

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

EHEC



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

**Option : distribution et management de la chaîne
logistique**

Thème :

**La logistique inverse en tant qu'avantage compétitif pour
les entreprises industrielles algériennes**

ETUDE DE CAS : GENERAL EMBALLAGE SPA

Elaboré par :

M. Youcef BOUGANDOURA.

Encadré par :

Dr. Feriel HATTOU

Maitre de conférences « B »

7^{ème} promotion

Septembre 2020

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

EHEC



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

**Option : distribution et management de la chaîne
logistique**

Thème :

**La logistique inverse en tant qu'avantage compétitif pour
les entreprises industrielles algériennes**

ETUDE DE CAS : GENERAL EMBALLAGE SPA

Elaboré par :

M. Youcef BOUGANDOURA.

Encadré par :

Dr. Feriel HATTOU

Maitre de conférences « B »

7^{ème} promotion

Septembre 2020

Résumé

Jusqu'à récemment la logistique était seulement réservée à la livraison du produit au client dans des bonnes conditions sans prendre en compte les graves impacts sur la planète, ce qui mène les logisticiens à chercher une solution afin de donner l'importance aux exigences croissantes des clients et au même temps de réduire les effets sur l'environnement.

A ce stade le thème ; la logistique inverse en tant qu'avantage compétitif pour les entreprises industrielles est vu comme le plus correspond pour cette problématique.

Cette étude vise à montrer comment la logistique inverse se révèle comme un thème de la plus haute importance à la durabilité organisationnelle et environnementale. Autrement dit chercher à clarifier les aspects positifs de la mise en œuvre de la logistique inverse dans une chaîne de valeur et faire ressortir les avantages concurrentiels qui puissent améliorer la compétitivité de l'entreprise.

L'élaboration de ce travail a été basé essentiellement sur la documentation et les entretiens avec les responsables comme une démarche qualitative pour notre enquête.

A la fin de ce travail nous avons pu sortir avec une confirmation qu'un réseau inverse efficace procure des avantages considérables sur plusieurs volets et contribuer à minimiser les coûts de l'entreprise à long terme afin qu'elle assure la durabilité dans ses marchés.

Mots clé : la logistique inverse, la compétitivité, l'avantage concurrentiel.

Dédicaces

*Avec un cœur débordant de joie et de sensation,
j'ai un grand plaisir de dédier ce modeste travail :
à ceux qui m'ont été une source d'inspiration, de volonté et encouragements ;
J'ai toujours pensé à faire quelque chose à mes parents en signe de
reconnaissance pour tout ce qu'ils m'ont fourni comme efforts, rien que pour
me voir réussir.*

*Voilà, l'occasion est alors venue aujourd'hui.
À ceux qui m'ont donné la vie, symbole de beauté, de fierté, de sagesse et de
patience.*

*À ceux qui sont la source de mon inspiration et de mon courage, à qui
je dois l'amour et de la reconnaissance.*

*À ma chère mère exemple de vie, de sensation et de perception.
À ma très chère mère, qui me donne toujours l'espoir de vivre et qui n'a
jamais cessé de prier pour moi.*

À mon très cher père, que le dieu l'accueille dans son vaste paradis.

À mes frères et ma sœur.

À toute ma famille.

À tous mes amis(es).

Enfin à tous ceux qui ont marqué ma vie.

Youcef

Remerciements

Nous tenons à remercier avant tout le bon Dieu, de nous avoir donnée la volonté, la santé, la force et le courage de réaliser ce modeste travail.

Plusieurs personnes ont contribué par leur soutien et leurs conseils à l'aboutissement de ce mémoire. Je voudrais leur consacrer quelques lignes.

Je tiens, en premier lieu à exprimer mes remerciements à Madame Ferial HATTOU pour l'encadrement, le suivie de mon travail et sa disponibilité. Je suis reconnaissant à monsieur Majid BOUIBEB le directeur de l'unité de Sétif de GENERAL EMBALLAGE et monsieur Kamel YAHIAOUI mon promoteur de stage pour l'aide tout au long de cette expérience professionnelle.

Je tiens à associer mes reconnaissances à tout le personnel de GENERAL EMBALLAGE -unité de Sétif pour la sympathie et leur disponibilité.

Je tiens à remercier ceux qui ont contribué de près ou loin à la réalisation de ce travail.

Enfin, je voudrais remercier ma famille et notamment ma mère qui a été un vrai soutien pour moi.

Liste des tableaux

Chapitre 01

Tableau 1-1 : la différence entre la logistique directe et la logistique inverse.....11

Tableau 1-2 : la classification des sources de flux physiques.....15

Chapitre 02

Tableau 2-1 : les avantages /inconvénients de la stratégie de domination par les coûts.....34

Tableau 2-2 : les avantages et les inconvénients de la stratégie de différenciation.....35

Tableau 2-3 : les ratios de profitabilité.....40

Tableau 2-4 : les ratios de rentabilité.....42

Chapitre 03

Tableau 3-1 : l'effectif de l'entreprise (2002-2020)57

Tableau 3-2 : autorisation de retour de produits non conformes.....66

Tableau 3-3 : bon de retour manuel.....67

Tableau 3-4 : les valeurs de chiffre d'affaires de GENERAL EMBALLAGE (2010-2019)..70

Tableau 3-5 : le chiffre d'affaires de l'unité de Sétif (2015-2019)71

Tableau 3-6 : la part du marché de GENERAL EMBALLAGE.....72

Tableau 3-7 : les investissements de GENERAL EMBALLAGE (2010-2012)74

Tableau 3-8 : les capacités de production de GENERAL EMBALLAGE (2012-2016).....74

Liste des figures

Chapitre 01

Figure 1-1 : schéma de R. Frerich-Sagurna de la logistique inverse.....	08
Figure 1-2 : schéma illustratif de la logistique inverse.....	10
Figure 1-3 : les divers flux de la logistique inverse.....	14
Figure 1-4 : la description des étapes de la logistique inverse.....	17
Figure 1-5 : la structure d'une chaîne inverse.....	20

Chapitre 02

Figure 2-1 : la matrice stratégique de M. Porter.....	33
Figure 2-2 : la courbe d'expérience.....	34

Chapitre 03

Figure 3-1 : l'évolution de l'effectif de GENERAL EMBALLAGE (2002-2020).....	58
Figure 3-2 : la fiche signalétique de l'entreprise.....	63
Figure 3-3 : processus de l'étape tri de déchets.....	67
Figure 3-4 : le volume de déchets exportés	68
Figure 3-5 : le réseau inverse de GENERAL EMBALLAGE.....	69
Figure 3-6 : le chiffre d'affaires global en digramme.....	70
Figure 3-7 : la représentation graphique du chiffre d'affaires de l'unité de Sétif.....	71
Figure 3-8 : la part de marché en pourcentage.....	72

Liste des abréviations

ASLOG :	l'Association française de la Logistique.
DEEE :	Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques.
ISO :	International Organisation of Standardisation.
SAV :	Service Après-Vente.
ADEME :	l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
EDI :	Echange de Données Informatisées.
TIC :	Technologies de l'Information et de la Communication
CA :	Chiffre d'Affaires.
EBE :	Excédent Brut d'Exploitation
HT :	Hors Taxe
CAF :	Capacité d'Auto Financement
DZD :	Dinar algérien
SARL :	Société à Responsabilité Limitée
PME :	Petite et Moyenne Entreprises
MPEF :	Maghreb Private Equity Fund
ANEM :	l'Agence Nationale de l'Emploi
WTCA :	World Trade Center
DPI :	Development Partners International
KM :	Kilomètre
TMF :	Transport Marchandises Frigorifiques
RH :	Ressources Humaines
ECOVADIS :	plateforme collaborative de notation de la responsabilité sociétale

RSE :	Responsabilité Sociale des Entreprises
SPA :	Société Par Action
ZAC :	Zone d'Activité Commerciale
SMQ :	Systeme Management Qualité
GDS :	Gestionnaire De Stock
BL :	Bulletin de Livraison
KG :	Kilogramme
PDG :	Président Directeur Général
GE :	Général Emballage
SIFCO :	Société Industrielle de Fabrication du Carton Ondulé
IECO :	Industrie des Emballages en Carton Ondulé
MP :	Matières Premières
PF :	Produits Finis
CRC :	Centre de Retours Centralisés.
TCO :	Tableau comparatif des Offres.

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	03
<i>CHAPITRE 01 : la logistique inverse dans une entreprise industrielle : approche théorique.</i>	
Section 01 : introduction à la logistique inverse.....	07
Section 02 : intégration de la logistique inverse à la chaîne de valeur.....	12
Section 03 : les enjeux de la logistique inverse.....	23
<i>CHAPITRE 02 : la compétitivité un facteur clé de pérennité</i>	
Section 01 : les fondements théoriques de la compétitivité.....	29
Section 02 : la compétitivité de l'entreprise industrielle.....	33
Section 03 : la relation logistique inverse/compétitivité.....	42
<i>CHAPITRE 03 : l'impact de la logistique inverse sur la compétitivité de GE</i>	
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	48
Section 02 : la logistique inverse et la compétitivité au sein de GE.....	64
Section 03 : enquête, analyse et interprétation des résultats.....	77
<i>Conclusion générale</i>	89

Introduction

générale

Le réchauffement climatique, la mauvaise gestion des déchets et la diminution des ressources naturelles sont aujourd'hui des problématiques que nous ne pouvons plus ignorer et auxquelles il va falloir faire face à ces phénomènes notamment en Algérie qui atteint 34 millions tonnes de déchets annuellement avec un faible taux de récupération, ce qui a causé la dégradation de la situation environnementale de notre pays. De ce fait nous sommes obligés de passer à l'économie circulaire à travers la subvention de l'entrepreneuriat vert qu'il s'agit essentiellement du recyclage qui encouragera la production locale et donc le développement économique.

Le recyclage de déchets est une véritable fortune pour la société, l'environnement et les entreprises engagées envers cette démarche, notamment le carton et le papier qui sont considérés comme des matières premières qui possèdent une valeur importante.

Annuellement, l'Algérie perd plus de 450 000 T du papier et du carton dans la nature. Ce volume nécessite l'implication des acteurs et des réseaux pour donner au carton une seconde vie et le réintroduire dans les processus de production dans le but de minimiser les coûts d'approvisionnement des entreprises industrielles.

Pour assurer l'acheminement des déchets de son origine envers un acteur supérieur de la supply chain nécessite une logistique en sens inverse. Cette pratique est devenue incontournable pour chaque organisation non seulement pour la gestion déchets mais aussi pour chaque flux provenant d'utilisateur final en B2B et en B2C.

Les entreprises assistent de nos jours à une augmentation de retours des produits, notamment du fait du développement du commerce en ligne et de la concurrence accrue par la globalisation, qui requiert un service toujours plus étendu dans l'optique de fidéliser les clients et assurer des résultats satisfaisants.

La présente recherche tentera d'apporter une vision plus globale de la logistique inverse en tant que source de la création des avantages compétitifs. Autrement dit de retrouver la relation entre les pratiques de la logistique inverse et la compétitivité des grandes entreprises industrielles algériennes en général et de GENERAL EMBALLAGE en particulier. L'objectif est la sensibilisation de l'importance de cette démarche en matière d'image et des coûts pour la firme.

Ce sujet n'est pas choisi aléatoirement, mais il est dû aux plusieurs critères : l'actualité, le manque des travaux de recherches dans ce domaine, la situation environnementale et économique en Algérie.

Notre objectif est de répondre à la problématique suivante :

« Comment la maîtrise du processus de logistique inverse peut-elle améliorer la compétitivité des entreprises algériennes ? »

De cette problématique découlent des sous questions :

- Quelles sont les pratiques de la logistique inverse au sein de GENERAL EMBALLAGE ?
- Comment cela améliore la compétitive de GENERAL EMBALLAGE ?

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

1. La mise en œuvre d'un processus de logistique inverse performant peut représenter un avantage concurrentiel pour l'entreprise.
2. La mise en œuvre d'un processus de logistique inverse performant influence positivement la compétitivité-prix de l'entreprise.

Afin d'accomplir le présent mémoire, premièrement, nous avons axé notre recherche sur la documentation en se basant sur : la bibliothèque de notre école, les bibliothèques numériques SCHOLAR VOX, SNDL, les revues et les sites internet spécialisés en logistique. En deuxième lieu, nous avons réalisé des entretiens individuels avec les responsables de l'entreprise comme une démarche qualitative caractérisant notre enquête.

Pour répondre à la problématique établie, on a adopté une méthodologie basée sur une démarche analytique et inductive qui porte sur les explications, les avis, les commentaires et la généralisation des particularités afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Notre travail est structuré en trois chapitres avec la manière suivante :

- Le premier chapitre porte sur les fondements théoriques, les enjeux et l'intégration de la logistique inverse à la chaîne de valeur.
- Le deuxième chapitre a été consacré à une meilleure compréhension de la compétitivité, des facteurs déterminants, des avantages concurrentiels dans une entreprise industrielle et la relation logistique inverse/compétitivité.

- Le dernier chapitre aborde notre étude de cas. Nous avons présenté en premier lieu l'organisme d'accueil : l'entreprise GENERAL EMBLLAGE, par la suite nous avons essayé d'analyser son processus de logistique inverse et les facteurs contribuant à sa compétitivité. Enfin les résultats de l'enquête.

Chapitre 01 : la logistique
inverse dans une entreprise
industrielle : approche
théorique

Introduction

Après avoir consacré beaucoup de temps et d'argent pour améliorer leurs logistiques, les entreprises doivent maintenant investir dans la logistique inverse. Cette dernière occupera une place primordiale au niveau de la chaîne de valeur en avenir.

La hausse du prix des matières premières et la rareté des ressources naturelles, associé à la montée de l'importance du recyclage et d'une gestion éthique de déchets poussent de plus en plus les entreprises à concevoir des solutions leur permettant d'envisager une réintégration des matières ou produits usagés dans la chaîne de création de valeurs afin de mieux protéger l'environnement, minimiser les coûts de production et sans compromettre les capacités des futures générations.

La logistique inverse ne se limite pas au recyclage mais elle englobe tout type de retour provenant du consommateur, sa mise en place procurera des avantages compétitifs pour la firme qui leur permette de se différencier dans le marché ciblé.

Le premier chapitre comporte 3 sections principales, nous tenterons de mettre en exergue :

1. La 1^{ère} section : Une introduction à la logistique inverse
2. La 2^{ème} section : L'intégration de la logistique inverse à la chaîne de valeur
3. La dernière section : Les enjeux de la logistique inverse dans

Section 01 : introduction à la logistique inverse

Cette section va traiter les éléments suivants :

- L'historique de la logistique inverse.
- Conceptualisation de la logistique inverse.
- La logistique inverse VS la logistique directe.

1.1 Historique de la logistique inverse

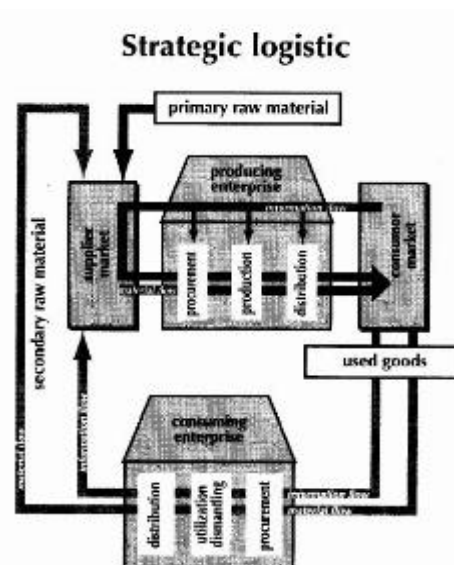
Aujourd'hui, la logistique inverse occupe une place cruciale dans la problématique logistique, ce concept est apparu au tout début des années 90. La littérature de la logistique inverse vu le jour presque avec la publication de « *Council of Logistics Management* » en 1991 pour un document intitulé « *Reverse Logistics* » suivi en 1993 du livre « *Reuse and Recycling – Reverse Logistics opportunities* ». ¹

¹ FALL, (Alioune) : *Planification des activités en logistique inverse : modélisation et optimisation des performances par une approche stochastique en programmation linéaire*, thèse de doctorat en sciences physiques et de l'ingénieur, université de bordeaux, 2016, p26.

Concernant les pratiques de la logistique inverse ont vu le jour simultanément en Amérique du Nord et en Europe :

- En Amérique du Nord, notamment aux Etats-Unis, la logistique inverse a été mise en place suite à un besoin et un marché potentiel. En effet, les consommateurs souhaitaient recycler les produits en fin de vie, les emballages, les déchets de production. Cette pratique régulière du retour est nécessaire à la satisfaction de la clientèle américaine.
- En Allemagne, la forte popularité des idées écologiques permet au concept de logistique inverse de se développer. Au congrès international de la logistique de La Haye. Mr *Frerich-Sagurna* proposa le schéma ci-dessous, qui incluait pour la première fois l'idée de flux retour par l'intermédiaire d'une entreprise consommatrice parallèle par laquelle passeraient tous les flux retours.
- En France, le développement de la logistique inverse fut introduit par L'ASLOG Association française pour la logistique lors du premier forum de la logistique et de l'environnement en avril 1992.

Figure 1-1 : Schéma de R. Frerich-Sagurna de la logistique inverse



Source : GRERGOIRE, (Laurent) : *Bienvenue à la reverse logistics*, Logistique & Management, vol.7 n°2, Reverse Logistics, Publications Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Bordeaux, 1999.

Une dizaine d'années plus tard, le développement de la logistique inverse reste encore limité. Un certain nombre d'initiatives ont été prises, la plus importante en flux traités étant sans doute la récupération et le recyclage des emballages, en particulier pour les produits grand public par l'organisme Eco-Emballages. Mais la part de flux retours dans l'ensemble des flux physiques

reste faible, du moins en France. La mise en application de la nouvelle directive européenne sur les DEEE devrait accélérer l'essor de la logistique inverse.

1.2 Conceptualisation de la logistique inverse

La *Reverse logistics* ; l'expression américaine pour désigner un flux inverse vis-à-vis le sens de la chaîne logistique depuis le consommateur vers le producteur à titre d'exemple : produits invendus, envoi en réparations, retours des produits promotionnels ou retours dus aux défaillances, mais l'expression recouvre aussi les déchets dont on doit se débarrasser le plus écologiquement possible sans qu'ils reviennent au producteur.

Donc le problème qui se pose comment traduire ce terme en français vu qu'y a plusieurs termes : logistique des retours, logistique des rebours, logistique inverse, ou rétro logistique sont autant de termes rencontrés pour désigner une même réalité : comment organiser la gestion des retours.

1.2.1 Définitions

Avant de présenter les définitions, nous allons d'abord donner une vision sur les termes associés à la logistique inverse comme la distribution inverse et logistique verte :

1.2.1.1 La distribution inverse

Carter et Ellram définissaient la distribution inverse comme : « *Le retour, mouvement à contre-courant d'un produit ou de matière découlant de la réutilisation, du recyclage ou de la disposition. Ce mouvement à contre-courant peut être associé aux problèmes environnementaux, tout comme à la qualité et l'usure (dégradation dans le temps) et qui sont souvent effectués par des nouveaux membres auxiliaires au système.* »²

1.2.1.2 La logistique verte

La logistique verte fait référence à l'ensemble des politiques et des mesures durables afin de réduire l'impact sur l'environnement. Ce concept affecte la configuration de processus et de structure, systèmes ou équipements de transport, la distribution et le stockage de marchandises.³

1.2.1.3 La logistique inverse

Dans la littérature logistique nous avons rencontré plusieurs définitions progressives et différentes, Chacun n'en a pas la même définition pour ce terme qui reste en lui-même flou vu

² CARTER (C. R) et ELLRAM (L. M) : « *Reverse logistics : A review of the literature and framework for future investigation* », Journal of Business Logistics, vol 19, N 01, 1998, P 86.

³ <https://www.mecalux.fr/blog/logistique-verte-durable> (publié le 15/04/2019, consulté le 09/03/2020 à 23h28)

qu'y en a plusieurs appellations. Dans cette partie notre objectif est de retenir les définitions les plus utilisées :

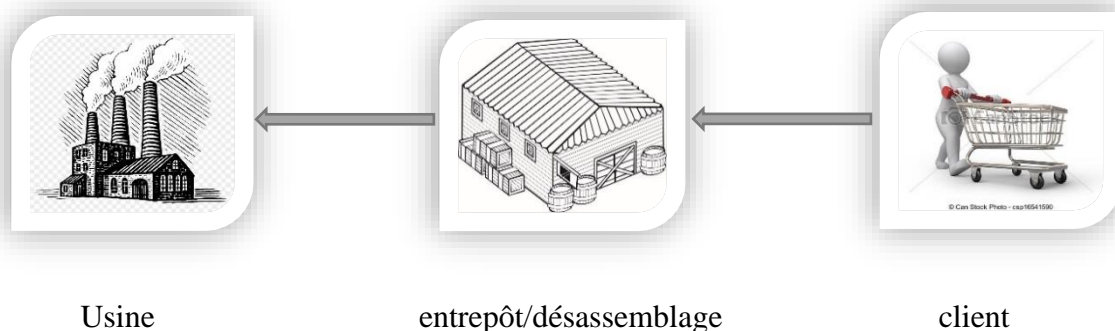
On commence par la définition qui a été souvent utilisée, celle de (Thierry et al.1995) qui définit la logistique inverse : « *la gestion des produits, des composants et des matières usés ou éliminés qui tombent sous la responsabilité du manufacturier. L'objectif de la gestion de la récupération des produits est de retirer le maximum de valeur économique (et environnementale) raisonnablement possible, tout en réduisant la quantité ultime de déchets* »⁴

À la fin des années 90, une autre définition a été proposée par Rogers et Tibben-Lembke 1999. Ces auteurs ont défini la logistique inverse comme suit :

« *Étant un processus de planification, des en-cours de production, des produits finis, et d'informations y afférentes, du point de consommation jusqu'au point d'origine, dont le but de récupérer ou de créer de la valeur et d'améliorer l'élimination des déchets Cette définition est la plus couramment utilisée dans la littérature. Il semble que la plupart des travaux de la littérature s'inspirent de cette définition pour définir la logistique inverse (leur article qui définit la logistique inverse a été cité plus de 1472 fois* »⁵

Salema et al., 2007 proposait une définition intéressante de la logistique inverse : « *La logistique inverse est définie comme la chaîne de retour reliant les clients vers les usines en passant par le centre de désassemblage* »⁶

Figure 1-2 : Schéma illustratif de la logistique inverse



Source : Schéma illustratif pour la définition proposée par (Salema et al. 2007).

⁴ THIERRY, (M) et alii : *Strategic issues in productrecovery management*, Management Review, vol 37(2), California, 1995, pp.114-135

⁵ HROUGA, (Mustapha), *optimisation de la logistique inverse et planification désassemblage*, thèse de doctorat en optimisation et sureté des systèmes, université de technologie Troyes, 2016, p11.

⁶ SALEMA, (M.I), BARBOSA-POVOA, (A.P), & NOVAIS, (A.Q) : « *An optimization model for the design of a capacitated multi-product reverse logistics network with uncertainty* » European Journal of Operational Research, N°197, 2007, p1063-1077.

