

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université M'Hamed Bouguerra Boumerdes
Faculté des Hydrocarbures et de la Chimie
Département d'Economie et Commercialisation des Hydrocarbures



Mémoire de Master

Spécialité : Economie Pétrolière

Réalisé par :
MEHDI BEN SAHLA

Thème

**L'Analyse des stratégies de distribution
en environnement industriel**

Etude sur le cas de : Centre de Distribution Naftal Biskra

Soutenu publiquement le : .../06/2024

La Promotrice : Dr. Hadad Souhila

Année universitaire : 2023/2024

Remerciements

Je tiens à remercier d'abord, le bon dieu tout-puissant de m'avoir donné le courage, la volonté, l'amour du savoir et surtout la patience pour pouvoir réaliser ce modeste travail.

Ma profonde gratitude va à mon encadreur Mme HADAD S. pour ses encouragements et tous les efforts qu'elle m'a consacrés, ses précieuses orientations, sa disponibilité constante et l'intérêt qu'elle m'a accordé tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

J'ai le plaisir de remercier l'ensemble du personnel de l'entreprise NAFTAL (filiale de SONATRACH), en particulier Monsieur Mokrane pour sa contribution à cette expérience très enrichissant durant la période de mon stage d'apprentissage.

Mes profonds remerciements vont également aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes chers parents A. El Hamid et Fatima qui ne cessent de me donner avec amour le nécessaire pour que je puisse arriver à ce que je suis aujourd'hui.

Je dédie aussi ce travail à :

A ma belle femme Sabrina,

A mon fils Mohammed taim

A tous mes amis, mes collègues, et tous ceux qui m'estiment.

Résumé :

Ce présent travail porte le thème de l'analyse des stratégies de distribution en environnement industriel : la stratégie de distribution est une partie prenante de la stratégie des entreprises, sous le cas de NAFTAL une filiale de groupe SONATRACH-Algérie. Afin d'obtenir une réponse à la problématique de notre recherche nous avons divisé notre étude en deux volets : le volet théorique au début, ensuite le volet empirique. Dans le volet théorique nous avons essayé d'intégrer les notions et les théories liées à notre sujet de recherche, dans le volet empirique nous avons choisi de suivre une enquête qualitative plus à ce que nous avons obtenu comme information au sein de cette entreprise tout au long de notre stage d'apprentissage.

L'ouverture du marché de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers en Algérie a donné naissance à l'entreprise NAFTAL. Pour réussir ce projet une stratégie de distribution est donc une étape essentielle pour mettre en valeur un produit ou un service à fin d'accroître le niveau des ventes et la rentabilité.

NAFTAL accorde une priorité à l'amélioration de son image de marque et au renforcement des relations avec l'ensemble des opérateurs évoluant dans les activités de distribution des produits pétroliers.

Mots clés : Marketing industriel, le marché, la distribution, les stratégies, les produits carburants, la consommation.

Abstract:

This present work deals with the theme of the analysis of the distribution strategy of the company: the distribution strategy is a stakeholder in the strategy of companies, in the case of NAFTAL, a subsidiary of the SONATRACH-Algeria group. In order to obtain an answer to the problem of our research, we divided our study into two parts: the theoretical part at the beginning, then the empirical part. In the theoretical part we tried to integrate the concepts and theories related to our research subject, in the empirical part we chose to follow a qualitative survey more than what we obtained as information within this company throughout during our apprenticeship.

The opening of the market of distribution and marketing of petroleum products in Algeria gave birth to the company NAFTAL. In order to succeed in this project, a distribution strategy is an essential step to enhance a product or a service in order to increase the level of sales and profitability.

NAFTAL gives priority to the improvement of its brand image and to the strengthening of relations with all the operators evolving in the distribution activities of petroleum products.

Key words: Industrial marketing, market, distribution, strategies, fuel products, consumption.

Liste des abréviations

Abréviation	signification
B2B	Business to business
B2C	Business to consumer
BLF	Bonde livraison et de facturation
CDD	Centre de distribution
DGSN	Direction générale de la Sûreté nationale
DSI	Direction du Système d'information
ENAD	Entreprise Nationale Des Détergents et Produits D'entretien
ENPEC	Entreprise Nationale des produits de l'Electrochimie
ERP	Entreprise ressource planning
FRC	Formulaire réception commande
GD	Gestion directe
GL	Gestion libre
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
GRS	Graisses
HMD	Huiles pour moteurs diesel
HME	Huiles pour moteurs à essence
HTR	Huiles de transmission
HV	Huiles spéciales pour voitures
HIND	Huiles industrielles
MDN	Ministère de la Défense National
NAFTAL	Société national de commercialisation et de la Distribution des produits pétroliers
PME	Les Petites et Moyennes entreprises
BP	British Petroleum
PVA	Point de vente agréé
R&D	Recherche et développement
RO	Revendeur ordinaire
SNTF	Société national des transports ferroviaire
SNTR	Société national des transports terrestre
SPA	Société par action
TAC	Ticket à crédit
TCO	Cout total de possession
TPE	Très petite entreprise "Microentreprise"

