique de distribution.....	59
	1)- Les plateformes.....	60
	2)- Les CLR (Centres de Livraison Régionaux).....	60
Section 02 : Présentation de l'enquête par questionnaire.....		63
2.1	Présentation de l'enquête.....	63
2.2	Objectifs de l'enquête.....	63
2.3	Elaboration du questionnaire.....	64
2.3.1	Types de questions.....	64
2.3.2	Population de l'enquête.....	64
2.3.3	Taille de l'échantillon.....	65
2.3.4	Méthode d'échantillonnage.....	65
2.3.5	Pré-test du questionnaire.....	65
2.3.6	Mode d'administration du questionnaire.....	65
Section 03 : Analyse de l'enquête sur terrain.....		66
3.1	Traitement des résultats de l'enquête par questionnaire.....	66
3.2	Synthèse.....	89
3.3	Analyse critique de l'entreprise CEVITAL.....	93
3.4	Recommandations.....	94
	Conclusion du chapitre.....	96
Conclusion générale.....		98
Bibliographie		
Annexes		