En dernier lieu on va conclure avec la définition suivante :

« *La logistique inverse est une chaîne de retour et un pilotage des flux de produits défectueux, usagés et récupérés auprès ou par des clients jusqu'aux usines, en passant par des activités telles que le collecte/tri et le désassemblage, le tout en minimisant les impacts sur l'environnement et à moindre coût⁷ ».*

1.3 La logistique inverse VS la logistique directe

Entre la logistique directe et la logistique inverse existe plusieurs différences aux différents niveaux de la chaîne logistique, le tableau suivant présente les points de différence entre la logistique classique et la logistique inverse :

Tableau 1-1 : la différence entre la logistique directe et la logistique inverse

Logistique directe	Logistique inverse
Prévision Relativement fiables	Prévisions Plus difficile à établir
Mono sourcing	Multi sourcing
Qualité des produits uniformes	Qualité des produits non uniforme
Packaging des produits uniformes	Packagings des produits souvent endommagés
Circuit de distribution établi	Circuit de distribution non établi à priori
Politique tarifaire établie	Politique tarifaire variable et multi dépendante
Importante de la réactivité	Vitesse et réactivité non considérés comme importants
Coûts étroitement surveillés par le contrôle de gestion	Coûts difficilement contrôlables et maitrisables
Gestion des stocks consistante	Gestion des stocks inconsistante
Négociations commerciales robustes	Négociations compliquées par d'autres considérations
Cycle de vie du produit maitrisé	Conséquences du cycle de vie de produit complexe
Méthodes marketing connues	Marketing compliqué par plusieurs facteurs
Information temps réel et traçabilité	Visibilité des processus moins évidente

Source :Tibben - Lembke, (R) et Rogers, (D) : « *Différences entre la logistique avant et arrière dans un environnement de vente au détail* », Supply Chain Management, Vol. 7 n ° 5,2002, pp. 271-282

⁷ FALL, (Alioune), Op.cit. p 28.

Après l'analyse du tableau précédent, Le processus logistique inverse est complexe pour les entreprises vis-à-vis de la logistique directe, un flux de retour dans le but du recyclage ou de réutilisation pose clairement un problème de collecte et nécessite effectivement des ressources importantes. Pour optimiser les coûts logistiques engendrés par l'opération il faut identifier le nombre de contenants, le nombre de centres de traitement et leur localisation et organiser les circuits de distribution afin de minimiser les coûts.

Section 02 : Intégration de la logistique inverse à la chaîne de valeur

Cette section spécialement réservée pour aborder les points suivants :

- Les motivations de la mise en place dans une entreprise.
- Les flux de la logistique inverse.
- Les étapes impliquées dans un réseau inverse.
- Les stratégies de la logistique inverse.

2.1 Les motivations de la mise en place dans une entreprise

Certaines entreprises du fait de la nature de leur activité se voient contraintes d'avoir un système de logistique inverse en place (par exemple les sites de commerce électronique).

Nous allons présenter dans cette partie les motivations principales que ça soit pour les entreprises contraintes ou non :

2.1.1 L'aspect écologique

Le respect de la législation environnementale et écologique constitue une préoccupation sociétale majeure. Les entreprises de production réalisent l'importance d'adopter des pratiques environnementales en conformité avec la législation et la réglementation environnementale (ISO 14000).

Par exemple, les fabricants doivent mettre en place des filières de récupération et de recyclage de leurs produits ou composants. La grande distribution s'implique de plus en plus dans la collecte, le tri et le transfert de ces produits aux fabricants.

La logistique inverse a précisément pour objectif de minimiser ⁸ :

- Les impacts potentiels sur la santé et l'environnement (Slack *et al.*, 2009), (Misera & Pandey, 2005), (Dat *et al.*, 2012).
- Les impacts d'une mauvaise gestion des déchets (Slack *et al.*, 2009).
- Les impacts écologiques de la logistique (Logozar *et al.*, 2006).

⁸ FALL, (Alioune) : Op.cit., p 25.

- Les approvisionnements en réduisant les besoins en extraction de matières premières (Aitken *et al.*, 2003).

2.1.2 L'aspect marketing

La logistique inverse ne constitue pas uniquement une opportunité économique et légale. Elle a également des conséquences positives sur l'image de l'entreprise. Étudiant quelques bénéfices :

- Un moyen de communication : elle offre aux clients la possibilité de communiquer leurs situations au service après-vente (SAV)
- Les clients expriment un intérêt croissant pour les entreprises engagées envers le respect de l'environnement.
- L'amélioration de l'image de l'entreprise.
- Une plus grande satisfaction du client ce qui conduit vers une fidélisation. « *La gestion efficace des retours permet généralement l'émission plus rapide des crédits aux clients et donc réduit le nombre de problèmes de réconciliation, rendant les clients plus satisfaits. De plus, les clients seront plus intéressés à s'engager dans des achats répétés avec la même compagnie*⁹ »
- Mettre en place un système de logistique inverse permet de préserver la part de marché suite à la pression exercée par les concurrents qui mettent en place des politiques de retours plus satisfaisantes pour les clients.

2.1.3 L'aspect économique

La troisième catégorie concerne les motivations économiques, dont la logistique inverse peut être mise en place pour objectif de :

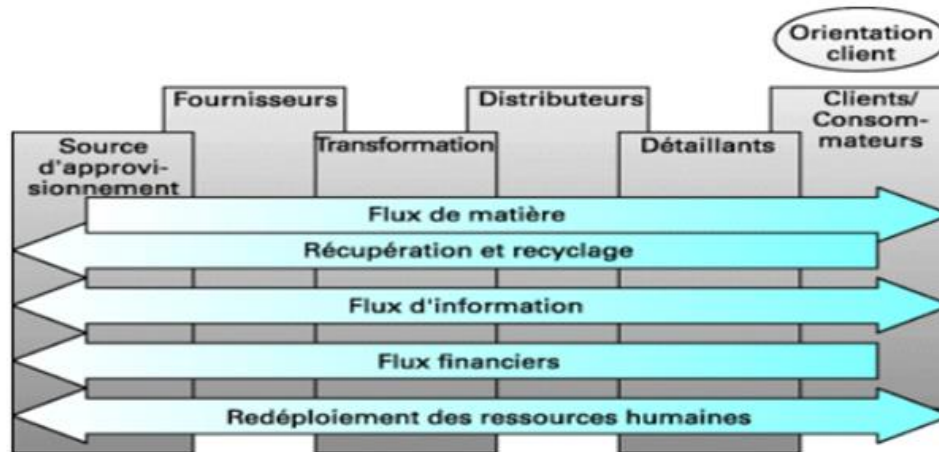
- Réduire les coûts d'enlèvement des déchets.
- Générer des économies par rapport à la fabrication d'un produit neuf ou par rapport à l'achat des matières premières neuves.
- Créer de nouveaux marchés en récupérant la valeur économique d'articles qui ont été jetés.
- Réaliser des profits directs par la revente sur le marché secondaire des produits retournés.

⁹ Stock, (J). et SHEAR, (H): Managing Product Returns for Competitive advantage. Management Review, 2006, p61.

2.2 Les flux de la logistique inverse

Le schéma ci-joint aborde les flux liés à la chaîne inversée :

Figure 1-3 : les divers flux de la logistique inverse



Source : <https://retail-chain.fr/reverse-logistic> (consulté le 19/03/2020 à 21h38)

Après avoir analysé le schéma ci-dessus nous pouvons dire que les flux nécessaires sont :

2.2.1 Les flux d'informations

Consiste à faire échanger les informations nécessaires tout au long de la chaîne inversée entre les différents acteurs dans les deux sens.

Les entreprises s'échangent aussi des informations plus techniques : paramètres physiques et configurations du produit, gammes opératoires, capacités de production et éventuellement de transport, informations de suivi des niveaux de stocks.

2.2.2 les flux financiers

Englobe toutes les transactions monétaires entre les acteurs de la chaîne logistique inverse par exemple : ventes de produits, achats de produits ou de composants retournés ou utilisés. Ce flux est nécessairement en lien étroits avec le flux physique.

2.2.3 Les flux physiques

Ces flux constituent des flux tangibles et englobent tout type de produit ou emballage récupéré et destiné à la valorisation.

Avec l'avancement de la littérature les auteurs sont arrivés à classer les sources des flux physiques comme il indique le tableau ci-dessous :

Tableau 1-2 : la classification des sources de flux physiques

Classes	Sources
Production	Rebuts et rejets de production
Emballages	Retours
Produits	Retours sous garantie et rappel, Retours en fin de vie, retours commerciaux.

Source : LAMBERT (Serge) et RIOPEL (Diane) : *Logistique inverse : revue de littérature*, GERAD, Montréal, 2003, p 15.

Ce tableau explique brièvement les origines des flux retours qui sont illustrés et bien détaillés ci-après :

2.2.4 Les types des retours

Les produits retournés se diffèrent par leur qualité, certains sont comme neufs alors que d'autres sont défectueux ou endommagés cela est dû au fait que les raisons pour lesquelles des retours s'effectuent sont variées. De façon générale les flux de la logistique inverse traitent de biens de consommation, d'emballages, de composants, de pièces de rechange mais aussi de déchets.

Il existe différentes façons de classer les types de retours ont tout d'abord effectué une classification selon la hiérarchie de la supply chain.¹⁰

2.2.4.1 Les retours de production

Ce genre des retours touche les flux de production ; c'est-à-dire les matières premières en excédent à l'issue du processus de production et les en-cours ou les produits finis échoués au test de qualité et doivent être retouchés.

2.2.4.2 Les retours de distribution

On retrouve cinq types et sont expliqués dans ce qui suit :

- Des rappels de produits en stock mais déclarés nuisibles à la santé et/ou à la sécurité des consommateurs.
- Des retours commerciaux en B2B (produits saisonniers invendus on parle alors de retours marketing ou job-out).
- Des livraisons incorrectes ou comportant des articles endommagés.

¹⁰ XAVIER, (Brusset) : « *la reverse logistique en tant qu'avantage compétitif* », revue française en gestion industrielle, Vol 33. 0N°1, juin, 2014, p 04.

- Des produits dont la date de péremption est dépassée (produits pharmaceutiques et alimentaires).
- Des produits retirés du catalogue ou remplacés par une nouvelle version (fin de série ou close-out).

2.2.4.3 Les retours de consommation

Il arrive que des articles en-cours ou en fin de consommation soient retournés, Par exemple :

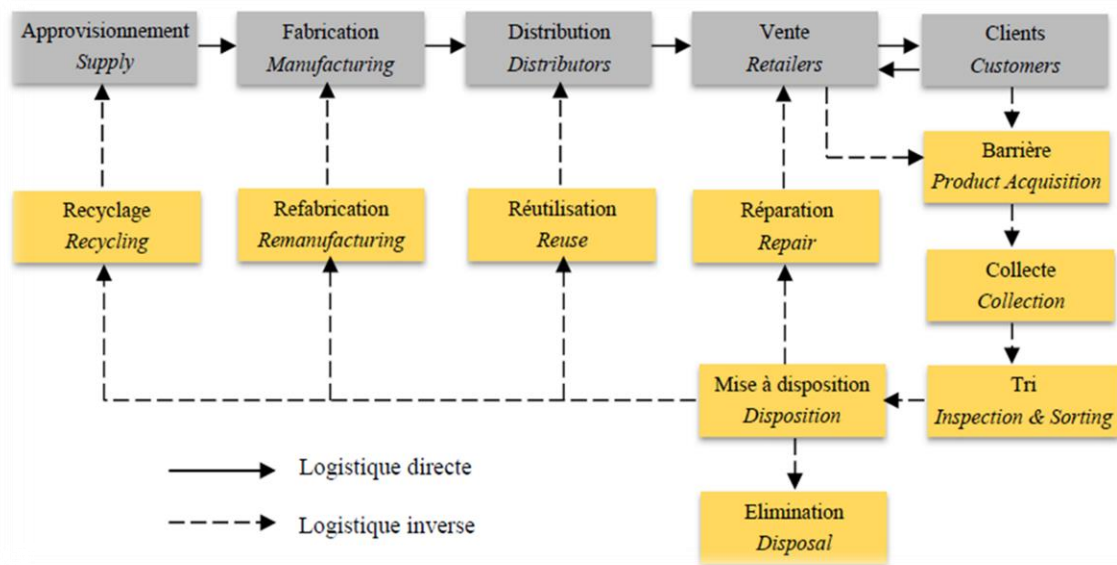
- **Retour sous garantie** : la période de garantie correspond à la durée à laquelle le client peut retourner un produit qui ne remplit pas les critères de qualité annoncés. Dans ce cas l'article retourné peut être soit réparé, soit échangé, soit remboursé
- Retour de service (réparations, pièces de rechange...).
- **Retour de fin d'utilisation** : ces retours ont lieu dans le cadre d'un leasing dès lors que le contrat est arrivé à son terme ou de contenants retournables et réutilisables (bouteilles, caisses...).
- Les retours orientés vers le recyclage (cartons, emballages).

Chacun de ces types présente ses propres particularités. En effet, les produits peuvent être retournés à l'une des unités d'affaires de la chaîne logistique à l'intérieur d'une certaine période de temps qui leur sont propres. Le produit retourné peut ensuite être dirigé vers l'un des acteurs de la chaîne logistique originale ou encore vers un acteur d'une chaîne alternative.

2.3 Les étapes impliquées dans un réseau inverse

Nous présentons dans cette partie certaines étapes impliquées dans la logistique inverse, illustrées par la figure ci-dessous.

Figure 1-4 : la Description des étapes de la logistique inverse



Source : AGRAWAL, (S), SINGH, (R), & MURTAZA, (Q). « A literature review and perspective in reverse logistics. », Elsevier édition, 2015, p 78.

Dans la littérature, la plupart des auteurs semblent considérer ces mêmes étapes que nous allons expliquer dans les paragraphes suivants :

2.3.1 L'étape barrière

Cette première étape du processus vise à valider ou refuser l'entrée des produits dans le système (gatekeeping). Elle est considérée comme fondamentale. Il s'agit tout d'abord de reconnaître ou non le besoin de retourner le produit ou le matériel considéré et ainsi de décider quels produits doivent être pris en charge par le processus de logistique inverse.¹¹

2.3.2 L'étape collecte

L'ADEME¹² définit plus précisément la collecte comme « l'ensemble des opérations consistant à enlever sur les lieux de production les déchets présentés dans des récipients (poubelles ou conteneurs) prévus à cet effet pour les acheminer ensuite vers un lieu de tri, de regroupement, de valorisation, de traitement ou de stockage ».

Il s'agit d'une démarche visant à détourner les actifs secondaires et à les diriger vers un réseau à valeur ajoutée. Celle-ci est une opération essentielle à la performance d'un réseau de

¹¹ DUPONT, (Lionel) et LAURAS, (Mathieu) : « logistique inverse : un maillon essentiel du développement durable » p 14.

¹² ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie

logistique inverse, D'après (Riopel *et al.*, 2011), la collecte comporte deux volets : la reprise et le transport des produits retournés.

2.3.3 L'étape tri

Le tri du produit retourné s'effectue selon une méthode qui permet de tester ou d'examiner le produit afin de déterminer son état par les particuliers et les industriels puis affiné dans des centres de tri spécialisés. (Riopel *et al.*, 2011) indiquent que le tri est présent dans les systèmes de logistique inverse qui comportent plusieurs sites et plusieurs activités de traitement. Dans certains cas, le produit retourné correspond à une demande de retour sur laquelle figureront les informations suivantes : produit, quantité, numéro d'autorisation et état visuel. Ces informations permettront de faciliter l'étape de tri.¹³ Par ailleurs cette étape engendre des coûts importants comme l'entreposage.

2.3.4 La mise à disposition

Lors de cette phase les produits soumis à des inspections ; cela consiste à prendre les décisions de choix du traitement à effectuer sur ces retours. Soit la valorisation avec les actions suivantes : (réparation, réutilisation, refabrication, recyclage) ou l'élimination comme le montre le schéma ci-dessus.

Les définitions de ces cinq types de traitement sont données ci-après :

2.3.4.1 La réparation

Cette étape a pour objectif de ramener le produit à son état de marche normale. Elle exige tout simplement le remplacement ou la réparation des pièces défectueuses et le emballage de ce produit. En général, les produits réparés sont d'une qualité inférieure à celle des produits neufs et sont renvoyés aux centres de (re)distribution (Zhou & Wang, 2008).

2.3.4.2 La réutilisation

¹⁴La réutilisation signifie que le produit suivra un processus court qui consiste à un nettoyage et une réinitialisation des paramètres du produit notamment pour les produits numériques, avant d'être immédiatement remis en vente.

¹³ FALL, (Alioune) : Op.cit., p 33.

¹⁴ Ibid., p.28

2.3.4.3 La refabrication

D'après (Kim *et al.*, 2006), la refabrication est définie comme un procédé industriel dans lequel des produits utilisés peuvent être restaurés à l'état neuf.

La refabrication consiste à remplacer des composants d'un produit usagé dans un autre produit pour atteindre la qualité qu'un produit neuf. Ou bien de désassembler un produit défectueux dans une ligne de production et le réparer puis le rassembler à nouveau afin d'avoir un produit qui satisfait les exigences requises.

2.3.4.4 Le recyclage

Le recyclage est un procédé de traitement de déchets et de réintroduction des matériaux qui en sont issus dans le cycle de production d'autres produits équivalents ou différents. Le recyclage permet de réduire les volumes de déchets, donc leur pollution, et de préserver les ressources naturelles en réutilisant des matières premières déjà extraites.¹⁵

2.3.4.5 L'élimination

Cette étape cible les déchets non valorisés par les étapes antérieures et rejetés lors de l'opération de tri ; c'est-à-dire les produits ni réutilisés ni refabriqués ni recyclés.

Elle inclure le transport et mise en décharge où les produits seront incinérés ou entreposés par enfouissement, pour subir ultérieurement un traitement spécifique de dépollution.

Le coût logistique des étapes

Les coûts de la logistique inverse se calculent en additionnant les coûts des différentes étapes du processus des retours mentionnés précédemment. Ce qui en définitive donne la formule suivante :

**Le coût de collecte + le coût de triage + le coût de transport + le coût d'entreposage +
Le Coût de traitement + les Coûts administratifs de gestion des processus de retour
+ Coûts divers associés aux réseaux = le Coût logistique des retours.**

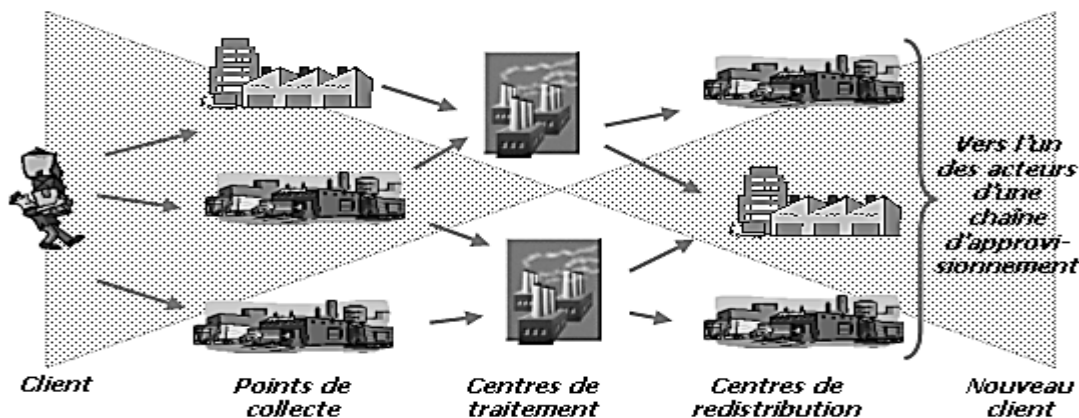
¹⁵ <https://www.futura-sciences.com/planete/definitions/developpement-durable-recyclage-5774/> (consulté le 18/03/2020 à 22h28).

2.3.5 La structure de la chaîne logistique inverse

C'est l'ensemble des acteurs qui interfèrent et coopèrent afin de créer une chaîne logistique inverse qui consiste à prendre en charge les retours qui sont collectés et redistribués dans le marché.

Le schéma ci-dessous montre ces acteurs :

Figure 1-5 : la structure d'une chaîne inverse.



Source : CHOIUNARD, (M) : « système organisationnel et architecture d'un support d'information pour l'intégration des activités de logistique inversée au sein d'un centre de réadaptation », mémoire de maîtrise, université de Laval, septembre 2003, p 45.

Après avoir observé et analyser ce schéma on peut sortir avec ce qui suit :

La chaîne inverse déclenche à partir des clients et se termine chez les centres de redistribution qui dirigent les produits vers des nouveaux clients tout en passant par les points de collecte qui a pour but de collecter les produits et les centres de traitement pour les valoriser.

2.4 Les stratégies de la logistique inverse

Plusieurs stratégies sont utilisées aujourd'hui afin d'améliorer les flux de retour de marchandises. Pour certaines entreprises, les coûts générés par les flux de retour peuvent dépasser les bénéfices réalisés, les gestionnaires de ces entreprises doivent s'atteler pour optimiser les flux retours tout en réduisant les coûts afin de rendre la logistique inverse rentable et abordable.

Dans cette partie, nous allons décrire de manière synthétique les stratégies utilisées actuellement :

2.4.1 La stratégie de réduction des flux inverses

Notre souci majeur est comment diminuer les coûts afin d'augmenter les bénéfices réalisés et pour ce faire l'entreprise doit minimiser les retours et empêcher les produits non qualifiés en utilisant des techniques comme :

2.4.1.1 Les techniques de filtrage d'accès aux rebours

Le filtrage d'accès, ou « gatekeeping », correspond au processus de décision quant aux produits à admettre ou non dans le système de retour. L'amélioration de ce filtrage va permettre la réduction du volume de marchandises retournées, et par là même la diminution des coûts globaux liés aux flux retours. Cette amélioration passera également par une formation adéquate des employés concernés.¹⁶

2.4.1.2 La gestion du cycle de vie des produits

La gestion du cycle de vie des produits implique pour l'entreprise la mise en place de l'appui logistique et du marketing approprié aux différents stades du cycle de vie du produit (lancement, croissance, maturité, déclin). Selon le stade où se trouve le produit, l'entreprise doit effectuer une gestion et un appui différent.

En fin de vie du produit notamment, les coûts de détention de stocks associés vont très fortement augmenter. Les coûts d'obsolescence et d'entreposage vont être majoritairement responsables de la forte augmentation de ces coûts.

Les entreprises doivent donc anticiper la fin de vie de leurs produits dès qu'il a dépassé le stade de croissance, afin qu'un moindre volume devienne obsolète et entre dans les flux à rebours.¹⁷

2.4.1.3 L'échange de données informatisées :

L'Échange de Données Informatisées (EDI) est un échange d'informations automatique entre deux entités à l'aide de messages standardisés, de machine à machine. L'EDI requiert de nombreux avantages, comme la rapidité et la fiabilité dans le traitement. Les informations sont alors fluidifiées, davantage sécurisées et le coût du traitement est considérablement réduit.¹⁸

Cette technologie Conçue dans l'optique de tendre vers le « zéro papier » afin de pleinement automatiser le traitement de l'information, l'EDI est aujourd'hui incontournable

¹⁶ <https://retail-chain.fr/reverse-logistic#> (consulté le 20/03/2020 à 14h34)

¹⁷ Ibid. (consulté le 20/03/2020 à 23h08)

¹⁸ <https://www.guideinformatique.com/dossiers-actualites-informatiques/lechange-de-donnees-informatisees-quels-sont-ses-avantages-473.html> (publié le 13/07/2017 et consulté le 20/03/2020 à 23h14).

dans la logistique classique. Cependant on peut aussi le considérer comme primordial pour automatiser le traitement des retours.

2.4.1.4 Conception adaptée à la logistique inverse

Depuis peu, on a commencé à voir apparaître la conception adaptée à la logistique inverse « *Design For Reverse Logistics* ». Cette conception consiste donc à tenir compte des besoins de la logistique inverse et les besoins de protection de l'environnement lors de la conception et l'emballage d'un produit. Par exemple, l'entreprise adapte l'emballage adéquat pour le produit afin de faciliter son retour. Elle peut aussi encourager le consommateur à rendre le produit avec son emballage d'origine ou à ramener un produit en fin de vie lorsqu'il désire y acheter un neuf.

2.4.2 Les stratégies de gestion des flux de la logistique inverse

2.4.2.1 L'externalisation des retours

Les entreprises qui sont intéressées aux processus de la logistique inverse ne décentralisent pas toujours physiquement leurs centres de gestion des retours ; elles décentralisent seulement son contrôle.

L'externalisation de la gestion des retours reste avantageuse pour les PME et pour les grandes entreprises n'ayant pas acquis les moyens, les compétences et l'expérience requise pour effectuer une gestion des retours aux meilleurs coûts. En effet pour ces entreprises, il est moins cher de faire appel à des partenaires que de gérer elles-mêmes leurs retours.