Liste des figures

Figure N°	Intitulé	Page
01	Représente les forces de porter	26
02	Forces vs faiblesses	28
03	Circuits de distribution des biens de consommation	41
04	Circuits de distribution des produits des biens industriels	42
05	Relations commerciales entre 05 consommateurs et 03 producteurs sans intermédiaire	46
06	Relations commerciales entre 05 consommateurs et 03 producteurs avec intermédiaire	46
07	Structure organisationnelle de la direction	62
08	Infrastructure de distribution des carburants	70

Liste des tableaux

Tableau N°	Titre	page
01	Représente les avantages et inconvénients des canaux directs	35
02	Représente les avantages et inconvénients des canaux indirects	37
03	Représente les avantages et inconvénients des canaux hybrides	38
04	Les avantages et les inconvénients de circuit indirect	43
05	Les avantages et les inconvénients des différents types de distribution	53
06	Répartition des stations-service à travers les wilayas algériennes	72
07	Les types de transport des produits pétroliers	73
08	Identification des clients	75
09	Les avantages et les inconvénients de circuit de distribution Naftal Biskra	78
10	les ventes des huiles (2002-2006)	84
11	Présentation des ventes de pneu de l'entreprise de 2003 à 2006	84

SOMMAIRE

Introduction Générale	
Chapitre I : Cadre théorique sur le marché et l'environnement	
Introduction	
Section 01: Spécificités des marchés industriels.....	
Section 02: Analyse de l'environnement industriel et ses stratégies	
Conclusion	
Chapitre II : Etude des stratégies de distribution en environnement industriel	
Introduction	
Section 01: Fondements de la distribution en environnement industriel	
Section 02: Stratégies de distribution en environnement industriel	
Conclusion	
Chapitre III : l'analyse des stratégies de distribution adoptées par l'entreprise NAFTAL	
Introduction	
Section 01: Etude pratique au niveau CDD NAFTAL Biskra	
Section 02: L'analyse des stratégies de distribution au niveau du CDD de l'entreprise NAFTAL BISKRA	
Conclusion	
Conclusion générale	
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

En raison des évolutions notables dans le contexte mondial, telles que la multiplication des échanges, l'expansion des marchés et la croissance du commerce international, de nombreuses organisations se retrouvent désormais en concurrence. Celle-ci ne se limite plus au niveau local, mais s'étend dorénavant à l'échelle mondiale. Les entreprises s'efforcent ainsi d'atteindre une position concurrentielle solide afin de relever les défis qui se présentent, notamment celui de rester compétitives. La diversité des organisations a entraîné une explosion de produits, ce qui a renforcé le pouvoir de choix et de préférence du consommateur.

Aujourd'hui, les clients recherchent à acquérir le meilleur produit possible tout en minimisant les compromis, dans ce contexte, les organisations accordent une attention particulière aux besoins des clients, car ils sont les arbitres de la compétition.

L'industrie moderne est un domaine complexe et dynamique où la distribution joue un rôle essentiel dans le succès des entreprises.

La distribution en environnement industriel est un processus clé qui permet de mettre les produits sur le marché, de les acheminer vers les clients et de répondre à leurs besoins. Il s'agit d'un domaine qui nécessite une compréhension approfondie des stratégies et des pratiques spécifiques à l'industrie.

L'efficacité de la distribution est un pilier essentiel pour le succès des entreprises industrielles. Elle englobe la gestion stratégique des flux de produits, des matières premières aux produits finis, en passant par les composants. Une distribution bien gérée garantit que les produits parviennent aux clients industriels en temps voulu, contribuant ainsi à la satisfaction des clients et à la fidélisation. De plus, elle réduit les risques liés aux ruptures de stock, aux perturbations logistiques et aux retards de livraison. En minimisant ces risques, les entreprises peuvent maintenir leur production sans interruption et éviter des pertes financières.

La stratégie de distribution est un élément clé pour toute entreprise opérant dans le secteur industriel. Elle détermine comment les produits ou services seront mis à disposition des clients finaux. Deux approches courantes sont la distribution directe, où l'entreprise vend directement au client, et la distribution indirecte, qui implique des intermédiaires.

Les stratégies de distribution ont un impact significatif sur les performances des entreprises ; une distribution efficace peut améliorer la rentabilité, la satisfaction client et la part de marché. D'un autre côté, une mauvaise stratégie de distribution peut entraîner des coûts élevés, des retards de livraison et une insatisfaction des clients. Il est donc essentiel pour les entreprises d'analyser attentivement leurs choix de distribution et de les aligner sur leurs objectifs commerciaux.