2.4.2.2 Les marchés secondaires

On appelle marchés secondaires tous les intermédiaires, distributeurs et détaillants spécialisés dans les produits qui ont déjà été vendus ou proposés à la vente au détail. Dans le premier cas, les produits sont généralement réparés, reconditionnés avant d'être revendus. Dans le second cas, plutôt que de faire entrer ces produits dans le cycle coûteux des retours, certains gestionnaires optent aujourd'hui pour leur vente à l'une des nombreuses entreprises présentes sur le marché secondaire. Cette opération est désignée sous le terme de recouvrement d'investissement ou d'actifs. Pour ces entreprises qui écoulent de manière organisée et efficace leurs produits sur le marché secondaire, le recouvrement d'actifs est devenu une source importante de ressources : il peut représenter jusqu'à 20 à 25% des bénéfices nets.¹⁹

¹⁹ Op.cit. (consulté le 21/03/2020 à 18h18).

Section 03 : Les enjeux de la logistique inverse

En dernier lieu nous allons traiter les éléments suivants :

- La logistique inverse comme un maillon du développement durable.
- La performance de la logistique inverse.
- Les obstacles d'un réseau inverse.

3.1 La logistique inverse comme un maillon du développement durable.

²⁰Dans les pays industrialisés et notamment en Europe, on assiste à une augmentation des thèmes liés à l'écologie et au respect de l'environnement, à cause des effets négatifs tel que : l'épuisement des ressources naturelles, la pollution croissante, catastrophes industrielles. Ces facteurs ont laissé des graves impacts sur notre planète.

Cependant les consommateurs continuent à accroître leurs exigences et veulent améliorer le niveau de vie. Donc la question qui se pose comment répondre aux exigences des clients sans compromettre les capacités des futures générations et aussi sans détruire l'environnement. Autrement dit comment appliquer le développement durable.

Le développement durable constitue une approche globale qui postule qu'un développement à long terme n'est viable qu'en conciliant trois volets :

- Les populations (intérêts des populations les plus démunies, équité sociale).
- La planète (respect de l'environnement).
- L'économie (développement et rentabilité économique).

Pratiquement le concept de développement durable consiste à concilier entre l'écologie et le développement économique. Cela impose donc une nouvelle vision :

- Des processus de conception des produits : cet aspect est abordé via les normes ISO 9000 (qualité client), ISO 14000 et les méthodes d'analyse du cycle de vie
- Des processus d'organisation des chaînes de récupération et de traitements : ce dernier point fait directement référence à la notion de logistique inverse.

²⁰ DUPONT, (Lionel) et LAURAS, (Mathieu) : Op.cit. p 06.

3.2 La performance de la logistique inverse

Il est très fréquent que les entreprises ; avec un plus grand taux de retour d'articles dépensent plus d'argent afin d'améliorer la performance de la logistique inverse.

Nous allons voir dans cette partie les points essentiels pour une logistique inverse performante :

3.2.1 Réduire les coûts de la logistique inverse

²¹ Le poids des marchandises retournées est le même avec celles neuves, mais la valeur est souvent plus faible. Le coût du transport comparé à la valeur de la marchandises transportées est, à l'inverse plus élevé. Il n'est pas rare que des marchandises ne soient pas collectées parce que leur valeur résiduelle est trop faible comparée au coût de la logistique inverse.

Suite à ce qui était mentionné précédemment nous allons mettre en exergue les points contribuant à la réduction des coûts :

3.2.1.1 Mettre en place un réseau de la logistique inverse

La logistique inverse s'appuie sur des réseaux logistiques qui ont été optimisés pour les flux aller. Pour améliorer la performance de la logistique inverse, il peut être nécessaire de mettre en place un réseau de la logistique inverse spécifique.

Par exemple, beaucoup d'entreprises de la grande distribution ont mis en place des centres de retour centralisés (CRC) pour consolider les flux retour. Walmart fut l'un des premiers distributeurs à avoir mis en place un CRC au début des années 1980. Cette consolidation aurait permis au distributeur de diminuer ces coûts logistiques de 40% en réduisant les coûts administratifs et de transport.

3.2.1.2 Mutualiser les flux inverses entre eux ou avec les flux aller

Les flux inverses sont souvent dispersés et peu mutualisés, soit entre eux soit avec les flux aller. Une mutualisation des flux retour permettrait d'en améliorer la performance et facile à mettre en œuvre que celle des flux aller. En effet elle est moins soumise à des contraintes de délais et confidentialité des informations sur les marchandises transportées. Elle est également plus nécessaire vue que les marchandises transportées ayant souvent une valeur plus faible.

²¹ LE MOIGNE, (Rémy), *supply chain management*, Dunod, 2^{ème} édition, 2017, p 351.

3.2.1.3 Des modes de transport massifiés

Les moyens de transport massifiés, comme le train ou la péniche, peuvent mieux répondre aux besoins de la logistique inverse que le transport par camion. Ils sont plus adaptés pour les flux inverses qui ne sont pas soumis à des délais de livraison courts.

3.2.2 Les indicateurs de performance

Pour analyser la performance de la logistique inverse, il est possible de se référer à ces indicateurs :

- **La quantité de produits récupérés et revendus :** Quel pourcentage de produits entrant dans le système logistique inverse est revendu ? quelle est la valeur obtenue ?
- **Le pourcentage de matériel recyclé :** sa valeur définit la part de produits recyclés de manière appropriée suite à un passage dans le circuit logistique inverse.
- **La perte :** combien de produits et les autres matériaux sont incinérés, mis en décharge ?
- **Le coût moyen de traitement par article :**
Le ratio « coût total des équipements par mois / nombre d'articles » peut aussi servir à comparer l'efficacité de plusieurs lieux de stockage, ou autres équipements.
- **Le pourcentage de coûts récupéré :**
L'entreprise maximise-t-elle la rentabilité des articles invendus ou retournés par les consommateurs ?
- **Distance parcourue :**
de manière générale, il est préférable de réduire au maximum les kilomètres parcourus par un article dans le circuit logistique inverse.
- **Energie utilisée dans la gestion des retours :**
cet indicateur est utilisé dans les programmes de développement durable. Il mesure la quantité et/ou le coût de l'énergie utilisée (fuel, électricité, etc.) lors des processus logistiques.
- **Le coût total de possession :**
Il comprend le coût d'acquisition du produit, de sa revente, de son retour, de son transfert sur un marché secondaire (ou de son dépôt en décharge).

3.2.3 Les leviers potentiels de la logistique inverse

Ils peuvent être présentés comme suite²² :

- **La qualité du produit retourné** : un produit de première qualité est susceptible de rapporter plus qu'un produit « de moins bonne facture » ...
- **La taille du produit** : Elle détermine fortement les modalités de son retour. En effet, payer des coûts de transport élevés pour le retour d'un produit encombrant, endommagé et destiné à la casse n'a aucun sens.
- **La position du produit dans son cycle de vie** : La gestion d'un produit mature et proche de la fin de son cycle de vie sera différente de celle d'un nouveau produit à succès.
- **Le prix du produit** : par exemple, sur un positionnement lowcost, une longue réflexion sur la logistique inverse est contre-productive.
- **La stratégie d'approche du marché** : relative aux canaux utilisés par l'entreprise pour toucher ses consommateurs, elle intègre les dimensions marketing et supply chain pour définir le type d'interaction entreprise - consommateur.

3.3 Les obstacles d'un réseau inverse

3.3.1 Les freins

La mise en place d'une logistique de retour varie selon la nature des produits et du secteur d'activité de l'entreprise. Aujourd'hui plusieurs réglementations obligent les fabricants à mettre en place des filières de récupération et de recyclage de leurs produits ou composants.

La mise en place d'une logistique inverse est un frein considérable pour la plupart des entreprises qui jugent la gestion d'une chaîne de retour assez difficile et complexe étant donné :

- Il demeure assez difficile de prévoir le nombre exact des retours (produits défectueux)
- Un grand nombre d'intermédiaires à mobiliser sur chacune des étapes de retour
- Le nombre de composants et de matières utilisés dans la conception d'un produit nécessiteront l'implication de plusieurs filières de valorisation.
- Le degré de transformation nécessaire avant réutilisation du produit ou de ses composants.

²² YOUSFI, (Malika), *L'impact de la logistique inverse sur la satisfaction client*, mémoire de master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2016, p 36.

- Les coûts élevés engendrés par la chaîne de retour.
- Le manque d'investissements informatique, de ressources financières et de personnel engagé dans la gestion.

3.3.2 Les raisons d'inefficacité

Une mauvaise gestion ou celle inefficace peut procurer des effets négatifs qui coûtent beaucoup à l'entreprise au niveau de son organisation interne qu'avec ses acteurs externes. Il existe des indications de la gestion inefficace des retours. On va les citer brièvement :

- Les retours arrivent plus vite qu'il n'est possible de les traiter (stocker, transformer...) ; L'indicateur ici est un manque de capacité face à la demande.
- De grandes quantités de stocks de retour qui restent entreposées dans les entrepôts.
- Des retours non autorisés ou non identifiés.
- Lenteurs des cycles de traitement des retours.
- Méconnaissance du coût logistique total des processus de retour.
- Manque de confiance du client dans le processus de réparation.

Conclusion

À l'issue de ce chapitre qui a pour objectif d'éclaircir les notions de logistique inverse, les enjeux relatifs et les motivations d'intégration à la chaîne de valeur.

Nous avons pu conclure que la logistique inverse est une chaîne de retour et un pilotage des flux de produits défectueux, usagés et récupérés auprès ou par des clients jusqu'aux usines, en passant par des activités telles que la collecte, le tri et le désassemblage, le tout en minimisant les impacts sur l'environnement et à moindre coût.

La logistique inverse dépasse totalement le problème environnemental et la gestion de déchets et devient une source de bénéfice, elle n'est plus une exigence désagréable. Un réseau inverse efficace pourra procurer des avantages sur deux autres volets : économique, marketing

Chapitre 02 : la
compétitivité un facteur clé
de pérennité

Introduction

Avec la mondialisation et dans un environnement concurrentiel, la compétitivité devient une nécessité pour toutes les entreprises afin d'assurer leurs pérennités.

La compétitivité est définie comme la capacité de résister à la compétition imposée par ses concurrents et par son marché, acquérir un avantage ou conquérir quelque chose. C'est d'être le meilleur ou être parmi les meilleurs.

La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants. Ce concept n'est pas stable et toujours en évolution afin de répondre aux changements des conditions des marchés.

Dans ce présent chapitre, nous tenterons de présenter le contexte global de la compétitivité. Dans la première section, nous expliquerons la compétitivité des entreprises, la deuxième section portera sur les différents facteurs de la compétitivité, Ses stratégies et ses mesures Quant à la troisième section, elle sera consacrée à la relation entre la logistique inverse et la compétitivité.

Section 01 : Les fondements théoriques de la compétitivité

Dans cette section nous aborderons les définitions de la compétitivité, les fondements de la compétitivité ainsi que les différents types de compétitivité.

1.1 Définitions du concept de la compétitivité

Le concept de compétitivité a évolué avec l'évolution du concept de l'entreprise dans l'environnement concurrentiel. La définition de la compétitivité diffère d'un auteur à un autre et se change avec le niveau d'analyse menée, (secteur, nation, entreprise) ; il n'y a pas de définition unique. Voici quelques définitions :

La compétitivité : dérivée de compétition, venant de l'anglais competition, lui-même issu du latin competition, rivalité, concurrence, compétition, candidature rivale.

Selon Martinet, 1984 ; la compétitivité est : « *l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations* ». ²³

²³ MARTINET, (A.C), « *les discours sur la stratégie* », revue française de gestion, N°67, janvier 1988, p49-60.

Selon Porter, 1986 « *la compétitivité de l'entreprise résulte de sa capacité à générer de la valeur pour le client (différenciation) et/ou à dégager des économies pour la firme (domination par les coûts). Dans cette optique, la chaîne de valeur permet, au travers de la décomposition de l'activité de la firme, de mieux comprendre le comportement des coûts au sein de l'organisation et d'identifier les possibilités de différenciation. Elle constitue en ce sens un outil pour optimiser à la fois chaque élément du processus de manière isolée, mais aussi l'organisation globale de l'activité, avec l'objectif d'offrir une valeur maximum à un coût minimum.* »²⁴

EVINA a donné la définition suivante : « *Une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste, sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ses objectifs* ».²⁵

On peut sortir avec celle de INGHAM : « *La compétitivité peut être définie comme étant l'ensemble de capacités que détient une entreprise et qui lui permet de mettre à la disposition d'un marché en situation concurrentielle ses produits pour une longue période* »²⁶.

1.2 Les fondements de la compétitivité

La compétitivité met en relation trois termes : la concurrence, la relativité, l'avantage concurrentiel.²⁷

1.2.1 La concurrence

La compétitivité suppose un préalable indispensable : l'existence d'une économie de marché organisée où les concurrents viennent librement offrir leurs biens et services, la capacité d'entreprendre et la liberté des prix sont trois conditions nécessaires ; pour que puisse naître la compétition et donc la compétitivité. C'est bien parce que règne la compétition entre les entreprises, que l'on peut parler de compétitivité. L'un ne va pas sans l'autre.

1.2.2 La relativité

Une entreprise n'est pas compétitive qu'au regard des autres entreprises. En tant que tel, il n'existe pas de compétitivité. Pour bien comprendre, il suffit d'imaginer une situation de

²⁴ BRULHART, (Franck), « *les 7 points clés du diagnostic stratégique avec la méthode des cas*, éditions d'organisation, paris, 2009, p.73.

²⁵ NGOK EVINA, (J.F), « *la compétitivité des entreprises africaines* », la revue des sciences de gestion, n°267-268, 2014, P 52.

²⁶ INGHAM, (M), « management stratégique et compétitivité », de Boeck université, 1995. P 03.

²⁷ CHRISTIAN, (P), « *indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie* », les éditions de l'industrie, Paris, 2001, p29.

monopole absolue. Dans un tel cadre, une entreprise ne peut pas se rendre compte si elle est compétitive ou non dans la mesure où elle n'a pas de concurrents. Cette remarque sous-entend que l'appréciation de la compétitivité nécessite une démarche de comparaison. On est compétitif parce qu'il existe d'autres entreprises avec lesquelles il est possible de s'étalonner. C'est en se comparant aux entreprises d'un même espace, à travers la concurrence que l'on perçoit l'importance relative de l'avance acquise ou du retard pris.

1.2.3 L'avantage compétitif / concurrentiel

Une entreprise est compétitive si elle dispose, à un moment donné, d'un ou plusieurs avantages sur ses concurrents. Le mot « avantage » signifie que l'entreprise est en avance sur ses concurrents. Selon Porter l'avantage concurrentiel est « *la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer* ». C'est tout ce qui permet à la firme d'effectuer une performance plus grande que celle des concurrents. Il doit être défendable face aux menaces des concurrents et facilement reconnaissables.

Les avantages compétitifs sont nombreux, nous allons les présenter ci-dessous²⁸ :

1.2.3.1 L'avantage compétitif technologique

Une entreprise qui possède un brevet d'invention, un savoir-faire ou une avance technologique sur un secteur particulier aura un avantage par rapport à ses concurrents.

1.2.3.2 L'avantage compétitif commercial

Le département commercial est un département très important pour l'entreprise car c'est ce qui lui permet de gagner des parts de marché. L'avantage commercial peut prendre différentes formes : prix bas, réseau de distribution dense, politique commerciale agressive, service après-vente de qualité, etc.

1.2.3.3 L'avantage compétitif financier

Une entreprise qui est capable de financer sa production au meilleur coût (taux d'intérêt faibles, capacité à lever des capitaux, dettes peu importantes, recours à l'autofinancement, etc.) possède un avantage sur les firmes concurrentes.

²⁸ <https://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Economie/Expose-Competitivite-et-concurrence-118248.html>
(Consulté le 30/03/2020 à 21h48)

1.2.3.4 L'avantage compétitif de gestion

Une entreprise compétitive doit être flexible et souple. Cela passe donc par une structure d'organisation adaptée au secteur. Une gestion compétitive passe aussi par une gestion du personnel motivante, intégrant des actions de formation et de promotion. Enfin, la communication à l'intérieur de l'entreprise doit être fluide et rapide afin de permettre à l'organisation de s'adapter très vite à toute modification de l'environnement.

1.2.4 La performance de l'entreprise

Dans le champ de l'entreprise, il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés. Ainsi, le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience²⁹

1.3 Les types de la compétitivité

Il existe 2 types de compétitivités, nous allons les expliquer dans ce qui suit :

1.3.1 La compétitivité prix

La compétitivité prix est l'aptitude d'une entreprise à faire face à la concurrence grâce à des prix plus bas ou diminuer les prix de vente pour ses biens ou ses services sans toucher sa marge. Elle est une des formes de compétitivité qu'une entreprise peut choisir d'utiliser pour vendre plus et écouler plus vite et plus facilement ses stocks.

On peut dénombrer deux compétitivités prix :

- La compétitivité prix à l'exportation.
- La compétitivité prix sur le marché domestique.

1.3.2 La compétitivité hors prix

La compétitivité hors prix ou « *structurelle* » intègre tout élément permettant de différencier les produits par d'autres critères que le prix dans un marché déjà très diversifié tel que la **qualité, l'image de marque de l'entreprise, l'innovation, la technologie...** Ets.

²⁹ <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm#> (consulté le 26/08/2020 à 17h36).

Selon Marniesse. S et Flipiak. E, la compétitivité hors prix exprime la capacité d'une entreprise à capter la demande grâce à des facteurs autres que les prix et à s'adapter aux évolutions de la demande.

Section 02 : la compétitivité de l'entreprise industrielle

Cette section est dédiée pour les éléments suivants :

- Les stratégies de la compétitivité.
- Les facteurs déterminants de la compétitivité.
- Les indicateurs de mesure de la compétitivité.

2.1 Les stratégies de la compétitivité

Selon Michael Porter, seules trois stratégies types sont susceptibles de procurer des avantages compétitifs et d'assurer une compétitivité durable aux firmes industrielles quel que soit leur environnement.

Le schéma ci-dessous représente la matrice de M porter :

Figure 2-1 : la matrice stratégique de M. porter

		Avantage Stratégique	
		Lié au Coût	Lié à la Différentiation
Cible	Front Large	Domination par les Coûts	Différentiation
	Front Etroit	Concentration	

Source : <https://blog.valoxy.org/strategies-generiques-porter/> (publié le 06/05/2016 et consulté le 31/03/2020 à 23h15)

2.1.1 La stratégie de domination par les coûts

La domination par les coûts est une stratégie qui consiste à minimiser les coûts de production afin d'être en compétitivité avec les concurrents. L'entreprise va chercher comment s'optimise dans la phase de production avec moindre des coûts de celles de son secteur. Elle s'adresse à une cible large sans toucher la qualité de ses produits, ce qu'il veut dire qu'elle pourra alors proposer des prix de vente inférieurs à ceux de ses concurrents et espérer ainsi

gagner des parts de marché suite à une augmentation des quantités vendues. La mise en place d'une stratégie de domination par les coûts repose sur :

- Une optimisation constante du processus de production pour en réduire au maximum les coûts.
- La recherche constante de gains de productivité.
- La réalisation d'économies d'échelles grâce à des volumes de production conséquents.
- La diminution de la marge bénéficiaire unitaire, que devrait compenser l'augmentation des quantités vendues.

La stratégie de domination par les coûts a des avantages et des inconvénients, parmi eux on distingue :

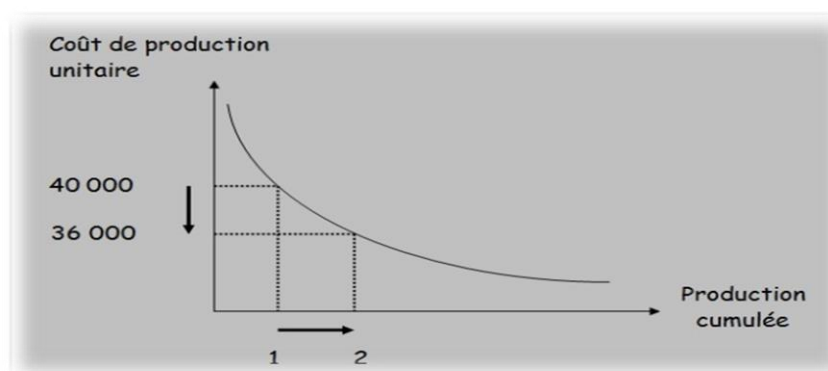
Tableau 2-1 : les avantages et les inconvénients de la stratégie de domination par les coûts

Avantages	Inconvénients
Augmentation du chiffre d'affaires.	Investissements conséquents
Diminution des concurrents.	Capacités d'innovation réduites
Augmentation des bénéfices	Dégradation du climat social

Source : STEPHANE, (G), « les principales options stratégique », 2007, p2

Cette stratégie repose sur celle de volume qui consiste à augmenter les quantités pour minimiser les coûts. Le lien entre les quantités produites et le niveau des coûts s'observe grâce à la droite d'expérience. Ce phénomène est présenté dans la figure suivante :

Figure 2-2 : la courbe d'expérience



Source : <http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions>. (consulté le 01/04/2020 à 18h45).

La courbe d'expérience peut être résumée de la manière suivante³⁰ : à chaque doublement du volume de production cumulée par une entreprise bien gérée dans la production d'un bien ou d'un produit clairement identifié, les coûts de production de ce bien diminuent de 15 à 20 %

2.1.2 La stratégie de différenciation

La différenciation est une stratégie qui vise à se démarquer des concurrents en proposant aux clients des produits différents. L'entreprise cherche à se singulariser sur une dimension fortement appréciée par ses clients, elle lui permet de pratiquer un surprix par rapport à la moyenne du marché. La différenciation peut porter sur :

- Le produit, qui peut reposer sur des technologies différentes, avoir un design à part, proposer des fonctionnalités particulières.
- Les services associés au produit (service après-vente...).
- La marque ou l'image du produit.
- Les canaux de distribution.

La stratégie de différenciation a des avantages et des inconvénients parmi eux on distingue :

Tableau 2-2 : les avantages et les inconvénients de la stratégie de différenciation

Les avantages	Les inconvénients
Créer un monopole temporaire	Coût élevé de la différenciation
Marge bénéficiaire importante	Nécessité de constamment innover
	Risque de ne plus répondre aux attentes des clients

Source : STEPHANE, (G) : Op.cit. p2

2.1.3 La stratégie de focalisation

C'est la stratégie des petites et des moyennes entreprises (dans leurs secteurs d'activité). Le principe est d'être meilleur que les autres sur un terrain bien borné, plutôt que d'être médiocre partout. Le terrain sera défini en matière de produit, de niche de marché ou encore de groupe de clients. Il s'agit donc de concentrer les ressources sur un segment particulier du secteur pour y poursuivre une stratégie de coût ou une stratégie de différenciation.³¹

³⁰ DUCREUX, (J.M) et MARCHAND-TONEL, (M) « *Stratégie : les clés du succès concurrentiel* », Ed D'Organisation, Paris, 2004, P 09.

³¹ JOLLY, (DR), « *stratégie d'entreprise : concepts, modèles, outils* », maxima, paris, 2012, p 185.

2.2 Les facteurs déterminants de la compétitivité

Ces facteurs sont nombreux, on peut les considérer comme des déterminants qui génèrent des avantages concurrentiels afin de mettre l'entreprise dans une meilleure position pour être compétitive. Nous allons les présenter ci-après :

2.2.1 Les facteurs liés à l'organisation

Mintzberg précise que l'organisation est « *une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune*³² ».

L'organisation représente une source importante d'avantages compétitifs, il s'agit pour une entreprise de s'assurer de la façon la plus efficace la coordination de tous ses organes.

2.2.1.1 Le capital humain

Une entreprise compétitive est celle qui aura attiré vers elle les éléments les plus doués, les mieux formés, les plus capables d'initiative. Il existe donc un capital humain qui est une des sources de la compétitivité. Dans le capital humain, il existe l'ensemble des valeurs socioculturelles qui permettent de développer les forces de la compétitivité. Ces valeurs peuvent être au sein même de l'entreprise ou peuvent être le reflet d'un environnement plus vaste.³³

2.2.1.2 Les technologies de l'information et de la communication TIC

Aujourd'hui les TIC occupent une place importante au sein de l'entreprise, ils ont modifié le monde du travail avec l'apparition de plusieurs outils facilitant les échanges. Il serait indispensable de suivre cette évolution, qui ne peut être qu'avantageuse pour l'entreprise en matière d'organisation et croissance.

2.2.2 Les facteurs liés à la production

La réalisation d'avantages compétitifs au niveau de la production se fait essentiellement à travers les éléments qu'on va les citer ci-dessous :

2.2.2.1 L'économie d'échelle

L'expression "économies d'échelle" est utilisée pour désigner la diminution du coût moyen de production qui résulte de l'accroissement des quantités produites. Produire en grande série permet en effet de réduire le coût unitaire de production car les coûts fixes sont par

³² Mintzberg, (H), « *Le pouvoir des organisations* », Editions Organisation/Agence d'Arc, Paris, 1986.

³³ SARAH, (M) et EWA (F), « *compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles* », Agence Française de développement.

définition identiques, quel que soit le volume de production³⁴. Produire aussi sur une plus grande échelle avec une optimisation pour les coûts des matières premières (recyclage) permet de faire baisser le prix de revient unitaire, ce qui peut conduire à une hausse de la marge bénéficiaire (si le prix de vente ne change pas) ou à une augmentation des quantités vendues (si le prix de vente diminue en rapport avec la baisse du prix de revient). Dans les deux cas, les profits de l'entreprise augmenteront.

L'existence d'économies d'échelle dans une entreprise représente donc un facteur important pour qu'elle sera compétitive.

2.2.2.2 L'innovation

L'innovation est la capacité à produire des biens/services nouveaux et à anticiper l'évolution technologique de l'industrie pour mieux répondre aux besoins futurs. Cette aptitude se traduira par exemple, par un service de recherche et de développement, par une veille technologique efficace, ou par une capacité à prévoir les évolutions du marché. Elle se prolongera par un état d'esprit de l'ensemble du personnel. Il existe donc un capital innovation qui est la transcription de l'aptitude de l'entreprise à voir plus loin et avant les autres.

D'une manière générale, l'innovation est un avantage compétitif lorsqu'elle permet de :

- Eviter la concurrence par les prix.
- Renouveler l'image de l'entreprise.
- Se différencier par rapport aux autres.
- Relancer la demande et stimuler le renouvellement des équipements.

En raison de l'intensification de la concurrence et de l'exigence croissante des consommateurs, l'entreprise doit non seulement produire au moindre coût, mais également fabriquer des produits différenciés, c'est-à-dire adaptés à la demande pour garder une position confortable dans ces marchés.

2.2.2.3 La qualité

La qualité peut se définir dans l'entreprise comme la réponse à un objectif de conformité du produit (ou service) à des spécifications, autrement dit à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différentes étapes de son élaboration³⁵

³⁴ <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/economie-d-echelle.html> (consulté le 10/04/2020 à 18h27)

³⁵ CANARD(F) : « *management de la qualité* », éditions Lextenso, paris, 2009, p.18.

La qualité d'une entité (bien ou service) représente l'ensemble des caractéristiques qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites des différents utilisateurs.

L'approche qualité que ça soit pour un produit ou un service est une notion indispensable pour une firme, elle peut contribuer à augmenter la performance de l'entreprise et fait d'elle compétitive.

2.2.3 Les facteurs liés à la vente

2.2.3.1 Les clients

Le client se trouve au centre de préoccupation du marché. Certaines firmes axent leur politique commerciale sur le service rendu à la clientèle, l'anticipation des besoins et fourniture des produits ou des services en adéquation avec les besoins exprimés, cela permet de créer l'avantage sur les autres et capter plus des clients et les fidéliser.

2.2.3.2 Le produit

Le produit est l'un des sources de compétitivité, s'il a des caractéristiques qui lui permettent de se différencier des autres produits concurrents, On distingue deux dimensions pour ses caractéristiques : caractéristique prix, caractéristique hors prix. L'entreprise doit choisir une méthode de détermination des prix la plus efficace en rapport avec la qualité de produit pour assurer des parts du marché, mais d'autres facteurs hors prix, tels que la maintenance, la fiabilité, le service après-vente, etc. peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit.

2.2.3.3 Le marketing

Le marketing joue un rôle important pour une entreprise, c'est un facteur de compétitivité car il permet d'identifier et de connaître ses clients, de les fidéliser et de savoir écouter la communication en provenance des clients qui leur permette d'étudier et comprendre leurs désirs et leurs besoins.

2.3 Les indicateurs de mesure de la compétitivité

Si le concept de la compétitivité a été difficile à cerner, sa mesure reste aussi complexe au niveau de l'entreprise, l'indicateur principal de mesure de la compétitivité est l'analyse des parts du marché. Toutefois, MARINESSE et FILIPIAK pensent que cet indicateur peut s'accompagner de ratios plus précis concernant la rentabilité, la productivité et la profitabilité³⁶.

2.3.1 L'analyse des parts du marché

Philippe KOTLER et Bernard DUBOIS définissent la part de marché comme « *le pourcentage des ventes détenu par chaque concurrent sur le marché considéré*³⁷ »

C'est donc l'étude de cet indicateur qui permet à l'entreprise de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. Toutefois, avant de procéder à l'analyse de la part de marché, l'entreprise doit d'abord choisir la mesure à privilégier. Pour KOTLER et DUBOIS, elle a le choix entre trois approches :

- **La part de marché globale** : c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Elle peut s'exprimer en unités ou en valeur.
- **La part de marché « servi »** : c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur son marché cible. Elle est toujours supérieure à la part de marché globale.
- **La part de marché relative** : c'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaires de son concurrent le plus important.

Quel que soit, l'approche choisie, l'entreprise peut se considérer compétitive dès lors que sa part de marché est supérieure à celle des concurrents ou est en progression par rapport à la moyenne du marché.

2.3.2 L'évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires (CA) est la somme des ventes de biens ou de services d'une entreprise. Il est égal au montant (hors taxes) de l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise avec des tiers dans le cadre de son activité normale et courante³⁸.

Le chiffre d'affaires est un élément clé de l'entreprise. Il permet d'apprécier le niveau de l'activité courante de l'entreprise et sa compétitivité. Il sert de base de calcul de nombreux ratios financiers et constitue le premier indice de performance d'une société.

³⁶ MARINESSE et FILIPIAK : « *compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles* », Agence française de développement, Paris, 2003, p49.

³⁷ KOTLER, (P) et DUBOIS, (B) : **marketing management**, 10ème édition, Publi union, Paris, 2000, p255

³⁸ <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires> (consulté le 26/08/2020 à 17h01)

³⁹La compétitivité peut également se mesurer grâce à des indicateurs. Ces indicateurs peuvent servir à faire une analyse de la performance de l'entreprise. Il s'agit de profitabilité, de productivité et de rentabilité⁴⁰.

2.3.3 La profitabilité

La profitabilité est la capacité d'une entreprise à générer un résultat par son activité. Lorsqu'on parle de profitabilité, cela suppose que le résultat est rapporté au niveau d'activité. Par conséquent, diverses formulations peuvent être définies grâce à la spécification du terme retenu au numérateur : résultat d'exploitation, excédent brut d'exploitation, capacité d'autofinancement ou résultat global. On parlera généralement de taux de marge brute lorsque l'élément retenu au numérateur sera l'EBE et de taux de marge nette lorsque ce sera le résultat de l'exercice. Le tableau suivant montre les ratios les plus utilisés :

Tableau 2-3 : les ratios de profitabilité

Ratios	Numérateur	Dénominateur	Interprétation
Ratio1	Résultat d'exploitation	Chiffres d'affaires HT	Ce ratio traduit l'efficacité de l'exploitation, donc de l'activité courante d'approvisionnement, de production, de vente.
Ratio2	Excédent brut d'exploitation	Chiffres d'affaires HT	Variante du ratio précédent, utilisant au numérateur un indicateur plus fiable de la performance d'exploitation
Ratio3	Résultat de l'exercice	Chiffres d'affaires HT	Ce ratio permet d'établir la marge générée par l'activité de l'entreprise. Il traduit donc l'efficacité globale de l'entreprise dans l'ensemble de ses activités

Source : SIMON, (Y) et JOFFRE, (P) : encyclopédie de gestion, vol3, Economica, Paris, 1997, p 94.

³⁹ BOUCETTA, (M) : *Le marketing bancaire comme facteur de compétitivité des banques commerciales*, thèse de doctorat en sciences commerciales, Ecoles Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2012, p126.

⁴⁰ SIMON, (Y) et JOFFRE, (P) : Op.cit.

2.3.4 La productivité

La productivité est à l'ordre du jour. Pour restaurer leurs marges et investir, pour gagner la bataille de la compétitivité, les entreprises doivent améliorer leurs productivités. Il y a gain quand l'entreprise combinant de mieux en mieux tous ses moyens de production, réalisant des économies de consommation sur n'importe quel poste de charge, arrive à produire plus en consommant moins.

⁴¹Dans une économie de marché, les entreprises cherchent constamment à améliorer leur mode de production, de manière à abaisser leurs coûts et à vendre à un prix inférieur à celui de la concurrence. Il s'agit pour elle de produire la même quantité de biens ou de services à l'aide d'une quantité toujours plus faible de facteur de production.

2.3.5 La rentabilité

La rentabilité représente le rapport entre les revenus d'une société et les sommes qu'elle a mobilisées pour les obtenir. Elle constitue un élément privilégié pour évaluer la performance des entreprises. Il existe deux types de rentabilité : économique et financière.⁴²

Les ratios de rentabilité permettent de cerner le taux de profit dégagé sur les capitaux avancés. Ils se mesurent en comparant le résultat obtenu par rapport aux moyens utilisés pour l'atteindre. Plusieurs ratios peuvent être calculés pour mettre en évidence divers aspects de la rentabilité.

⁴¹ C.E.R.C (centre d'étude des revenus et des coûts) : *la productivité globale dans l'entreprise mesure et répartition*, édition d'organisation, paris, 1989, p.16

⁴² <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198481-rentabilite-definition-calcul-traduction/> (consulté le 27/04/2020 à 14h45).

Tableau 2-4 : les ratios de rentabilité

	Numérateur	Dénominateur	Interprétation
Ratio1	Résultat d'exploitation	Capitaux propres	C'est un ratio de rentabilité des capitaux propres. C'est l'expression classique du taux de profit dégagé sur les capitaux fournis par les propriétaires
Ratio2	CAF, capacité d'autofinancement	Capitaux propres	Variante du ratio précédent. Il permet de mettre en évidence le rythme auquel l'autofinancement permet de reconstituer les capitaux des propriétaires

Source : SIMON, (Y) et JOFFRE, (P) : Op.cit._p 95.

La compétitivité apparaît comme un vaste ensemble dans lequel se retrouve tous les éléments faisant référence à la performance telle que la rentabilité, la productivité ou encore la profitabilité. Mais comme le souligne Elie COHEN, « *L'approche en termes de compétitivité est manifestement plus large et plus riche. D'une part, elle englobe l'analyse de la productivité et de la rentabilité puisqu'elle s'intéresse à toutes les sources d'avantage concurrentiel. Mais d'autre part, elle dépasse chacune de ces approches spécialisées de la performance puisqu'elle s'applique à tous les aspects majeurs de la gestion, de l'organisation de l'entreprise et des relations avec l'environnement* ».

Section 03 : La relation logistique inverse/compétitivité

La logistique inverse devient de plus en plus un enjeu important pour les entreprises industrielles. Une chaîne logistique inversée optimisée procure des avantages compétitifs qui aident l'entreprise à prendre une position confortable dans un marché concurrentiel. Dans cette section nous allons traiter les éléments-clés de la logistique inverse qui influence la compétitivité.

3.1 La logistique inverse un facteur clé de compétitivité

L'évolution des exigences des consommateurs oblige les entreprises à mettre en place des nouvelles techniques et surtout des nouveaux réseaux pour prendre en compte ces priorités afin de garder le client au centre des préoccupations et renforcer la politique de fidélisation et de satisfaction des clients.

3.1.1 La gestion commerciale des retours

La logistique inverse est le terrain où l'entreprise peut se différencier des autres par la qualité du service offert (service après-vente).

Même si les retours sont un moyen d'accroître la satisfaction, la fidélité et les ventes des clients, les entreprises doivent se préparer sur le plan logistique aux retours et les réduire autant que possible. Elles restent obligées d'optimiser leur logistique classique pour satisfaire les exigences actuelles de flexibilité, rapidité et précision maximale des commandes clients. Néanmoins, même avec une efficacité et une optimisation logistique élevées, les retours de commandes ne peuvent pas être complètement évités. Le traitement des retours restants doit être optimisé du point de vue de l'orientation client et de la réduction des coûts.

Une expérience de retour réussie contribue à fidéliser un client. En effet, les clients sont très attentifs à une politique de retour transparente, lisible et concise car elle constitue un vrai argument de confiance entre eux et la marque. La plupart des entreprises constatent une amélioration de leurs ventes avec la mise en place d'une bonne politique de service après-vente⁴³.

3.1.2 La gestion écologique de déchets

La logistique inverse maintient une étroite relation avec la protection de l'environnement. Elle se charge de gérer les produits, les composants et les matériaux qui ont été utilisés et sont au rebut et dont le fabricant est en quelque sorte responsable. Sa mission consiste à donner un nouvel usage à ces produits et, dans la mesure du possible, à réduire la quantité finale de déchets en utilisant des produits qui ont été jetés, on évite d'utiliser de nouvelles matières premières dans les processus de fabrication de nouveaux articles. Cela entraîne une réduction directe des coûts de fabrication, ainsi qu'une baisse utilisation d'énergie et une moindre pollution de l'air et de l'eau.

Pour que la logistique inverse soit la plus efficace possible, il est fondamental d'impliquer les consommateurs. Il incombe aux entreprises de les faire participer à ce processus en créant, par exemple, des campagnes qui divulguent le rôle que les citoyens doivent jouer et les encourager à recycler.⁴⁴

⁴³ <https://www.lsa-conso.fr/la-logistique-des-retours-nouvel-enjeu-du-e-commerce-tribune,290731> (consulté le 14/07/2020 à 22h11)

⁴⁴ <https://www.mecalux.fr/articles-de-logistique/logistique-inverse#:~:text=La%20gestion%20C3%A9cologique%20de%20la,est%20en%20quelque%20sorte%20responsible.> (consulté le 15/07/2020 à 17h51)

3.1.3 Une source de diminution des coûts

Les retours peuvent participer à la marge opérationnelle s'ils remplacent l'achat de matières premières vierges, plus onéreuses, donnent lieu à la vente de produits reconditionnés ou constituent un service pour les clients. Un système de logistique inverse bien développé va créer un service supérieur pour le client, limite ses risques, ce qui augmente sa loyauté et donc assure des gains à l'entreprise. Gérer les retours efficacement est donc une source d'avantages en termes de coûts mais aussi en termes de différenciation, de satisfaction du client par rapport aux concurrents.

Les facteurs à prendre en compte pour qu'une logistique inverse génère des résultats sont « les coûts stratégiques, la qualité totale, le service à la clientèle, les considérations environnementales et les considérations légales ». Ces facteurs sont semblables à ceux utilisés dans le système de distribution classique, appliqués bien sûr aux activités de la logistique inverse.

Par analogie, les objectifs à viser sont donc de minimiser les coûts liés à l'engagement des ressources, de déterminer ce que veut le client et de le satisfaire en termes de délai, lieu, quantité, qualité et prix (au niveau de la collecte, du service après-vente, de la redistribution, etc.)⁴⁵.

3.1.4 Les avantages d'un réseau structuré

L'intégration organisationnelle est une stratégie qui permet de rendre de transformer la logistique inverse en avantage compétitif.

Certaines entreprises préfèrent bénéficier des installations déjà existantes en logistique de distribution pour leurs flux de retour, d'autres les traitent au sein d'infrastructures séparées comme par exemple des centres de retours spécialisés. Cette dernière option est bénéfique par les économies d'échelle qu'elle engendre, du fait du volume des retours traité. Cela peut également faciliter le routage et réduire les coûts de transport. De même, si les retours s'effectuent au sein d'une structure dédiée, le personnel n'a pas à faire face à des conflits de rôle qui peuvent le pousser à privilégier la logistique avant. Un personnel qualifié dédié à plein-temps rend donc le système plus efficace.

⁴⁵ XAVIER, (Brusset) : Op.cit. p 10.

3.1.5 La digitalisation de la supply chain

Afin de gérer au mieux cette partie de la supply chain, les entreprises doivent analyser l'activité et identifier les points d'amélioration. Cela passe par une bonne gestion de la vie du produit, en différenciant les phases (introduction, croissance, maturité et déclin) et en adaptant la stratégie et processus de gestion à chacune d'elles. Il consiste également à utiliser des systèmes et des technologies de l'information. Cela vise à automatiser la collecte des données afin d'effectuer un suivi en temps réel des produits. Le mieux serait de réduire le taux de retour, en encourageant les ventes et en incitant les consommateurs à garder leurs produits. Une méthode efficace est notamment la mise en place de remises, de promotions sur les produits. Le client sera ainsi moins tenté de retourner le produit car il l'a payé moins cher⁴⁶.

3.2 les contraintes de la compétitivité

Si l'entreprise arrive à dépasser ces contraintes mentionnées. Elle va sortir d'une situation d'indifférence pour une situation de différence, c'est-à-dire qu'elle a surpassé ses concurrents.

- **Le taux de service :** il mesure la proportion des réclamations traitées par rapport au nombre total de commandes effectuées durant la même période.
- **Les délais :**
Le délai est une notion indispensable à maîtriser. En effet, non seulement, les clients attendent un produit de qualité à un coût intéressant mais ils exigent, également, un respect des délais qui procure au client le niveau de satisfaction qu'il escomptait et permet de limiter des coûts et des pertes de revenus pour le fournisseur.
- **Les coûts :**
C'est la somme des dépenses consacrées aux activités logistiques telles que : la production, le transport, l'entreposage, la gestion des stocks..., cette somme peut être considérée comme le coût du service client que l'entreprise veut attendre. Ceci revient à dire que pour un niveau donné de service clientèle, le coût logistique total doit être minimum.
- **La disponibilité :**
Elle représente la capacité à livrer le besoin exprimé en une seule fois, dans les délais et conditions prévues. La non disponibilité du produit occasionne une rupture qui provoque un risque commercial pour le fournisseur. En cas de non disponibilité du

⁴⁶ <https://www.amalo-recrutement.fr/blog/reverse-logistics-definition-quest-ce-que/> (consulté le 15/07/2020 à 22h26)

produit les clients peuvent :

- Attendre une livraison complémentaire sur la partie manquante de la commande cette consolidation de la livraison génère tout un ensemble de surcoût ;
- Annuler la ligne de commande indisponible, ce qui représente un manque à gagner préjudiciable pour le fournisseur ou bien provoque une perte dans le chiffre d'affaires.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, nous avons pu illustrer réellement les termes associés à la compétitivité où on a donné beaucoup d'importance aux définitions, les fondements, les types, les facteurs déterminants et les mesures indicatifs.

La compétitivité de l'entreprise est un élément clé qui puisse garantir sa survie. Compétitif signifie être un leader ou parmi les meilleurs d'un secteur. Pour y parvenir l'entité doit détenir d'un moment donné des avantages liés aux activités de chaîne de valeur.

La firme doit effectivement se préparer aux futures évolutions de son ou de ses différents marchés par des nouvelles idées, nouveaux produits/services et même créer des nouveaux besoins pour garder une position confortable et creuser l'écart avec les concurrents.

La logistique inverse semble être une source stratégique pour le côté industrielle et peut contribuer à la perfection de la position concurrentielle de chaque entreprise engagée envers cette pratique sur divers aspects. ;

Chapitre 03 : l'impact de
la logistique inverse sur la
compétitivité de GENERAL
EMBALLAGE

Introduction

Les deux chapitres précédents nous ont donné des visions sur la logistique inverse, la compétitivité et la relation entre eux théoriquement.

Dans ce présent chapitre nous allons aborder la relation entre ces deux variables dans l'entreprise GENERAL EMBALLAGE afin de confirmer ou infirmer les deux hypothèses de départ.

Ce chapitre s'articulera autour de 3 sections, la première portera sur l'organisme d'accueil où nous avons effectué notre étude, la seconde illustrera tous ce qui concerne la logistique inverse, la compétitivité et les avantages compétitifs de l'entreprise. Quant à la dernière section qui sera consacrée pour notre enquête qualitative.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

1.1 L'entreprise GENERAL EMBALLAGE

GENERAL EMBALLAGE est une entreprise industrielle privée avec un capital social de 2.000.000.000 DZD, plus de 1000 employés et un Chiffre d'affaire de 18 milliards DZD, spécialisée en :

- Transformation, production et commercialisation de tous types du carton ondulé.
- Récupération et vente des déchets carton à l'international.

Elle est présentée sur 3 grandes wilayas industrielles et commerciales : Bejaia, Sétif et Oran .il est érigé sur des sites stratégiques qui permet de couvrir les besoins du marché algérien du carton ondulé.

- **Le site d'akkbou** : implanté à la zone industrielle taharacht dans la commune akkbou wilaya de Bejaia, ce dernier regroupe l'usine et la direction générale de l'entreprise.
- **Le site de Sétif** : se situe à la zone industrielle Ain sfiha proche de l'autoroute est-ouest (à peu près 14 km) et éloigné complètement de la ville.
- **Le site d'Oran** : se situé à la zone industrielle Hassi-Ameur commune hassi bounif wilaya d'Oran.

GENERAL EMBALLAGE se compose de 3 unités de production et une direction générale. Cet organigramme est conçu selon le besoin dont ces derniers travaillent de façon interdépendante afin d'assurer les objectifs et élimine pratiquement les aléas de production n Dans ce qui suit nous allons détailler cette organisation :

a. La direction générale

Regroupe les postes de management global de l'entreprise, cette dernière dotée d'une double responsabilité à la fois stratégique et opérationnelle, elle a pour but de :

- La mise en œuvre de la politique et la stratégie de l'entreprise en matière de développement et l'organisation.
- La mise en œuvre du système d'informations qui aide à la prise de décision.
- Supervise et gère les moyens pour réaliser les objectifs.

b. Les directions et les départements constituantes de l'organisation

• **La direction management qualité**

Cette direction a comme mission de mise en œuvre la politique qualité de l'entreprise et le suivi de performance des processus et son diagnostic.

• **La direction commerciale**

Le rôle de la direction commerciale est la définition et la mise en œuvre de la politique commerciale de l'entreprise dans le but de satisfaire les clients et augmenter le chiffre d'affaires.

• **La direction finance et comptabilité**

Département de finance : il est chargé de

- Suivi et la surveillance des mouvements de fond affectant les comptes.
- Veiller en permanence au bon équilibre de la trésorerie de l'entreprise.
- Assurer le contrôle préalable des bons de commande délivré par la structure en veillant au respect des autorisations budgétaires et la comptabilité des engagements.
- Elaborer les documents prévisionnels de gestions financières (plan de financement et plan de trésoreries).
- Analyser périodiquement la situation générale de la trésorerie de l'entreprise et faire toute proposition visant à améliorer les conditions d'utilisation en vue d'augmenter les rendements.

Département de comptabilité : les principales tâches sont :

- Tenir la comptabilité générale de l'entreprise et l'établissement des documents de synthèse annuelles.

- La transmission dans les délais fixés par la réglementation en vigueur des déclarations auprès de l'administration fiscale.
- Mettre en place la comptabilité analytique d'exploitation selon les normes définies.
- **La direction de la communication et de l'export**

Elle est chargée de diffuser les performances, messages relatifs à la stratégie, résultats de l'entreprise en interne et externe en ce qui concerne le département communication. Par contre celui d'export est occupé de traiter et gérer les actions tournées vers l'exportation (gestion des commandes étrangères).

- **Le département approvisionnement**

Il assure l'achat de tous types de besoin (matières premières, pièces de rechange, équipements...) aux niveaux national et international.

- **Le département production**

Se divise en deux sections : section transformation et section onduleuse. Son rôle consiste à exécuter et produire les commandes mentionnées dans les bons internes envoyés par le département planification.

- **Le Département technique**

Consacré pour les aspects techniques du produit : Infographie demandés par des maquettes et les formes de découpe des produits.

GENERAL EMBALLAGE adopte une stratégie d'amélioration de la qualité de son produit en installant un laboratoire de contrôle qualité qui est l'un des premiers à l'échelle nationale de par son appareillage sophistiqué permettant de contrôler la qualité des matières premières et les produits finis.

- **Le département maintenance**

Ce département est composé de plusieurs sections à savoir : Section maintenance transformation, Section maintenance onduleuse et Section maintenance des moyens généraux.

Ce service joue un rôle primordial dans l'entreprise car il assure le bon fonctionnement des équipements soit de production ou autres en procédant à leur réparation immédiate en cas de panne, il est chargé aussi de la prévision des pièces de rechange et surtout du planning préventif d'entretien des installations.

- **Le département ressources humaines**

La gestion des ressources humaines représente une activité transversale dans la firme, assurant un ensemble de tâches qui permettent d'aider les différents services internes en matière de gestion des ressources humaines. Elle met en œuvre des moyens pour garantir en performance à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel sur le plan qualitatif et quantitatif.

Les principales tâches de la fonction RH de GENERAL EMBALLAGE sont :

(Le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la gestion des carrières, la promotion, la motivation, la communication et la formation)

- **La direction logistique**

Consiste à optimiser les fonctions stockage, transport et manutention afin de minimiser les coûts et les délais de livraison.

Cette direction est structurée comme suit : Section moyens logistiques, Section expédition, Section gestion des stocks et Section palettisation.

- **Le département planification et développement**

Son rôle est de planifier la production, suivre les réalisations des maquettes et schémas des produits.

- **Le département informatique**

Le rôle de département informatique consiste à développer et réparer les logiciels, matériels informatiques pour les besoins de l'entreprise avec la formation du personnel utilisant le matériel informatique.

- **Le département de moyens généraux**

Il a comme mission principale la gestion efficace des différentes ressources de l'entreprise qui ne rentrent pas dans le cadre de son activité (production et commercialisation). Alors, à ce niveau on retrouve les responsables des moyens en commun tel que le mobilier de bureau, les sanitaires, les fournitures de bureau, les différents logiciels et outils informatiques ainsi que la gestion du parc ou les véhicules de fonction mis à la disposition du personnel.

1.1.1 Des dates marquantes

1/08/2000 : Création de la SARL GENERAL EMBALLAGE par Ramdane BATOUCHE avec un capital de 32 millions de dinars dans la Zone d'activités de Taharacht ville Akkbou Wilaya de Bejaia (décision APSI N°13051 du 06 juin 1998).

2002 : Entrée en production de l'usine d'Akkbou avec un effectif de 83 employés.

2006 : Le capital est porté à 150 millions de dinars avec un effectif de 318 employés.

2007 : Entrée en production de l'usine de Sétif accompagné d'une augmentation considérable du capital qui est porté à 1,23 milliard de dinars dans le cadre du programme (Euro-Développement PME).

2008 : Entrée en exploitation l'unité d'Oran et début d'exportation vers la Tunisie.

03/06/2009 : GENERAL EMBALLAGE est devenue une société de capitaux (Société par actions) et entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II (MPEF II) avec une participation de 40% dont le capital devient 2 milliards de DA.

2012 : cette année a connu plusieurs mutations :

- **En mois de mars** : les capacités de production sont portées à 130 000 tonnes.
- **En mois de juin** : la production des premiers ouvrages en haute résolution.
- **En mois de juillet** : Signature d'une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Bejaia.

2013 : démarrage de la 1ère promotion de licence en emballage & qualité à l'Université de Bejaia avec une première certification pour l'entreprise (ISO 9001 : version 2008).

2014 : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) et la mise en œuvre d'une nouvelle ligne d'exportation vers la Libye.

2015 : l'obtention d'un prix d'encouragement du Trophée export 2014 (World Trade Center (WTCA)).

2016 : Sortie de Maghreb Private Equity Fund et entrée de Development Partners International (DPI) à hauteur de 49% du capital social. GENERAL EMBALLAGE continuait dans sa politique d'expansion qui se base sur les exportations et réalisait une première expédition vers l'Europe (Espagne) et une autre pour la Mauritanie.

2018 : le renouvellement de la certification ISO 9001 pour la version 2015.

2019 : GENERAL EMBALLAGE distinguée comme entreprise « inspirante » pour l'Afrique dans le Rapport « Compagnies to inspire Africa 2019 » du London Stock Exchange Group (Bourse de Londres).

- Prix spécial du jury du Trophée export 2018 (World Trade Center (WTCA)).
- Des nouvelles expéditions vers l'Europe (France et Belgique).

En 2020 : des nouvelles certifications ISO 14001 : version 2015 et ISO 45001 : version 2018. Pour l'environnement et la sécurité de travail.

1.1.2 Les valeurs de l'entité

Leadership

GENERAL EMBALLAGE les politiques d'investissement, de recrutement et de formation, elles reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper les futurs besoins du marché. Il en découle une mise à niveau continue des compétences humaines et des processus technologiques.

Proximité

GENERAL EMBALLAGE dépend le rapprochement avec ses clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de ses produits et garantir le meilleur rapport qualité-prix.

Citoyenneté

GENERAL EMBALLAGE est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.

Développement durable

Dans sa politique GENERAL EMBALLAGE essayée de réconcilier entre l'écologie et le développement économique et s'engage à :

- Recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels
- À ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du Développement durable.
- À apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

1.1.3 Les horizons de GENERAL EMBALLAGE

L'entreprise vise notamment à placer la satisfaction des clients, la sécurité du personnel et la préservation de l'environnement au centre de toutes ses préoccupations qui est dictée par l'impérieuse nécessité pour l'entreprise de se préparer à une adaptation au nouveau contexte socio-économique avec tout son lot d'exigences et notamment en matière de performance.

Afin d'assurer la survie, GENERAL EMBALLAGE a élaboré un plan stratégique et pour y parvenir elle a mis en disposition toutes les ressources humaines et matérielles, ce plan vise à :

- Rester une référence sur le marché du carton.
- Rester proche de ses clients et collaborateurs.
- Conforter les parts de marché en local et à l'international.
- Innover et développer des nouveaux produits vers un avenir durable par l'éco-conception et l'éco-responsable.
- Maitriser les coûts afin d'assurer une rentabilité à long terme.
- Maintenir un processus durable et d'amélioration continue de performances basées sur la maîtrise des risques et opportunités.
- Améliorer davantage le niveau d'engagement proactif afin de continuer à inculquer une culture de santé, sécurité et environnement basée sur la prise de conscience des risques et aspects environnementaux par toutes les parties intéressées.

1.1.4 les produits de GENERAL EMBALLAGE

GENERAL EMBALLAGE fabrique à la commande tout type d'emballage double-face (cannelures B, C, E et F) et double-double (BC et BE).

Elle dispose une large gamme standard de produits pour ses clients, ils sont regroupés dans des catégories, nous allons les citer dans ce qui suit⁴⁷ :

⁴⁷ <https://www.generalemballage.com/fr/products> (consulté le 26/07/2020 à 20h54).

- **La catégorie alimentaire :** par exemple les boites à pizza, tacos

Fabriquées en carton ondulé de différents types, les boites à pizza et tacos présentent invariablement une couche intérieure en fibres végétales vierges en conformité avec les normes de contact alimentaire, elle isole la pizza et conserve au maximum sa chaleur.



- **Barquettes laitages**

Conçues pour les produits laitiers : lait, crème, beurre, fromage, yaourts ou desserts lactés. Elles Respectent, ventilent et protègent la qualité des produits tout au long de la chaîne de distribution.



- **Display**

Destiné pour les boissons emballées (jus, lait, chocolat...), permet et facilite la palettisation et le transport jusqu'à la mise en rayon caractérisé par une impression Photo-réaliste.



- **Caisses à rabats (américaines)**

Permet d'assurer dans les meilleures conditions le transport, le stockage et l'acheminement vers le point de vente. Ces caisses sont :

- Economique et facile à monter (caisse à fond automatique).
- De bonne qualité et fiabilité garanties.
- Entièrement recyclable.
- Fabriquées par un papier correspond aux normes alimentaires.



- **Plateaux et caisses à fruits et légumes**

Spécialisé pour le conditionnement et l'acheminement des légumes et fruits pour toutes les destinations, fabriqué en carton qui répond aux normes internationales. Ce dernier résiste l'humidité, il est considéré comme un ami de l'environnement vu qu'il est recyclable et biodégradable.



- **Boîtes d'archives**

La gamme de produits ne se limite pas au côté commerciale et alimentaire, mais elle touche également les autres domaines.



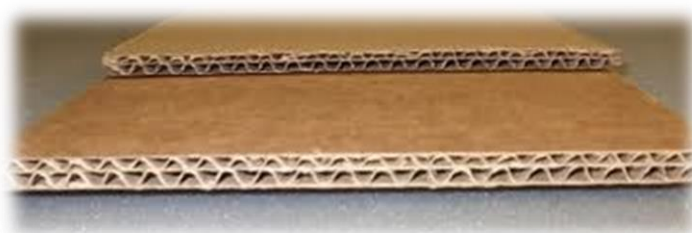
- **Box carré et octogonaux**

Réalisé par un papier kraftliner à fort gramme en double cannelure B+C, il peut supporter des grandes charges (jusqu'à 500 kg) et réutilisable pour plusieurs rotations.



- **Plaques et intercalaires**

Destinées pour les clients transformateurs comme un produits semi-finis, il s'agit généralement de la séparation entre les produits d'une même caisse.



1.1.5 Les ressources de GENERAL EMBALLAGE.

1.1.5.1 Les ressources humaines

La force de travail de GENERAL EMBALLAGE est constituée de 1222 employés répartis dans les trois sites de production. Le tableau ci-dessous représente l'évolution d'effectif total au cours des années d'activité.

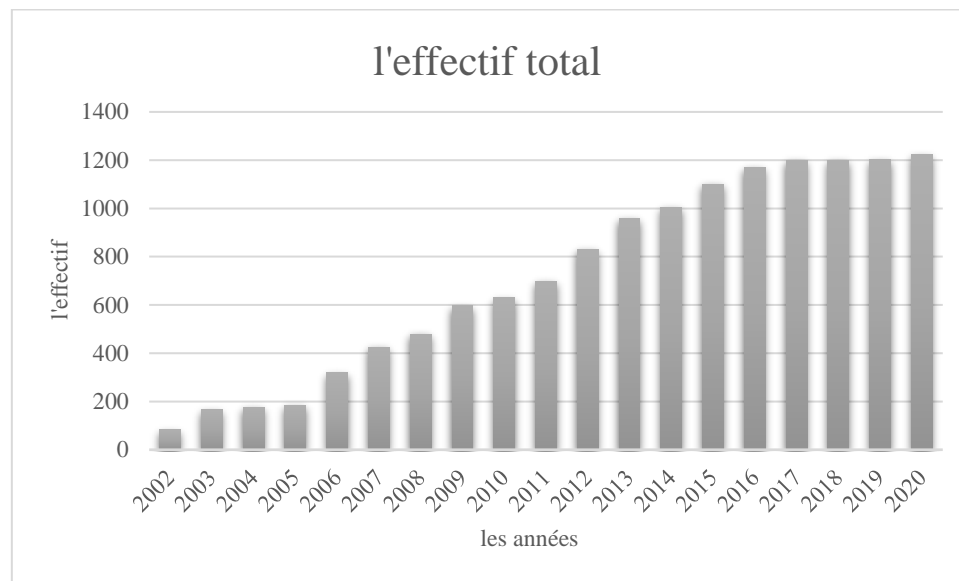
Tableau 3-1 : l'effectif de l'entreprise (2002-2020)

L'année	L'effectif	L'année	L'effectif	L'année	L'effectif
2002	83	2008	479	2014	1005
2003	165	2009	597	2015	1100
2004	176	2010	630	2016	1170
2005	185	2011	699	2017	1200
2006	318	2012	830	2018	1200
2007	425	2013	960	2019	1201

Source : département ressources humaines

L'année actuelle l'entreprise a recensé 1222 employés.

Figure 3-1 : l'évolution de l'effectif de GENERAL EMBALLAGE (2002-2020)



Source : département ressources humaines

La figure précédente représente l'évolution d'effectif de l'entreprise de l'année 2002 jusqu'à 2020. On a constaté une évolution progressive d'effectif d'une année à une autre, cela implique qu'y a une extension de l'activité suite à la politique d'investissement suivie par l'entreprise.

1.1.5.2 Les ressources matérielles

GENERAL EMBALLAGE détient des nombreuses ressources matérielles pour le but d'atteindre ses objectifs :

- Triple infrastructures industrielles (sites de production +surfaces de stockage).
- Matériel de manutention : palettes, chariots élévateurs, transpalettes, reach stacker et les Quais réservés pour l'expédition et la réception de marchandises.
- Equipements de production de dernière technologie.
- Un prestataire logistique (TMF LOGISTICS) sous la responsabilité de l'entreprise.
- Deux bureaux de liaison (pour les commandes locales et les commandes des clients de la Tunisie).
- Une station d'épuration des eaux usées.
- 2 centres de récupération de déchets papier et carton (Sétif et Alger).
- 2 logiciels de gestion (PC TOP et VOLU PAC).

1.1.6 Les futurs projets

« ...GENERAL EMBALLAGE se lance dans le recyclage de déchets carton ».

Suite à sa politique d'investissement et son engagement envers l'environnement, GENERAL EMBALLAGE annonçait en 2017 la création d'une usine de pâte à papier afin de produire la matière première pour ses usines de production d'emballages en carton ondulé.

M. BATOUCHE président du conseil d'administration affirme que GENERAL EMBALLAGE met *« désormais cap sur une démarche de collecte de déchets de papier carton pour le recyclage »*. *« Cette activité constitue le premier jalon dans notre feuille de route pour la création d'un segment valorisation de déchets papier qui puisse dans un proche avenir fournir de la matière première à nos usines »*, explique-t-il.

Ramdane BATOUCHE poursuit en estimant, convaincu *« le recyclage des déchets, en plus de ses vertus sur l'environnement et la lutte contre le chômage, est une activité qui s'inscrit dans la droite ligne de la politique nationale de réduction des importations en les substituant par des produits fabriqués localement »*.

1.2 L'environnement externe de l'organisation

1.2.1 Les concurrents

Au niveau national le marché du carton ondulé n'est pas assez large, les grands concurrents de GENERAL EMBALLAGE sont :



MAGHREB EMBALLAGE est une entreprise de production et de transformation de tous types d'emballages en carton ondulé avec un chiffre d'affaires de 4.000.000.000 DZD et un capital social de 1.300.000.000 DZD située à Oran (Algérie). Elle a commencé son activité en 1948 et emploie maintenant un effectif de 500 employées.



La SARL I.E.C.O est une société spécialisée dans la conception et la réalisation d'emballage en carton ondulé créée en 1996 à Blida.



TONIC INDUSTRIE est une société par actions à capitaux publics spécialisée dans la récupération, production, transformation et commercialisation de tous types de papier avec un capital social de 30.000.000.000 DZD.

Malgré l'existence des concurrents, GENERAL EMBALLAGE exploite efficacement ses ressources pour garder son statut, elle travaille à être le monopole sur le marché local du carton ondulé et veut entamer le marché international.

1.2.2 Les clients

Dans un contexte B2B, de nombreuses grandes marques algériennes ont fait confiance à GENERAL EMBALLAGE et comptent sur leur savoir-faire grâce à la qualité des produits, parmi ses clients figurent :



D'outre, la firme compte 76 clients tunisiens avec une part de 13% du marché.

1.2.3 Les fournisseurs

Comme GENERAL EMBALLAGE est une entreprise industrielle, les processus d'achat passent par plusieurs étapes et par l'intervention des diverses directions en commençant par :

- Le lancement du besoin par le service concerné.
- Validation de la demande (acceptée ou refusée) par les responsables achats et les gestionnaires des stocks.

NB : l'entité compte 2 types achats : réapprovisionnement/ besoin et 2 classes : achat léger/lourd

- Si le montant d'achat n'est pas important, les responsables consultent directement les fournisseurs déjà sélectionnés, mais s'il dépasse la seuille, l'entreprise doit lancer un appel d'offre ou bien consulter au minimum 3 fournisseurs (locaux/étrangers).
- L'élaboration d'un tableau comparatif des offres TCO en se basant sur 3 critères (qualité, prix et délai).
- Les responsables finalisent la sélection et choisissent un fournisseur correspondant.
- Déclenchement des procédures d'acquisition comme une étape finale.

Parmi les fournitures de l'entreprise on trouve : les matières premières, pièces de rechange, équipements, machines et installations de production.

GENERAL EMBALLAGE détient des relations avec plusieurs fournisseurs en Algérie et à l'international, parmi eux on trouve :

- SAICA : entreprise espagnole/ VIPA : entité suisse/ FREEDMA : firme Belgique

Ces entreprises assurent la matière première et en même temps elles achètent les déchets récoltés par GENERAL EMBALLAGE en Algérie.

- BOBST / MARTIN / FAES/ FOSBER : pour la fourniture des machines de production (des marques reconnues mondialement).

1.2.4 Les forces de GENERAL EMBALLAGE

Suite à la politique de confidentialité de l'entreprise nous avons pu décrocher que les forces figurantes ci-dessous (nous voulions faire une matrice SWOT) :

- Une part de marché élevée.
- Mesure incitative à l'investissement.
- Volonté politique d'une alternative économique à l'après-pétrole.
- 4^{ème} producteur au monde du carton paraffiné.
- Membre de la plateforme ECOVADIS.
- Classée parmi les 36 entreprises premières au monde dans le respect des pratiques de RSE.

1.2.5 Le marché du papier/ le gisement national de déchets.

Les données figurantes ci-dessous représentent des chiffres estimatifs pour le marché et le déchet du papier en Algérie⁴⁸ :

1.2.5.1 Le marché algérien du papier.

- **Consommation moyenne en 2019 du carton ondulé** : 250.000 T/an.
- **Le marché global du carton ondulé** : 200 millions d'euros.
- **Importation annuelle du papier** : 1.200.000T/an.
- **La valeur annuelle d'importation du papier** : 480.000.000 euros.
- **Les acteurs du carton ondulé** : GENERAL EMBALLAGE est le leader avec une part du marché estimé à 56% vient en 2^{ème} position MAGHREB EMBALLAGE avec une part du marché de 25%, le reste de 19 % réparti entre les entreprises publiques (TONIC/SACAR/PAPCAS) et les petites entreprises privées (IECO et SIFCO).

1.2.5.2 Le gisement national de déchets :

- **Le volume annuel de déchets ménagers** : 12 millions T/an.
- **Le volume annuel global de déchets** : 34 millions T/an.
- **Le volume annuel de déchets emballages** : 3 millions T/an.
- **Le potentiel de récupération de papier** : 500.000 T/an.
- **Le volume récupéré** : 50.000 T/an exportés en l'état.
- **Le volume perdue dans la nature** : 450.000 T/an.

Suite à ses grands chiffres, on peut dire qu'il est nécessaire d'investir dans ce secteur par la création des centres de recyclage pour produire les matières premières notamment du

⁴⁸ Centre de récupération de déchets GENERAL EMBALLAGE.

papier pour le marché algérien. Selon l'expert Aman Allah Ben Nas « *il est possible d'exploiter ce volume dans une production locale du papier avec un investissement sur les infrastructures et les équipements à hauteur de 300 à 350 millions d'euros. Ce dernier doit être encouragé par les pouvoirs publics et un partenariat étranger* »

Figure 3-2 : la fiche signalétique de l'entreprise

Fiche signalétique

- **Raison sociale :** GENERAL EMBALLAGE SPA
- **Forme juridique :** société par actions (SPA).
- **Capital actuel :** 2.000.000.000 DZD
- **Effectif :** 1222 employés
- **Activités :** Récupération, Production et Commercialisation de Tous Types du carton ondulé.
- **Actionnariat :** Development Partners International (DPI)
- **Président du CA :** Ramdane BATOUCHE.
- **Localisation :** zone industrielle tahrachat commune akkbou wilaya de bejaia/ zone industrielle ain sefha wilaya de setif/ zone hassi ameur wilaya d'oran.
- **Date de création :** 2002
- **Siège sociale :** ZAC taharacht/akkbou/algérie.
- **Fondateur :** Ramdane Batouche et son père
- **Site web :** <https://www.generalemballage.com/>
- **Téléphone :** + 213 34 19 61 90/+213 36 74 89 69/.
- **Contact :** contact@generalemballage.com.



GENERAL EMBALLAGE
INDUSTRIE DU CARTON ONDULE
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

Section 02 : la logistique inverse et la compétitivité au sein de GENERAL **EMBALLAGE**

Dans cette section nous aborderons les pratiques et les étapes processus de la logistique inverse en premier lieu et nous essayerons d'analyser la compétitivité et les avantages compétitifs par rapport aux concurrents de secteur en dernier lieu.

2.1 Les pratiques de la logistique inverse

2.1.1 Les étapes processus de la logistique inverse

2.1.1.1 L'étape barrière

Ce qui dit la norme ISO 9001 au sujet des réclamations :

Les exigences de la norme ISO 9001 en matière de réclamations sont très claires⁴⁹ :

- **Communication avec les clients** : « L'organisme doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos (...) des retours d'information des clients, y compris leurs réclamations ».
- **Actions correctives** : « L'organisme doit (...) établir une procédure documentée afin de définir les exigences pour procéder à la revue des non-conformités (y compris les réclamations du client) ».

A l'instar de la mesure de la satisfaction client, le traitement des réclamations s'inscrit dans la logique d'amélioration continue.

Il s'agit pour l'entreprise, quelle que soit sa taille, de :

- Traiter la réclamation afin de restaurer la confiance du client et sauvegarder de bonnes relations.
- Comprendre les causes, tirer les leçons de la réclamation afin de s'améliorer et de fidéliser le client.

Le traitement des réclamations doit permettre :

- Une (ré)action rapide par la mise en place des mesures d'urgence pour répondre au mécontentement du réclamant.

⁴⁹<https://qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/traitement-des-reclamations-clients/> (consulté le 11/08/2020 à 15h33).

- Un suivi et une analyse des réclamations par produits, par origine géographique, par type de clients.
- Une veille concurrentielle grâce aux retours d'informations des clients concernant le niveau de prestation proposé par la concurrence.

Les processus de la logistique inverse se déclenche quand il y a un besoin de retour signalé et se fait suite à une procédure écrite.

Cette étape est opérée auprès du département commercial ou les agents commerciaux qui reçoivent directement la réclamation du client soit par email ou main à main, attachée avec des échantillons de la marchandise.

Le chargé des réclamations ouvre une fiche de réclamation (**voir l'annexe 1**) afin de transmettre le message au chargé SMQ qui l'enregistre sur le fichier de suivi et contacter la structure concernée.

NB : le chargé SMQ resté toujours au courant et suivie la réclamation jusqu'à sa clôture.

Les réclamations fréquentées : sont nombreuses :

- Réclamations relatives à la palettisation.
- Réclamations relatives au climat (marchandises mouillées).
- Réclamations relatives aux aspects commerciaux.
- Réclamations relatives à la qualité du produit dans tous ses aspects
- Réclamations liées aux fonctions logistiques (retard de livraison, livraison incorrect).

Après avoir reçu la réclamation par le service concerné, il y a une possibilité d'effectuer une visite sur le lieu afin d'établir un rapport de visite signée par les deux parties qui peut servir à statuer sur la recevabilité ou non de la réclamation.

Dans les deux cas, le responsable de structure concernée doit justifier les causes de la recevabilité ou non en se référant sur le cahier des charges s'il y a lieu, dans ce cas il doit informer la direction commerciale de la décision finale qui à son tour de communiquer le client et l'informe du compte rendu de sa réclamation.

1^{ers} cas : le responsable de la structure statue sur la non recevabilité de la réclamation en justifiant les causes de la non-recevabilité sur la fiche réclamation.

2^{ème} cas : s'il y a une recevabilité, le responsable concerné informe la direction commerciale sur la recevabilité de la réclamation pour établir une autorisation de retour s'il est nécessaire ou bien la régler par une facture d'avoir ou complémentaire pour le client avec l'accord du directeur commercial.

NB : les réclamations qui nécessitent l'établissement d'une facture d'avoir ou complémentaire :

- Réclamations avec un retour de marchandise.
- Réclamations sur les erreurs de réception/quantité/factures/BL.

Le tableau suivant représente une autorisation de retour de produits non conformes.

Tableau 3-2 : autorisation de retour de produits non conformes

GENERAL EMBALLAGE				Réf :IM, R1, F	
Processus commercial : R1				Révision :02	
Autorisation de retour de produits non conformes				12/08/2018	
DIRECTION COMMERCIALE					
Client		HODNA LAIT SARL		Code	CSO623
N_OF		/		Date	/
ADRESSE DE CLIENT : zone industrielle MSILA - MSILA					
N d'ordre	Désignation du produit	Code	Quantité	Raison de retour	
01	BARQUETTE H103	BSCSO623V1	28800	Produit non conforme	
Intitulé de la non-conformité : barquettes éclatées				Sétif : le 29/07/2020	

Source : direction commerciale.

2.1.1.2 L'étape collecte

Après avoir élaborer une autorisation de retour (s'il y a lieu) par la direction commerciale et l'envoyer à la direction logistique pour récupérer la marchandise.

Une fois la marchandise est en stock de l'entreprise, le gestionnaire GDS l'identifier et la quantifier et fait un bon de retour manuel qui contient les références nécessaires et l'envoi une copie pour les services concernés.

Le tableau ci-dessous représente un bon de retour manuel utilisé lors de cette étape :

Tableau 3-3 : bon de retour manuel

DIRECTION :		Logistique et expédition				
SERVICE :		Expéditions				
DATE :		03/08/2020				
NUM CAMION :		TR199				
RAISON SOCIAL :		TMF LOGISTICS				
N	Client	Désignation	N du BL	Nombres palettes	Quantité	Observation
01	HODN A LAIT SARL	BARQUETTE H103	20006708	20	28800	Barquettes éclatées
Observation : remarque à signalée						
Visa	Gestionnaire de stock	Sce commercial	Contrôle qualité			

Source : direction logistique.

Dans le cadre de projet de valorisation de déchets, GENERAL EMBALLAGE a procédé d'acheter et collecter les déchets carton et papier pour ses deux centres de récupérations, cette étape ne nécessite pas une barrière, il suffit seulement un contrôle visuel.

2.1.1.3 L'étape tri

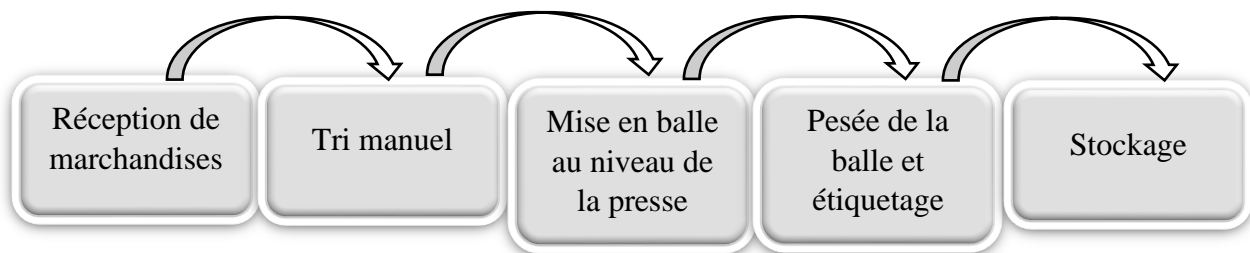
Le chef de service contrôle qualité statue sur le traitement du produit restitué, en déterminant la nature de traitement qui sera effectuer (soit à trier, à broyer, à vendre comme déclassé ou effectuer des corrections...) dans une fiche de traitement (**voir l'annexe 2**) comme une première étape.

La 2^{ème} étape revient au centre de récupération et les sections déchets pour effectuer les tâches relatives au tri et mettre en balle les déchets intérieurs et extérieurs (achetés).

NB : la première étape touche uniquement les retours clients restitués par des réclamations.

La figure ci-dessous représente un schéma récapitulatif de la 2^{ème} étape :

Figure 3-3 : processus de l'étape tri de déchets



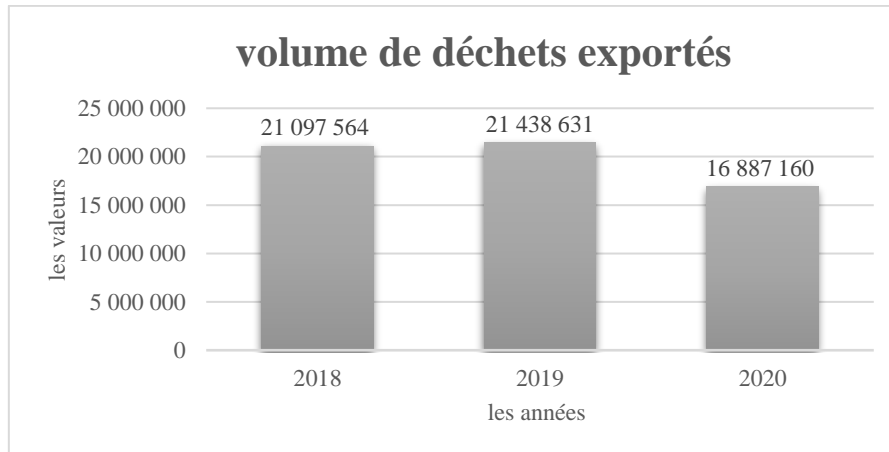
Source : centre de récupération

2.1.1.4 L'étape traitement

Vu que le projet de recyclage est dans son premier volet, GENERAL EMBALLAGE engagée à exporter ses déchets de carton (interne et externe) vers l'Europe (Belgique, Suisse et l'Espagne).

La figure ci-dessous représente le volume de déchets exportés par l'entreprise dans les trois années dernières.

Figure 3-4 : le volume de déchets exportés (unité : kg)



Source : direction communication et export

Après le lancement du projet de recyclage, GENERAL EMBALLAGE a entamé la phase de récupération dans les deux centres dont en 2019 on a marqué un volume de 21 438 631kg avec une faible déférence par rapport l'année 2018 où on est arrivé à un volume de 21 097 564 kg.

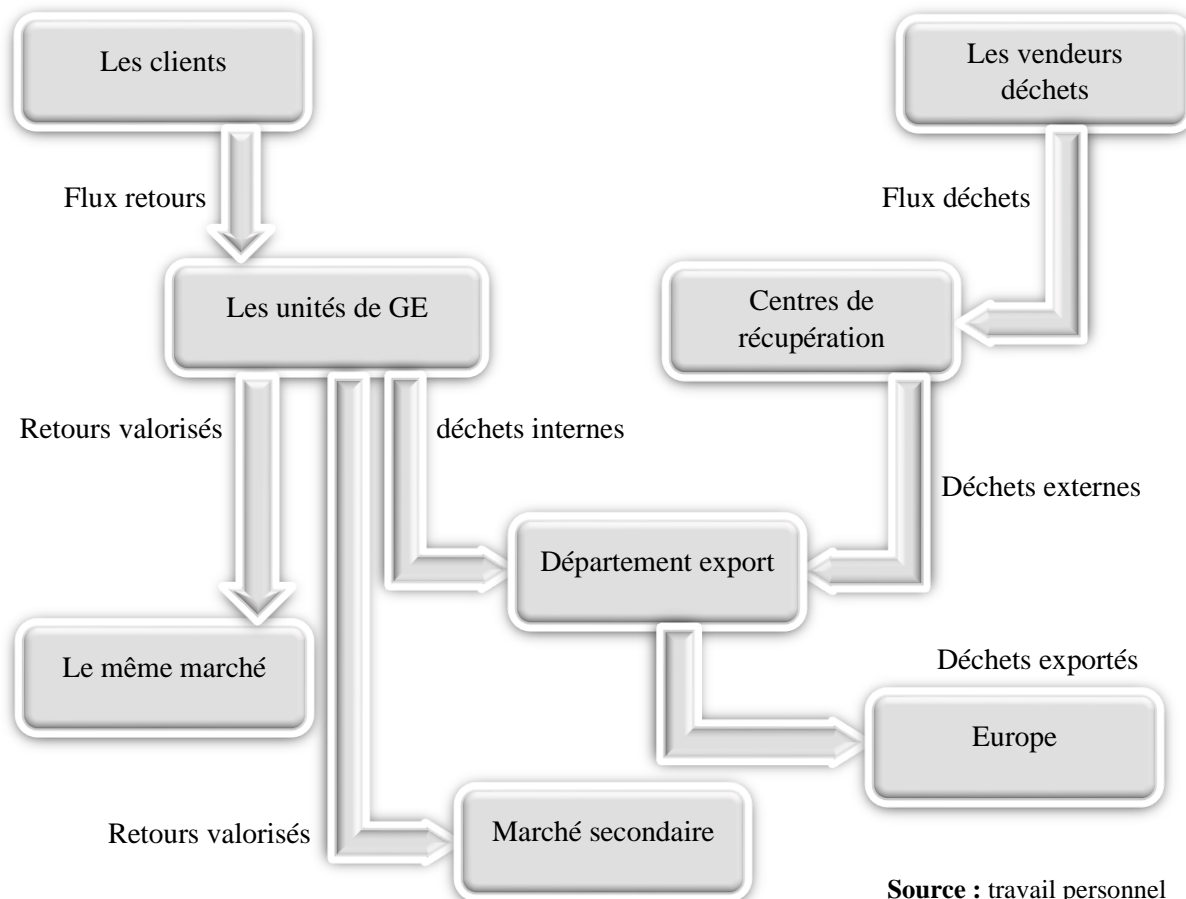
En juin 2020 le volume de déchets exportés touchait le 16 887.160T en estimant réaliser le même chiffre en 2^{ème} semestre de l'année.

L'ISO 14001 et la préservation de l'environnement

Les réglementations environnementales ont largement évolué poussant les industries à devenir de plus en plus vigilantes sur leurs impacts, ainsi la nouvelle version demande clairement à ce que la préservation de l'environnement soit intégrée dans la planification stratégique des entreprises. Son périmètre d'application couvre donc l'ensemble de la chaîne de valeur des produits et services. L'idée est de pouvoir mieux maîtriser les impacts environnementaux de l'amont (en termes de ressources) vers l'aval (en termes de déchets)⁵⁰.

Pour conclure, le schéma ci-dessous représente un récapitulatif du réseaux inverse de GENERAL EMBALLAGE.

Figure 3-5 : le réseau inverse de GENERAL EMBALLAGE



À travers ce schéma on peut conclure que GENERAL EMBALLAGE essaye le maximum de valoriser les retours clients avant de les rendre comme déchets.

⁵⁰ <https://www.environnement-magazine.fr/recyclage/article/2015/09/23/44603/norme-iso-14001-version-2015-plus-engagee-pour-preservation-environnement> (consulté le 12/08/2020 à 22h02).

2.2 Analyse de la compétitivité

2.2.1 L'évolution du chiffre d'affaires

2.2.1.1 Le chiffre d'affaires global

Le tableau placé ci-dessous représente le chiffre d'affaires global réalisé par GENERAL EMBALLAGE au cours des dernières années :

Tableau 3-4 : les valeurs du chiffre d'affaires de GENERAL EMBALLAGE (2010-2019)

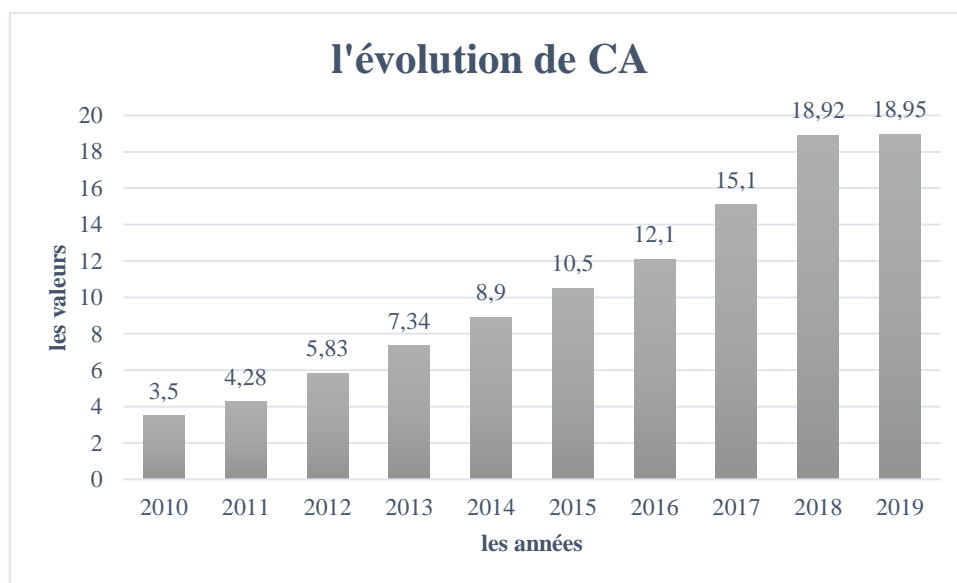
Les années	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Les valeurs	3.50	4.28	5.83	7.34	8.90	10.5	12.1	15.1	18.92	18.95

(Unité : milliard dinar)

source : direction finance et comptabilité

D'après ces valeurs, nous allons schématiser un diagramme pour l'évolution du CA

Figure 3-6 : le chiffre d'affaires global en digramme



Source : travail personnel

Suite à ce schéma on a constaté que le chiffre d'affaires de GENERAL EMBALLAGE est toujours en croissance d'une année à une autre avec d'importantes proportions jusqu'à l'année 2019 dont l'Algérie a connu des détériorations politiques ayant touché directement l'économie.

On pourrait interpréter ces résultats satisfaisants par ces motifs : l'expansion de l'activité de l'entreprise, la politique d'investissement suivie par celle-ci, les exportations

réalisées à partir de 2008 et le portefeuille client important marqué grâce à l'image de GENERAL EMBALLAGE acquise à travers la qualité des produits et services.

2.2.1.2 Le chiffre d'affaires de l'unité de Sétif

Depuis sa nouvelle entrée en production en 2015, l'unité de Sétif réalisait des chiffres d'affaires importants, le tableau ci-dessous représente les valeurs réalisées dans les dernières années

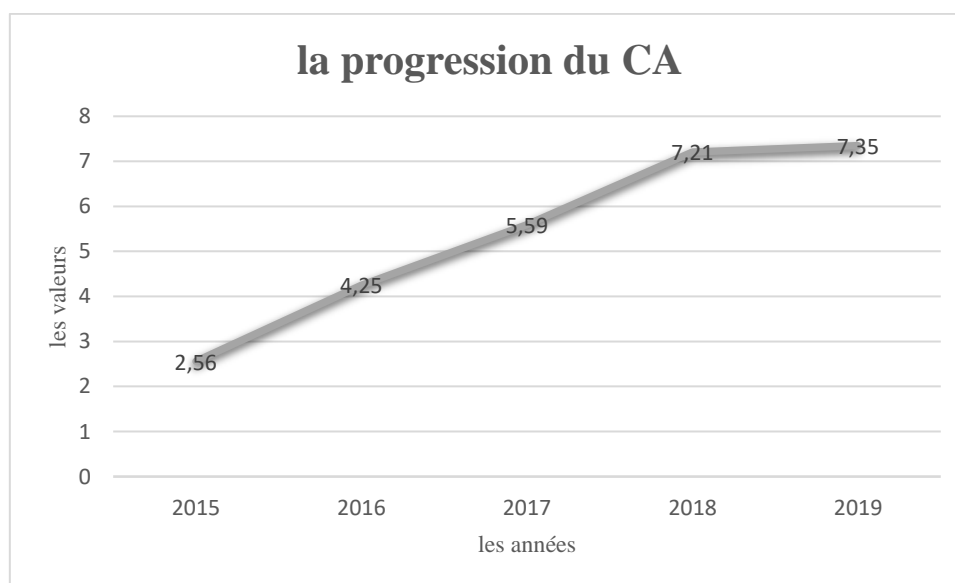
Tableau 3-5 : le chiffre d'affaires de l'unité de Sétif (2015-2019)

Les années	2015	2016	2017	2018	2019
Les valeurs	2.56	4.25	5.59	7.21	7.35

(Unité : milliard dinar)

source : direction finance et comptabilité

Figure 3-7 : la représentation graphique du chiffre d'affaires de l'unité de Sétif.



Source : travail personnel

Nous pouvons voir que le CA de l'unité a connu une évolution importante au fil de ces cinq ans, dont on a marqué :

- En 2016 une progression de 66.4% par rapport à l'année 2015
- En 2017 une progression de 31.52% par rapport à l'année 2016
- En 2018 une progression de 28.9% par rapport à l'année 2017

En 2019 la progression est presque nulle. Cela est dû principalement à la situation politique de l'Algérie. On peut aussi remarquer que l'unité de Sétif a contribué avec un pourcentage

considérable à l'augmentation du CA global malgré l'existence d'une seule ligne de production par rapport à l'unité d'akkbou qui possède deux lignes.

Ces résultats peuvent être expliqués par l'intégration de nouveaux aspects aux produits comme le paraffinage et le rôle de la force de vente qui compte beaucoup sur la prospection de ses agents qui ne laissent pas la voie devant les offres des concurrents sur le territoire national.

2.2.2 La part du marché

Depuis sa création en 2000 et malgré la concurrence dure et déloyale pratiquée par d'autres entreprises, GENERAL EMBALLAGE continuait à s'accroître et perfectionner ses résultats jusqu'à l'année 2018 où elle a capté une part de marché près de 56% et devient le géant du carton ondulé en Algérie, le tableau suivant va donner une perception sur la progression de la part du marché de l'entreprise :

Tableau 3-6 : la part du marché de GENERAL EMBALLAGE

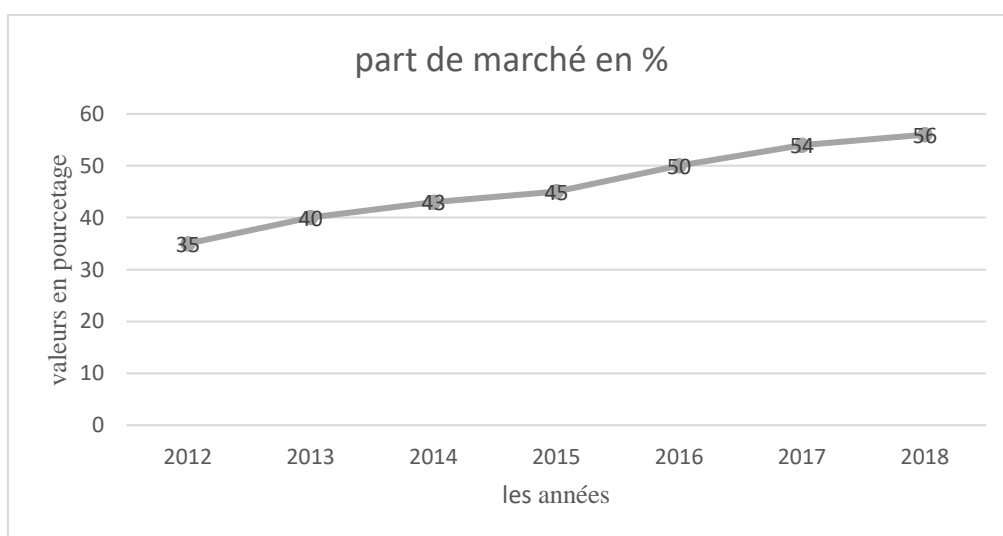
Les années	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Part de marché %	35	40	43	45	50	54	56

Source : la direction commerciale

Pour mieux comprendre la progression nous allons schématiser ce tableau en courbe.

La figure suivante représente l'évolution de la part de GENERAL EMBALLAGE du marché global du carton ondulé en Algérie.

Figure 3-8 : la part du marché en pourcentage



Source : travail personnel

Après une analyse pour ce graphe on a remarqué une augmentation considérable vis-à-vis de la part du marché dont l'entreprise en 2012 détient 35% du marché algérien et au bout de 6 ans devient le leader avec une part plus de 56% en raison de plusieurs facteurs :

- L'augmentation de la capacité de production dans le site de Sétif dont la capacité totale sera plus de 229 000T/an qui couvre un pourcentage important de la consommation nationale.
- La situation financière du principal concurrent TONIC INDUSTRIE qui laisse la voie pour les deux privés : GENERAL EMBALLAGE et MAGHREB EMBBALLAGE.
- Les stratégies de différenciation et de domination par les coûts qui reposent sur l'innovation et le volume de production optimal suivie par GENERAL EMBALLAGE

Pour conclure on dit que GENERAL EMBALLAGE est compétitive à l'échelle national et même en Afrique vu que la part du marché est progressive et le principal concurrent MAGHREB EMBALLAGE ne détient que 25% du marché algérien.

2.2.3 La profitabilité

Afin de renforcer les résultats précédents nous essayerons de calculer la profitabilité de l'entreprise dans les derniers 4 ans.

Lors du calcul de profitabilité, l'entreprise peut utiliser plusieurs ratios, mais dans notre cas on va utiliser le taux de marge net :

(Taux de marge net : résultat net / chiffre d'affaires HT)

$$\begin{aligned} \text{(L'exercice de l'année 2016)} &= (1\,243\,979\,790 / 12\,449\,473\,974) * 100 \\ &= 9.99\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{(L'exercice de l'année 2017)} &= (1\,766\,451\,302 / 15\,312\,852\,989) * 100 \\ &= 11.53\%. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{(L'exercice de l'année 2018)} &= (1\,825\,242\,371.65 / 18\,922\,171\,431.88) * 100 \\ &= 9.64\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{(L'exercice de l'année 2019)} &= (2\,885\,999\,785.17 / 18\,959\,790\,666.56) * 100 \\ &= 15.22\% \end{aligned}$$

On remarque que le taux de profitabilité est en progression, en 2016 on a marqué un pourcentage de 9.99% comme une marge nette de CA, par contre en 2017 le taux de marge à augmenter de 1.54% et devient 11.53%.

L'année 2018 a connu une baisse de taux de marge de 1.89% par rapport à l'exercice précédent, cependant en 2019 le taux de marge a augmenté de 5.58% et devient 15.22% comme une grande marge parmi ces 4 exercices. Globalement on peut dire qu'il y a une efficacité globale excédentaire dans l'ensemble des activités de l'entreprise.

2.2.4 Les facteurs déterminants de la compétitivité

2.2.4.1 Le couple innovation / produit

La SPA GENERAL EMBALLAGE a eu à concrétiser durant les années 2010,2011 et 2012 un bon nombre d'opérations d'investissements qui lui ont valu d'être propulsée à la 1^{ère} place sur le marché national des emballages en carton. Ces investissements consistent en :

Tableau 3-7 : les investissements de GENERAL EMBALLAGE (2010-2012)

Machine	Marque	Valeur en DA	Site d'installation
Ligne onduleuse	FOSBER	580 000 000	Akkbou
(02) Auto-platines	BOBST	272 000 000	Sétif/Oran
MASTERFLEX	BOBST	260 000 000	Akkbou
MASTERCUT	BOBST	162 000 000	Akkbou
MARTIN 924	MARTIN	223 000 000	Sétif
MARTIN 618	MARTIN	175 000 000	Akkbou
(02) presses Balles	FAES	25 000 000	Akkbou
Chargeur automatique loader	BOBST	19 000 000	Akkbou

(Unité : DA)

Source : direction production

Cette technologie des équipements a contribué fortement à l'augmentation des capacités de production.

Tableau 3-8 : les capacités de production de GENERAL EMBALLAGE (2012-2016)

Année	2012	2013	2014	2015	2016
Total	130 000	149 940	186 773	209 376	229 132
Pourcentage	-	15.33%	24.56%	12.10%	9.43%

(Unité : T/an)

source : direction production

Après l'analyse du tableau précédant, nous avons observé que les capacités de production de GENERAL EMBALLAGE a vu une augmentation depuis l'année 2012 jusqu'à 2016, passant de 130 000 tonnes/an à 230 000 tonnes/an, une capacité considérable grâce à des

investissements réalisés durant ces dernières années dans le but d'optimiser les coûts de production pour assurer une rentabilité à long terme (pratiquer l'économie d'échelle).

Ces investissements permettent aussi à l'entité de différencier ses produits par rapport aux concurrents en matière de la qualité et donner des offres exclusives en Algérie, parmi eux en trouve :

- Impression haute résolution à prix abordable.
- Paraffinage du carton. ⁵¹
- Mini-micro cannelure.
- Couchage à l'huile végétale / microfibres de cellulose pour les produits alimentaires.

Ces avantages attachés aux produits s'inscrivent dans la politique d'innovation suivie par l'entreprise pour confronter les parts des marchés en Algérie et à l'international.

Dans ce qui suit nous allons présenter une citation de Mr Ramdane BATOUCHE le PDG de l'entreprise publiée dans le journal interne version juillet 2020.

Innover ou agoniser⁵²

« .. Il est vital de tirer profit de nouvelles idées pour améliorer les processus d'apporter de nouveaux produits et services au marché, voire même créer des besoins de consommation nouveaux et, in fine, augmenter notre rendement et creuser l'écart avec nos concurrents. Il n'y a précisément d'avantages concurrentiels décisifs que ceux qui soient inimitables ou difficilement imitables, et ne le sont que les conquêtes intangibles du travail de l'esprit. Des entreprises flamboyantes ont dépéri ou carrément disparu parce que justement elles n'ont pas su innover et soutenir la marche du temps ».

« ...j'ose, par contre, pouvoir dire que la piètre performance de notre pays concernant l'innovation ne reflète pas celle de GE ni encore moins le génie propre des Algériens pris isolément dans leurs individualités »

⁵¹ **Le carton paraffiné** : Le carton et papier paraffiné recommandé pour les emballages qui requièrent des capacités de lutte et protection contre l'humidité, les coulées de graisses et l'eau. Il est hydrophobe, imperméable et évite les problèmes de corrosion (étanchéité barrière anti O2).

* Conseillé pour l'emballage des pièces métallurgiques et mécaniques lubrifiées ou grasses comme les disques de freins, les engrenages, roulements à bille dans le secteur automobile.

* il est adapté aux chambres froides, transport maritime des fruits et légumes frais et les produits carnés.

⁵² Tiré de journal interne de GENERAL EMBALLAGE.

2.2.4.2 Le couple qualité / prix

a. La qualité

GENERAL EMBALLAGE a donné une importance pour la qualité dans tous ses services afin de démarquer par rapport aux concurrents, fidéliser les clients et rester le numéro 1 en Algérie, parmi ses actions on trouve :

- Une proximité de ses clients pour une meilleure écoute.
- Un service qualité équipé d'un laboratoire unique en Algérie pour tous types de contrôle (MP, PF...)
- La diversification du choix pour les clients (cannelure B, C, E, BC et BE pour la forme et concernant la matière du papier GE offre le papier de forte a moins résistance : kraftliner, testliner et simililiner).
- Des offres exclusives en Algérie.
- Une commutativité entre les trois unités qui élimine pratiquement tout type d'aléas de production.
- Délai de livraison fixé dans moins de 10j (plupart des cas dans 4 jours au maximum)
- Livraison assurée par l'entreprise en Algérie et l'internationale (door to door).
- Un savoir-faire technique disponible à servir et aider les clients transformateurs.
- Des certifications pour la norme ISO 9001/ ISO 14001/ ISO 4500.
- Un grand respect pour les exigences des clients en termes de ses produits
- Une force de vente motivé et performante.
- Une rapidité de traitement des réclamations.

Dans une approche de qualité et dans l'aspect de l'amélioration continue, GENERAL EMBALLAGE fait chaque fin de mois une synthèse des réclamations clients. (Voir l'annexe 3) pour les évaluer et établir un plan d'action mené avec des mesures correctives et préventives, afin de garder la satisfaction client et préserver la part du marché si le taux marqué est supérieur à l'objectif, et ça ne s'arrête pas la, dont le chargé SMQ assure la mise en œuvre et l'efficacité de ses actions.

NB : 1.5% le taux idéal de réclamation client.

b. Le prix

Chez GENERAL EMBALLAGE le prix varié selon les exigences des clients pour leurs emballages carton, il est plus ou moins adapté avec les qualités, les quantités demandés et la

catégorie du client, où l'entreprise encourage les clients à réaliser des CA élevés pour bénéficier d'importantes remises.

Section 03 : enquêtes, analyse et interprétation des résultats

Dans cette section nous présenterons notre enquête divisée en deux sous-sections : la première sous-section réservée pour la méthodologie de l'étude qualitative. Deuxièmement nous allons analyser, discuter les résultats de notre enquête. En dernier lieu nous ferons des recommandations pour les remarques observées.

3.1 Méthodologie de la recherche

Une étude qualitative est celle destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont le plus souvent non directement chiffrables par les individus interrogés ou étudiés. Une étude qualitative est le plus souvent réalisée par des entretiens collectifs ou individuels ou par des observations en situation menées auprès d'échantillons réduits, Elle permet **d'explorer de nouveaux concepts et/ou d'identifier des croyances, opinions et attitudes.**

Cette sous-section consacrée pour deux éléments, le premier abordera la méthode choisie et le deuxième va présenter le guide d'entretien et la population interviewée.

3.1.1 La méthode choisie

Pour réaliser notre enquête, qui va nous permettre de confirmer ou d'infirmer les hypothèses établies au préalable, nous avons jugé utile de choisir **l'entretien** comme outil de recherche.

Pour le recueil des données, nous avons opté pour **l'entretien individuel** : technique de recueil qui se déroule dans une méthode de face à face et qui met deux personnes en présence ; l'enquêteur et le répondant.

Il est possible de réaliser les entretiens de trois manières différentes : les entretiens directifs, les entretiens semi-directifs et les entretiens non directifs.

Dans notre cas nous avons opté pour **l'entretien semi directif** comme un outil de collecte des données.

L'entretien semi-directif est une technique d'enquête qualitative fréquemment utilisée dans les recherches en sciences humaines et sociales.⁵³ Ce genre d'entretien est, comme son

⁵³ OUACHRINE, (H) et CHABANI (S) : *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2^{ème} édition, 2013, p73.

nom l'indique, à mi-chemin entre la directive et le non directive. Dans la pratique c'est souvent une combinaison de ces deux formes que l'on utilise. Le but recherché est de s'informer, mais en même temps de vérifier à l'aide de questions des points particuliers.

Compte tenu de la situation sanitaire actuelle, nous avons été contraints de réaliser nos entretiens par téléphone.

3.1.2 Le guide d'entretien et la population interrogée

3.1.2.1 Le guide d'entretien

Notre guide d'entretien est composé de quatre parties, la première nous a permis d'obtenir des informations sur le profil interviewé, la deuxième partie comprend les différentes questions destinées pour les pratiques de la logistique inverse par GENERAL EMBALLAGE, dans la troisième partie nous allons cerner les avantages compétitifs de l'entreprise et la quatrième partie parle de l'impact de la logistique inverse sur l'activité de l'organisme d'accueil (voir l'annexe 4).

Le mode de déroulement

Il est nécessaire de rappeler le mode de déroulement de nos entretiens, dont le temps consacré pour chacune est divisé en trois phases :

- **Le début d'entretien :**

L'entretien commence par une explication du sujet de recherche et les buts visés afin de rassurer la personne interrogée et le mettre à l'aise.

- **Au cours de l'entretien :**

Une grande partie de temps est consacrée à cette phase, où nous essayerons d'aborder les questions préétablis afin de mieux nous informer sur notre thème.

- **Clôture de l'entretien :**

Lors de cette étape on demande au répondant s'il y a quelque chose à ajouter et on le remercie pour sa collaboration.

3.1.2.2 La population interrogée

La sélection des personnes interrogées a été faite en fonction de notre objectif de recherche, on a opté pour les profils impliqués par notre thème, c'est-à-dire les postes ayant une relation avec la logistique inverse.

Dans ce sens, le 18/08/2020 nous avons interrogé les 4 responsables suivants dans une durée de 45 min pour chacun :

- Chef service département commercial de l'unité de Sétif du 10h30 à 11h15.
- Chef de département management qualité de l'unité de Sétif du 09h30 à 10h15.
- Chef service contrôle qualité de l'unité de Sétif du 15h00 à 15h45.
- Le chargé commercial de centre de récupération du déchet du 13h45 à 14h30.

3.2 Analyse et discussion de contenu

On retrouvera ci-après les principaux points abordés au cours des entretiens et les résultats obtenus.

Notre guide d'entretien aborde les trois axes importants :

- Les pratiques de la logistique inverse.
- Les avantages compétitifs de GENERAL EMBALLAGE.
- Les apports de la logistique inverse à la compétitivité de l'entreprise.

Les pratiques de la logistiques inverse

Notre première question consiste à ressortir les motivations d'implantation d'un réseau logistique inverse, elle a été formulée de la manière suivante : « ***Selon vous, pour quelles raisons GENERAL EMBALLAGE a intégré la logistique inverse dans sa chaîne de valeur ?*** ».

La première remarque est celle du terme de la logistique inverse, il est un peu ambigu par rapport à sa pratique. La majorité des responsables avaient conscience de cette pratique mais ne connaissaient pas l'appellation exacte.

Après avoir expliqué la notion, la majorité des responsables se sont accordés à dire que la logistique inverse avant d'être un avantage concurrentiel c'est une exigence notamment que l'entreprise est certifiée de ISO 9001 et l'ISO 14001, cela veut dire qu'elle est impliquée à donner de l'importance à ses mécontentements clients et minimiser l'impact environnemental en amont et en aval. En ce qui concerne le côté économique la plupart avaient dit que la hausse

Des prix des matières premières à l'importation et la dévaluation de dinar algérien qui ont des impacts négatives sur les prix des produits.

Sur le plan marketing, un réseau de retour efficace améliore l'image de l'entreprise et génère la fidélisation. Ces éléments ont des impacts directs sur le CA de l'entreprise.

Dans l'optique de continuité dans la succession des questions. Il nous a paru opportun de poser les questions suivantes afin de comprendre les types des retours, les processus de la logistique inverse et les stratégies optimisant d'un réseau inverse.

A la deuxième question posée : « ***Quels sont les types de retours traités par votre entreprise ?*** ».

Les responsables concernés par notre enquête ont pu répondre facilement à cette question du fait de leur bonne connaissance de l'entreprise.

Selon eux nous avons pu distinguer ce qui suit :

- Les retours résultant des réclamations qui sont traités en fonction de leurs motifs.
- Les retours issus de l'opération production (déchets matières premières, déchets process).
- Les retours récupérés destinés à la valorisation.

Dans une étape suivante nous voulons connaître la manière de traitement de ces retours, ce qui nous a amené à poser la question suivante : « ***Pouvez-vous nous décrire le processus de la logistique inverse appliqué par GENERAL EMBALLAGE ?*** ».

Les réponses obtenues ont une certaine relation, ce qui nous a permis de bien détailler les processus dans la deuxième section de ce chapitre en englobant tous les types des retours dans les 4 étapes opérationnelles.

La dernière question de ce premier axe porte sur les stratégies de minimisation des coûts, cette dernière a été posée de la manière suivante : « ***Comment GENERAL EMBALLAGE gère ses retours afin de minimiser les coûts ?*** ».

Les réponses à cette question nous ont confirmé encore une fois que les responsables savaient ce qui se passe mais le terme est nouveau pour eux.

Selon le chef de service département commercial :

« L'entreprise qui ne reçoit pas de réclamations c'est une entreprise défailante, si on travaille on va recevoir des mécontentements puisque nous sommes des êtres humains. Notre rôle consiste à minimiser les réclamations et garder une bonne image chez les clients ».

En référence à ce verbatim et les autres réponses des responsables, on peut déduire que :

GENERAL EMBALLAGE vise aujourd'hui à :

- Minimiser les réclamations et les retours commerciaux afin de minimiser les coûts associés au traitement et garder l'image de l'entreprise.
- Minimiser les déchets internes issus de l'opération production (application du Lean management) afin d'assurer l'efficacité de l'activité de l'entreprise.
- Maximiser les déchets récupérés avec un coût logistique minimal dans le but d'augmenter les revenus de l'entreprise actuellement et maximise l'approvisionnement en avenir.
- Valoriser au maximum les retours clients.

Les avantages compétitifs de GENERAL EMBALLAGE

La deuxième partie se focalise sur les avantages compétitifs et la compétitivité de GENERAL EMBALLAGE à travers les questions suivantes :

La première question a été posé de cette manière : **« Pensez-vous que GENERAL EMBALLAGE est compétitive à l'échelle nationale ? »**

« Nous sommes le leader en Algérie et en Afrique avec une part de marché nationale estimée entre 58% et 60%, on détient 13% du marché tunisien, on approvisionne même le marché de la Libye via un fournisseur tunisien et nous voulons entamer le marché européen malgré le niveau élevé des exigences dont on a commencé à réaliser des expéditions, faire des prospections et participer même aux foires internationales pour véhiculer l'image de notre entreprise » verbatim de chef service du département commercial unité de Sétif.

Suite aux réponses fournies durant les entretiens, globalement on pourrait dire que GENERAL EMBALLAGE est compétitive à l'échelle nationale et a marqué sa présence à l'international via des exportations réalisées depuis 2016 pour le marché européen et depuis 2008 pour le marché africain.

Pour mieux connaître le secret de l'expansion de cette jeune entreprise nous avons choisi de poser la question suivante : « ***Selon votre expérience qu'est-ce qui différencie GENERAL EMBALLAGE de ses concurrents ? Qu'est ce qui fait d'elle une entreprise plus performante que ses concurrents ?*** »

Comme résultats, nous retrouvant que la totalité des personnes interrogées sont d'accord que le secret principal est de bien maîtriser les aspects clés, déterminant la compétitivité qui aident à démarquer dans le marché ciblé notamment le capital humain, celui-ci occupe une place primordiale chez GENERAL EMBALLAGE.

« *GENERAL EMBALLAGE investit sur l'être humain, elle a mis en disposition pour le personnel les moyens et les conditions nécessaires pour donner plus. Chaque direction a un plan de formation annuel afin de garder la flexibilité avec le monde business, cependant on ne doit pas négliger le côté motivation fournie par notre entreprise avec ses deux volets : financier et moral qui peut créer la différence dans le rendement d'un travailleur* ». Verbatim du chef service contrôle qualité.

En effet, le capital humain ne suffit pas pour rendre une entreprise compétitive, d'autres facteurs viennent de le compléter ; comme :

- La mesure incitative à l'investissement.
- Les Stratégies de la différenciation et du volume.

Comme dernière question pour cette partie on a choisi d'aller plus loin et poser la question :

« ***Quelles stratégies suivrez-vous pour maintenir la position du leader en Algérie et pour renforcer la réputation à l'international ?*** ».

La réponse à cette question consiste à faire ressortir le plan stratégique de GENERAL EMBALLAGE qui vise à :

- Rester proches de ses clients et collaborateurs.
- Innover et développer de nouveaux produits vers un avenir durable par l'éco-conception et l'éco-responsabilité.
- Maîtriser les coûts afin d'assurer une rentabilité à long terme.
- Maintenir un processus durable et d'amélioration continue de nos performances basées sur la maîtrise des risques et l'opportunités.
- Rester une référence sur le marché.

L'apport de la logistique inverse sur la compétitivité de l'entreprise

Dans cette troisième et dernière partie, nous devons être attentifs des valeurs et les impacts de la logistique inverse à travers les questions suivantes :

« Pensez-vous que la logistique inverse a un impact sur la compétitivité de GENERAL EMBALLAGE ? »

La plupart des responsables ont répondu que la logistique inverse a un impact sur la position concurrentielle et l'activité de GENERAL EMBALLAGE.

La question suivante nous a permis de connaître l'influence de la logistique inverse, la question comme est comme suit :

« Comment la logistique inverse influence la compétitivité de GENERAL EMBALLAGE ? »

En se basant sur les différentes réponses fournies pendant les entretiens, nous pouvons sortir avec ces résultats :

La logistique inverse a des impacts positifs sur l'activité de l'entreprise. Cela veut dire que GENERAL EMBALLAGE implantait un réseau inverse juste pour gérer mieux les réclamations de ses clients. Car celui-ci va permettre de renforcer la relation avec les clients, s'informer sur les prestations logistiques et le niveau de services fournis afin d'élaborer des actions correctives qui peuvent satisfaire le besoin exprimé, cultiver la loyauté envers la marque et minimiser les coûts associés aux retours commerciaux. Tous ces éléments vont influencer le portefeuille client qui peut améliorer les résultats financiers à long terme (préserver la part du marché et perfectionner les ventes).

GENERAL EMBALLAGE décidait d'aller loin afin d'assurer une survie, elle engageait de valoriser les déchets qui peuvent influencer la compétitivité prix sur deux aspects :

- Pratiquer le développement durable ayant une influence d'ouvrir d'autres marchés internationaux
- Participer à la marge opérationnelle s'ils remplacent l'achat de matières premières ; le recyclage minimiserait les coûts de revient et donner à l'entreprise la possibilité d'offrir ses produits avec un prix inférieur à ceux des concurrents. (Pratiquer l'économie d'échelle).

Comme avant dernière question, il nous a apparu opportun de poser la question suivante, à savoir : « ***Quels sont les indicateurs qui permettent à votre entreprise d'estimer les retombés de la logistique inverse (traitement des retours) sur sa compétitivité ?*** »

Principalement pour cette question le responsable management qualité avait dit que le taux de réclamation client c'est le principal indicateur :

« Nous avons comme objectif mensuel, le taux de réclamation égal ou inférieure à 1.5%, si on le dépasse, nous allons perdre nos clients avec le temps ».

En dernier lieu nous avons choisi de clôturer nos entretiens avec la question suivante :

« En dernier lieu, quelle est la valeur ajoutée apportée par la mise en place de la logistique inverse dans votre établissement ? ».

L'ensemble des responsables interrogés ont des idées précises autour ce sujet, nous allons les mentionner :

Les valeurs actuelles :

- L'écoute client qu'amener à une loyauté de la marque et fidélisation des clients.
- Permet de minimiser les coûts des retours et connaitre le niveau des services.
- L'exportation de déchets qui améliore le CA notamment que GENERAL EMBALLAGE exploite son réseau traditionnel pour gérer les retours ajoutant la notoriété acquise à l'international
- Réduire l'impact environnemental de l'entreprise (en amont et en aval) et même pour la société en matière de déchets.
- Une source financière aidant à couvrir les charges de l'entreprise.

Les futures valeurs ajoutées :

- Permet d'assurer l'approvisionnement pour le 2^{ème} volet de projet de recyclage.
- Réduire les coûts de revient des produits (Coût de production moins chers et de celui de l'énergie) par une production locale moins coûteuses.
- Minimiser les importations pour optimiser la balance commerciale.
- Réduire le stockage de la matière première qui touche la liquidité de GENERAL EMBALLAGE (environ 92 millions de dinars juste pour les bobines du papier)

Afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons préparé une synthèse pour notre enquête en comparant les pratiques de l'entreprise avec ceux de littérature, on pourrait la résumer dans les points suivants :

- GENERAL EMBALLAGE pratique réellement la logistique inverse.
- La flambée des prix de la matière première et la dévaluation du dinar parmi les facteurs motivants d'implanter un réseau inverse.
- La logistique inverse procure la fidélisation clients notamment en contexte B2B.
- GENERAL EMBALLAGE s'engage à contribuer à l'économie circulaire qui s'inscrit dans le cadre du développement durable par la récupération de déchets et la présentation d'un produit vert en avenir.
- GENERAL EMBALLAGE doit bien exploiter cette opportunité compte tenu ses principaux concurrents comme TONIC INDUSTRIE et MAGHREB EMBALLAGE ne sont pas bien engagés envers les pratiques de la logistique inverse.
- Les retours pour chaque entreprise sont coûteux, GENERAL EMBLLAGE vise à minimiser les retours commerciaux et maximiser les déchets récupérés afin d'optimiser sa logistique inverse.
- GENERAL EMBALLAGE est le géant du carton ondulé en Algérie, ayant une réputation en Afrique et il a commencé à véhiculer l'image de ses produits à l'international.
- GENERAL EMBALLAGE aura une vision stratégique basée sur les risques et les opportunités (maîtrise des coûts, innovation et l'introduction d'un produit ami de l'environnement par l'éco-conception et l'éco-responsabilité)
- La logistique inverse est un avantage compétitif, a des impacts positifs sur la compétitivité de GENERAL EMBALLAGE.
- La logistique inverse influence l'activité de l'entreprise sur trois volets :

Volet financier : source financière actuelle et contribuer à réduire les coûts d'approvisionnement et les coûts de revient qui permet à l'entreprise d'offrir ses produits à des prix inférieurs à ceux des concurrents.

Volet commercial : protéger l'image de GENERAL EMBLLAGE via des expériences retours réussites qui procure la fidélisation et la loyauté.

Volet environnemental : les clients expriment un intérêt croissant pour les entreprises engagées envers le respect de l'environnement.

- Le taux de change et la dévaluation de dinar algérien influencent la compétitivité de GENERAL EMBALLAGE en Algérie et notamment à l'international.

Sur la base de notre enquête et l'expérience vécue avec cette entreprise, nous souhaitons d'introduire quelques recommandations permettant d'améliorer la logistique inverse de GENERAL EMBALLAGE.

- Notre première recommandation porte sur la création d'un service après-vente avec un personnel formé et motivé afin de gérer plus facilement, plus rapidement les réclamations et de donner plus d'importance aux clients afin de décharger les commerciaux de cette tâche.
- Notre deuxième recommandation consiste à digitaliser l'étape retour qui permet de minimiser les coûts et le temps de traitement dans l'optique du « zéro papier »
- Notre troisième recommandation porte sur l'implantation des centres de récupérations dans les quatre coins de l'Algérie pour maximiser le volume du carton récupéré.
- L'externalisation de l'activité transport qui peut engendrer des coûts considérables pour l'entreprise avec une optimisation de la charge pour chaque camion comme une dernière recommandation.

Conclusion

Dans ce présent chapitre, nous avons présenté l'entreprise d'accueil en premier lieu, ensuite, on a essayé de voir les variables de notre enquête sur le terrain pour les mieux analyser et enfin nous avons établis un entretien avec les responsables de l'entreprise pour vérifier nos hypothèses de départ.

De façon particulière, nous nous sommes intéressés à la contribution de la logistique inverse à la création des avantages concurrentiels et son influence sur la compétitivité de GENERAL EMBALLAGE.

La maîtrise des coûts reste toujours un enjeu majeur pour le secteur industriel, pour cela GENERAL EMBALLAGE à engager les pratiques de la logistique inverse dans sa chaîne de valeur dans une optique d'amélioration continue de l'image de l'entreprise et pour renforcer sa position concurrentielle notamment à l'international via une baisse des coûts. Finalement la mauvaise gestion des déchets se trouve aussi parmi les raisons qui ont poussé GENERAL EMBALLAGE à intégrer dans sa démarche un système inverse pour faire face à cette circonstance et contribuer au développement économique.

Comme toute entreprise, GENERAL EMBLLAGE a une vision stratégique qui se base principalement sur la satisfaction des clients et la flexibilité de ses produits avec les besoins du marché actuels afin d'assurer la survie et en évitant tout risque d'agonisations en avenir.

Conclusion générale

L'Algérie se trouve aujourd'hui dans une phase de transition écologique, un nouveau modèle économique et social, un modèle de développement durable va répondre aux grands enjeux environnementaux, cela obligera les entreprises non seulement de répondre aux exigences des clients mais de prendre en considération dans ses stratégies l'orientation vers la durabilité, autrement dit de protéger l'environnement en amont et en aval.

L'objectif de cette recherche est de présenter un modèle logistique qui relie l'environnement, le développement économique et la population. Dont Celui-ci devient de plus en plus une nécessité non négociable notamment pour les entreprises industrielles.

Dans cette étude nous avons essayé de proposer les avantages de la logistique inverse, ses impacts sur l'activité de l'entité et de changer la perception des responsables envers cette pratique qui a été considéré comme un coût lourd par rapport à ces profits. En effet la logistique inverse n'est pas un simple concept, elle est évoluée avec l'évolution du monde industrielle et couvrirait plusieurs activités comme le recyclage, la commercialisation et même la production.

Notre deuxième variable pas moins importante, elle a un poids dans ces conditions, la compétitivité se présent comme la capacité d'une entreprise à résister à la compétition imposée par ses concurrents et par son marché. Une entreprise compétitive est caractérisée par un système organisationnel, un processus de production flexible et qui dispose d'un capital humain, financier et technologique qui peut garantir une position concurrentielle dominante et des résultats satisfaisants

A travers la littérature présentée dans les deux premiers chapitres et les résultats de notre enquête menée à GENERAL EMBALLAGE nous avons constaté que la logistique inverse est une démarché très coûteuse mais qui nécessite l'optimisation pour tirer profit d'elle.

Au cours du stage nous avons essayé de comprendre les facteurs qui détermine la compétitivité de GENERAL EMBLLAGE qui semble être le leader dans le marché du carton ondulé. Cette position est le fruit d'un travail dur des responsables qui ont trouvé l'innovation comme solution pour faire le succès. Au-delà de cette stratégie des charges considérables qui pourront en avenir toucher la pérennité de l'entreprise.

GENERAL EMBALLAGE voulait Rester compétitif avec moindre des coûts, celle-ci nécessite un réseau inverse efficace qui peut assurer l'approvisionnement de la supply chain

par la matière première, et garantir la fidélisation des clients par l'écoute et notamment la contribution à la protection de l'environnement en minimisant les déchets.

Ces résultats ont abouti pour répondre à notre problématique et les hypothèses élaborées précédemment où nous pouvons désormais confirmer que la logistique inverse a apporté des valeurs ajoutées pour l'entreprise GENERAL EMBALLAGE.

En commençant par la première hypothèse, nous pouvons entièrement la valider qui stipulait que : **La mise en œuvre d'un processus de logistique inverse performant peut représenter un avantage concurrentiel pour l'entreprise.** Car la bonne pratique de la logistique inverse chez GE permet de démarquer par rapport aux acteurs du marché et les surpasse en même temps sur plusieurs points.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse qui a été établi sous la forme suivante : **La mise en œuvre d'un processus de logistique inverse performant influence positivement la compétitivité-prix de l'entreprise.** Nous pouvons encore la valider puisque GENERAL EMBALLAGE à intégrer la logistique inverse dans sa démarche Juste pour maîtriser les coûts d'approvisionnements et les coûts logistiques liés à l'importation ayant un impact direct sur le coût de revient des produits afin qu'elle puisse proposer des prix compétitifs en Algérie et à l'international.

Ce mémoire représente notre premier pas dans la recherche scientifique, mais cette année nous avons rencontré autant des obstacles par rapport aux autres années à savoir :

- Les circonstances particulières de cette pandémie qui nous empêchait à consulter la bibliothèque de notre école, à faire le stage en présentiel, à déplacer librement....
- Manques des travaux et la bibliographie sur ce nouveau thème notamment en Algérie.
- Le contrainte temps.
- Les moyens mis à notre disposition
- La taille réduite de l'échantillon et la difficulté de faire des entretiens avec les responsables.

Mais cela n'a pas empêché de répondre à notre problématique.

A la fin de cette présente recherche je voulais profiter l'occasion pour dire que nous n'avons pas le choix, nous sommes obligés de convaincre les parties intéressées que ça soit au milieu universitaire, au niveau de la société et notamment au milieu professionnel par l'importance de cette pratique.

Cette recherche doit en avenir se compléter par des études, des thèses et des mémoires traitants non seulement les avantages concurrentiels de la logistique inverse mais tous ce qui possède la relation avec cette dernière à savoir : la satisfaction client, image de la firme, des études quantitatives sur la fortune engendrée par le recyclage pour la société, les entreprises et même pour l'économie algérienne.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- **BRULHART, (Franck) :** « *les 7 points clés du diagnostic stratégique avec la méthode des cas*, éditions d'organisation, paris, 2009
- **CANARD, (F) :** « *management de la qualité* », éditions Lextenso, paris, 2009
- **CHRISTIAN, (P) :** « *indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie* », les éditions de l'industrie, Paris, 2001
- **DUCREUX, (J.M) et MARCHAND-TONEL, (M) :** « *Stratégie : les clés du succès concurrentiel* », Ed D'Organisation, Paris, 2004
- **INGHAM, (M) :** management stratégique et compétitivité, de Boeck université, 1995
- **JOLLY, (DR), « stratégie d'entreprise : concepts, modèles, outils »**, maxima, paris, 2012
- **KOTLER, (P) et DUBOIS, (B) :** **marketing management**, 10^{ème} édition, Publi union, Paris, 2000
- **LE MOIGNE, (Rémy) :** « *supply chain management* », Dunod, 2^{ème} édition, 2017
- **Mintzberg, (H) :** « *Le pouvoir des organisations* », Editions Organisation/Agence d'Arc, paris, 1986.
- **OUACHRINE, (H) et CHABANI (S) :** « *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* », 2^{ème} édition, 2013
- **STEPHANE, (G) :** « *les principales options stratégique* », 2007

Revue et périodiques :

- **AGRAWAL, (S), SINGH, (R), & MURTAZA, (Q) :** « *A literature review and perspective in reverse logistics.* », Elsevier édition, 2015
- **DUPONT, (Lionel) et LAURAS, (Mathieu) :** « *logistique inverse : un maillon essentiel du développement durable* »
- **LAMBERT (Serge) et RIOPEL (Diane) :** « *Logistique inverse : revue de littérature* », GERAD, Montréal, 2003
- **MARTINET, (A.C) :** « *les discours sur la stratégie* », revue française de gestion, N°67, janvier 1988
- **MARINIESSE et FILIPIAK :** « *compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles* », Agence française de développement, Paris, 2003

- **NGOK EVINA, (J.F)** : « *la compétitivité des entreprises africaines* », la revue des sciences de gestion, n°267-268, 2014
- **SALEMA, (M.I), BARBOSA-POVOA, (A.P), & NOVAIS, (A.Q)** : « *An optimization model for the design of a capacitated multi-product reverse logistics network with uncertainty* » European Journal of Operational Research, N°197, 2007
- **SARAH, (M) et EWA (F)** : « *compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles* », Agence Française de développement.
- **SIMON, (Y) et JOFFRE, (P)** : encyclopédie de gestion, vol3, Economica, Paris, 1997
- **STOCK, (J). et SHEAR, (H)**: Managing Product Returns for Competitive advantage. Management Review, 2006
- **THIERRY, (M) et alii** : « *Strategic issues in product recovery management* », Management Review, vol 37(2), California, 1995
- **TIBBEN - LEMBKE, (R) et ROGERS, (D)** : « *Différences entre la logistique avant et arrière dans un environnement de vente au détail* », Supply Chain Management, Vol. 7 n° 5,2002
- **XAVIER, (Brusset)** : « *la reverse logistique en tant qu'avantage compétitif* », revue française en gestion industrielle, Vol 33, N°1, juin, 2014

Travaux universitaires :

- **FALL, (Alioune)** : *Planification des activités en logistique inverse : modélisation et optimisation des performances par une approche stochastique en programmation linéaire*, thèse de doctorat en sciences physiques et de l'ingénieur, université de bordeaux, 2016
- **HROUGA, (Mustapha)** : *optimisation de la logistique inverse et planification désassemblage*, thèse de doctorat en optimisation et sûreté des systèmes, université de technologie Troyes, 2016
- **CHOIUNARD, (M)** : « *système organisationnel et architecture d'un support d'information pour l'intégration des activités de logistique inversée au sein d'un centre de réadaptation* », mémoire de maîtrise, université de Laval, septembre 2003
- **GRERGOIRE, (Laurent)** : Bienvenue à la reverse logistics, Logistique & Management, vol.7 n°2, Reverse Logistics, Publications Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Bordeaux, 1999.

- **YOUSFI, (Malika) :** *L'impact de la logistique inverse sur la satisfaction client*, mémoire de master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2016
- **BOUCETTA, (M) :** *Le marketing bancaire comme facteur de compétitivité des banques commerciales*, thèse de doctorat en sciences commerciales, Ecoles Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2012

Sites internet :

- <https://www.mecalux.fr/blog/logistique-verte-durable> (consulté le 09/03/2020 à 23h28)
- <https://retail-chain.fr/reverse-logistic> (consulté le 19/03/2020 à 21h38)
- <https://www.futura-sciences.com/planete/definitions/developpement-durable-recyclage-5774/> (consulté le 18/03/2020 à 22h28).
- <https://www.guideinformatique.com/dossiers-actualites-informatiques/lechange-de-donnees-informatisees-quels-sont-ses-avantages-473.html> (consulté le 20/03/2020 à 23h14).
- <https://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Economie/Expose-Competitivite-et-concurrence-118248.html> (Consulté le 30/03/2020 à 21h48)
- <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm#> (consulté le 26/08/2020 à 17h36).
- <https://blog.valoxy.org/strategies-generiques-porter/> (consulté le 31/03/2020 à 23h15)
- <http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions>. (consulté le 01/04/2020 à 18h45).
- <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/economie-d-echelle.html> (consulté le 10/04/2020 à 18h27)
- <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires> (consulté le 26/08/2020 à 17h01)
- <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198481-rentabilite-definition-calcul-traduction/> (consulté le 27/04/2020 à 14h45).
- <https://www.lsa-conso.fr/la-logistique-des-retours-nouvel-enjeu-du-e-commerce-tribune,290731> (consulté le 14/07/2020 à 22h11)
- <https://www.mecalux.fr/articles-de-logistique/logistique-inverse#:~:text=La%20gestion%20%C3%A9cologique%20de%20la,est%20en%20quelque%20sorte%20responsable.> (consulté le 15/07/2020 à 17h51)
- <https://www.amalo-recrutement.fr/blog/reverse-logistics-definition-quest-ce-que/> (consulté le 15/07/2020 à 22h26)


- <https://www.generalemballage.com/fr/products> (consulté le 26/07/2020 à 20h54).
- <https://www.environnement-magazine.fr/recyclage/article/2015/09/23/44603/norme-iso-14001-version-2015-plus-engagee-pour-preservation-environnement> (consulté le 12/08/2020 à 22h02).

Autres supports :

- C.E.R.C (centre d'étude des revenus et des coûts) : *la productivité globale dans l'entreprise mesure et répartition, édition d'organisation, paris, 1989*
- Journal interne de GENERAL EMBALLAGE.


Annexes

Annexe 01 : fiche de réclamation client

	Réf : IM.M2.1
	Révision : 06
Fiche de réclamation client	
Date : 06/07/2020	
Page 1 sur 1	

F N° :	Date :	Client :	Produit : N° OF :
Intitulé de la réclamation :			
Visite client : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Retour : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Date et visa commercial	
Date :	Qt retournée :		
Recevabilité : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Onduleuse : FOS <input type="checkbox"/> MED <input type="checkbox"/>	Machine de transformation :	
	Equipe : A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/>	Equipe : A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/>	
Anomalie :		Structure en lien :	Equipe en lien :
Cause / motif de non-recevabilité			Date et visa
Actions correctives		Date d'échéance	Visa du responsable Validation du directeur d'unité
Facture d'avoir N° :	Prix unitaire en DA :	Montant en DA :	Date et visa facturier :

Annexe 02 : fiche traitement des retours

	Réf: IM.M2.Z.Q Révision: 03 Date : 11/08/2020 Page 1 sur 1
	Fiche traitement des retours -Unité SETIF-

Chef de service contrôle de qualité	Chef de service commercial	Directeur d'unité
Visa	Visa	Visa

Détail de retour							
Client	Produit	Date de retour	Date de livraison	Date de réclamation	N° de réclamation	Quantité retournée	Visa commercial

Motif du retour :

.....
.....

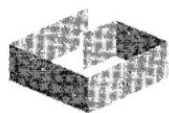
Contrôle de Qualité :

Constat du contrôle qualité	Description du traitement
.....

Quantité récupéré ou vendue	
Quantité non conforme broyée	
Quantité déclassée et réutilisée	

Réception	Expédition	Production
Visa	Visa	Visa
Date	Date	Date

Annexe 03 : synthèse traitement des réclamations clients mois de JUILLET



GENERALEMBALLAGE
INDUSTRIE DU CARTON ONDULE

Synthèse traitement des réclamations client Mois JUILLET

Réclamation du mois :

Nombre de réclamation total	Nombre de réclamation recevables	Nombre de réclamation non recevables
42	35	07

Réclamation par structure :

Structure	Nombre	Taux
Commercial	01	02.85%
Expédition	13	37.14%
Production	08	22.85%
Qualité	06	17.14%
Réception	07	20.00%
Total	35	100 %

Réclamation par anomalie :

Structure	Catégorie	Anomalie	Nombre
Expédition	ERREUR LIVRAISON	Erreur Sur BL	06
		Renversement	04
		Produit Mouillées	01
		Produit abimé par le Clark lors de chargement.	01
		Retard De Livraison	01
Production		Mauvaise Palettisation	06
		Mauvaise impression	01
		Retard production	01
Qualité	DEFAUT DE FABRICATION	Mauvaise composition(Dérogation)	02
		Mauvais Collage	02
		Mauvais Alignement	01
		Tuilage Des Plaque	01
Réception	ERREUR DE RECEPTION	Erreur D'insertion Fiche Palette	06
		Erreur de quantité	01
Commercial	Erreur commercial	Surplus de produit	01
Total			35

Nombre de commandes réalisées = 1298 commandes

Taux de réclamation client = $(35/1298) * 100 = 2.69 \%$

Annexe 04 : le guide d'entretien

Enquête dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin d'étude

Ecoles des hautes études commerciales



Madame/monsieur

Afin de réaliser notre mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences Commerciales, option : Distribution et Supply chain Management. A l'école des hautes études commerciales Nous vous prions de bien vouloir contribuer à la réalisation de notre travail qui s'intitule : la logistique inverse en tant qu'un avantage compétitif. Nous sommes amenées à réaliser des entretiens individuels pour connaître les motivations et les avantages de la logistique inverse et leur impact sur la compétitivité de votre entité.

Monsieur/ madame Veuillez répondre aux questions suivantes :

Le profil de l'interviewé

1. Veuillez nous renseigner sur le poste que vous occupez au sein de GENERAL EMBALLGE ?
2. Quelles sont les principales tâches qui vous sont assignées ?

Les pratiques de la logistique inverse

1. Selon vous, pour quelles raisons GENERAL EMBALLGE a intégré la logistique inverse dans sa chaîne logistique ?
2. Quels sont les types de retours traités par votre entreprise ?
3. Pouvez-vous nous décrire le processus de la logistique inverse appliqué par GENERAL EMBALLAGE ?
4. Comment GENERAL EMBALLAGE gère ses retours afin de minimiser les coûts ?

Les avantages compétitifs de GENERAL EMBALLAGE

1. Pensez-vous que GENERAL EMBALLAGE est compétitive à l'échelle nationale ?
2. Selon votre expérience qu'est-ce qui différencie GENERAL EMBALLAGE de ses concurrents ? Qu'est ce qui fait d'elle une entreprise plus performante que ses concurrents ?

3. Quelles stratégies suivrez-vous pour maintenir la position du leader en Algérie et pour renforcer la réputation à l'internationale ?

L'apport de la logistique inverse pour l'entreprise

1. Pensez-vous que la logistique inverse a un impact sur la compétitivité de GENERAL EMBALLAGE ?
2. Comment la logistique inverse influence la compétitivité de GENERAL EMBALLAGE ?
3. Quels sont les indicateurs qui permettent à votre entreprise d'estimer les retombés de la logistique inverse (traitement des retours) sur sa compétitivité ?
4. En dernier lieu, quelle est la valeur ajoutée apportée par la mise en place de la logistique inverse dans votre établissement ?

Table des matières

Tables des matières

Résumé

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....03

**Chapitre 01 : La logistique inverse dans une entreprise industrielle :
approche théorique**

Section 01 : Introduction à la logistique inverse.....07

1.1 Historique de la logistique inverse.....07

1.2 Conceptualisation de la logistique inverse.....09

1.2.1 Définitions.....09

1.2.1.1 La distribution inverse.....09

1.2.1.2 La logistique verte.....09

1.2.1.3 La logistique inverse.....09

1.3 La logistique inverse VS la logistique directe.....11

Section 02 : Intégration de la logistique inverse à la chaîne de valeur.....12

2.1 Les motivations de la mise en place dans une entreprise.....12

2.1.1 L'aspect écologique.....12

2.1.2 L'aspect marketing.....13

2.1.3 L'aspect économique.....13

2.2 Les flux de la logistique inverse.....14

2.2.1 Les flux d'informations.....14

2.2.2 Les flux financiers14

2.2.3 Les flux physiques.....14

2.2.4 Les types des retours.....15

2.2.4.1 Les retours de production.....15

2.2.4.2 Les retours de distribution15

2.2.4.3 Les retours de consommation.....16

2.3 Les étapes impliquées dans un réseau inverse.....16

2.3.1 L'étape barrière.....	17
2.3.2 L'étape collecte.....	17
2.3.3 L'étape tri.....	18
2.3.4 La mise à disposition.....	18
2.3.4.1 La réparation.....	18
2.3.4.2 La réutilisation.....	18
2.3.4.3 La refabrication.....	19
2.3.4.4 Le recyclage.....	19
2.3.4.5 L'élimination.....	19
2.3.5 La structure de la chaîne logistique inverse.....	20
2.4 Les stratégies de la logistique inverse.....	20
2.4.1 La stratégie de réduction des flux inverses.....	21
2.4.1.1 Les technologies de filtrage d'accès aux à rebours.....	21
2.4.1.2 La gestion du cycle de vie des produits.....	21
2.4.1.3 L'échange de données informatisées.....	21
2.4.1.4 Conception adaptée à la logistique inverse.....	22
2.4.2 Les stratégies de gestion des flux de la logistique inverse.....	22
2.4.2.1 L'externalisation des retours.....	22
2.4.2.2 Les marchés secondaires.....	22
Section 03 : Les enjeux de la logistique inverse.....	23
3.1 La logistique inverse comme un maillon du développement durable.....	23
3.2 La performance de la logistique inverse.....	24
3.2.1 Réduire les coûts de la logistique inverse.....	24
3.2.1.1 Mettre en place un réseau de la logistique inverse.....	24
3.2.1.2 Mutualiser les flux inverses entre eux ou avec les flux aller.....	24
3.2.1.3 Des modes de transport massifiés.....	25
3.2.2 Les indicateurs de performance.....	25
3.2.3 Les leviers potentiels de la logistique inverse.....	26
3.3 Les obstacles d'un réseau inverse.....	26
3.3.1 Les freins.....	27
3.3.2 Les raisons d'inefficacité.....	27
Chapitre 02 : La compétitivité un facteur clé de pérennité	
Section 01 : Les fondements théoriques de la compétitivité.....	29
1.1 Définitions du concept de la compétitivité.....	29
1.2 Les fondements de la compétitivité.....	30

1.2.1	La concurrence.....	30
1.2.2	La relativité.....	30
1.2.3	L'avantage compétitif / concurrentiel.....	31
1.2.3.1	L'avantage compétitif technologique.....	31
1.2.3.2	L'avantage compétitif commercial.....	31
1.2.3.3	L'avantage compétitif financier.....	31
1.2.3.4	L'avantage compétitif de gestion.....	31
1.2.4	La performance de l'entreprise.....	32
1.3	Les types de la compétitivité.....	32
1.3.1	La compétitivité prix.....	32
1.3.2	La compétitivité hors prix.....	32
	Section 02 : La compétitivité de l'entreprise industrielle.....	33
2.1	Les stratégies de la compétitivité.....	33
2.1.1	La stratégie de dominations par les coûts.....	33
2.1.2	La stratégie de différenciation.....	35
2.1.3	La stratégie de focalisation.....	35
2.2	Les facteurs déterminants de la compétitivité.....	36
2.2.1	Les facteurs liés à l'organisation	36
2.2.1.1	Le capital humain.....	36
2.2.1.2	Les technologies de l'information et de la communication TIC.....	36
2.2.2	Les facteurs liés à la production.....	36
2.2.2.1	L'économie d'échelle.....	36
2.2.2.2	L'innovation.....	37
2.2.2.3	La qualité.....	37
2.2.3	Les facteurs liés à la vente.....	38
2.2.3.1	Les clients.....	38
2.2.3.2	Le produit.....	38
2.2.3.3	Le marketing.....	38
2.3	Les indicateurs de mesure de la compétitivité.....	39
2.3.1	L'analyse des parts du marché.....	39
2.3.2	L'évolution du chiffre d'affaires.....	39
2.3.3	La profitabilité.....	40
2.3.4	La productivité.....	41
2.3.5	La rentabilité.....	41
	Section 03 : La relation logistique inverse/compétitivité.....	42

3.1 La logistique inverse un facteur clé de compétitivité.....	42
3.1.1 La gestion commerciale des retours	43
3.1.2 La gestion écologique de déchets.....	43
3.1.3 Une source de diminution des coûts.....	44
3.1.4 Les avantages d'un réseau structuré.....	44
3.1.5 La digitalisation de la supply chain.....	45
3.2 Les contraintes de la compétitivité.....	45

Chapitre 03 : L'impact de la logistique inverse sur la compétitivité de GENERAL EMBALLAGE.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....48

1.1 L'entreprise GENERAL EMBALLAGE.....	48
1.1.1 Des dates marquantes.....	52
1.1.2 Les valeurs de l'entité.....	53
1.1.3 Les horizons de GENERAL EMBALLAGE.....	54
1.1.4 Les produits de GENERAL EMBALLAGE.....	54
1.1.5 Les ressources de GENERAL EMBALLAGE.....	57
1.1.5.1 Les ressources humaines.....	57
1.1.5.2 Les ressources matérielles.....	58
1.1.6 Les futurs projets	59
1.2 L'environnement externe de GENERAL EMBALLAGE.....	59
1.2.1 Les concurrents.....	59
1.2.2 Les clients.....	60
1.2.3 Les fournisseurs.....	61
1.2.4 Les forces de GENERAL EMBALLAGE.....	61
1.2.5 Le marché du papier / le gisement national de déchets.....	62
1.2.5.1 Le marché algérien du papier.....	62
1.2.5.2 Le gisement national de déchets.....	62

Section 02 : La logistique inverse et la compétitivité au sein de GENERAL EMBALLAGE.....64

2.1 Les pratiques de la logistique inverse.....	64
2.1.1 Les étapes processus de la logistique inverse.....	64
2.1.1.1 L'étape barrière.....	64
2.1.1.2 L'étape collecte.....	66
2.1.1.3 L'étape tri.....	67
2.1.1.4 L'étape traitement.....	68

2.2 Analyse de la compétitivité.....	70
2.2.1 L'évolution du chiffre d'affaires	70
2.2.1.1 Le chiffres d'affaires global.....	70
2.2.1.2 Le chiffres d'affaires de l'unité de Sétif.....	71
2.2.2 La part du marché.....	72
2.2.3 La profitabilité.....	73
2.2.4 Les facteurs déterminants de la compétitivité.....	74
2.2.4.1 Le couple innovation / produit.....	74
2.2.4.3 Le couple qualité / prix.....	76
a. La qualité.....	76
b. Le prix.....	76
Section 03 : Enquêtes, analyse et interprétation des résultats.....	77
3.1 Méthodologie de la recherche.....	77
3.1.1 La méthode choisie.....	77
3.1.2 Le guide d'entretien et la population interrogée.....	78
3.1.2.1 Le guide d'entretien.....	78
3.1.2.2 La population interrogée.....	78
3.2 Analyse et discussion du contenu.....	79
Conclusion générale.....	89
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	