Nous explorerons en détail les différentes facettes de la distribution en environnement industriel.

INTRODUCTION GENERALE

Nous analyserons les concepts fondamentaux, les modèles théoriques et les meilleures pratiques mise en place par les entreprises afin optimiser leur chaîne de distribution.

Une partie essentielle de cette étude académique consistera en une analyse approfondie du cas de l'entreprise NAFTAL, un acteur majeur de l'industrie, l'étude de cas de NAFTAL, l'entreprise algérienne de distribution de produits pétroliers, offre un exemple concret des différentes stratégies de distribution mises en place dans un contexte industriel.

NAFTAL, en sa qualité de leader national dans le secteur de la distribution des carburants, NAFTAL doit relever des défis logistiques majeurs liés à la gestion de son important réseau de stations-service et de dépôts répartis sur l'ensemble du territoire algérien. Ainsi, la compréhension et l'analyse des différentes étapes de sa chaîne de distribution revêtent une importance stratégique pour l'entreprise.

Dans ce contexte, l'analyse des stratégies de distribution mise en place par NAFTAL permet d'identifier les pratiques les plus efficaces ainsi que les points d'amélioration potentiels.

Nous examinerons sa stratégie de distribution, évaluerons sa performance et proposerons des recommandations en vue de son perfectionnement, cette étude de cas vous offrira l'opportunité d'appliquer les concepts et les méthodes appris dans un contexte réel.

En se basant sur notre thème de mémoire et les données dont nous disposons, nous formulons la problématique principale suivante :

« Quelles sont les stratégies de distribution mises en œuvre par l'entreprise NAFTAL dans un environnement industriel ? »

En réponse à la problématique principale, les interrogations secondaires suivantes sont identifiées :

- 1.** Quels sont les principaux défis et contraintes auxquels NAFTAL est confrontée dans la gestion de sa chaîne d'approvisionnement et de distribution ?
- 2.** Comment NAFTAL s'ajuste-t-elle aux changements réglementaires, technologiques et concurrentielles afin de maintenir l'efficacité de son système de distribution ?
- 3.** Quelles stratégies NAFTAL met-elle en œuvre pour planifier et organiser le stockage et le transport de ses produits pétroliers à l'échelle nationale ?
- 4.** Quels sont les éléments clés de succès et les pratiques exemplaires identifiées dans la stratégie de distribution de NAFTAL pouvant être bénéfique pour d'autres entreprises industrielles en Algérie ?
- 5.** Quelles sont les principales limites et les axes d'amélioration potentiels dans la stratégie de distribution actuelle de NAFTAL ?

INTRODUCTION GENERALE

Cette problématique principale, accompagnée de ses sous-questions, permettra une analyse approfondie des différents aspects de la gestion de la distribution chez NAFTAL et de tirer des enseignements pertinents pour le secteur industriel algérien.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi une approche descriptive pour recueillir des données et des informations concernant le phénomène étudié, cette approche nous permet de décrire, d'interpréter et d'analyser l'objet d'étude en identifiant les tendances et les relations entre les phénomènes. Cette méthode vise à étudier le phénomène dans toutes ses caractéristiques et dimensions. En ce qui concerne l'aspect pratique, nous avons principalement collecté des informations lors d'entretiens personnels et en consultant plus les documents et archives fournis par l'entreprise

Afin de répondre aux questions posées, nous diviserons notre travail en deux parties principales : une partie théorique et une partie pratique.

Dans la partie théorique, nous commencerons par une introduction au cadre théorique de la distribution en environnement industriel, puis nous aborderons le cadre académique, les concepts généraux et les recherches antérieures relatives aux différents canaux de distribution utilisés, aux rôles des acteurs de la distribution et les défis spécifiques auxquels ils sont confrontés. Ensuite, nous nous pencherons sur l'analyse des diverses stratégies de distribution couramment employées, en étudiant leurs avantages, leurs limites et les facteurs qui les influencent.

En ce qui concerne la mise en pratique, nous examinerons la présentation de l'entreprise et effectuerons une analyse de la stratégie mise en place par l'entreprise NAFTAL.

En conclusion, ce travail vous permettra d'acquérir une compréhension approfondie des stratégies de distribution en environnement industriel.

Chapitre I :

*Cadre théorique
sur
le marché
et
l'environnement*

Introduction :

Le marché industriel se distingue nettement du marché de consommation grand public. Il s'agit en effet d'un environnement d'affaires B2B complexe et exigeant. Sur ce marché, les entreprises achètent des biens et services dans le but de les utiliser pour produire d'autres produits ou services.

Cet environnement présente des caractéristiques uniques qui le différencient du marché B2C. Tout d'abord, le nombre d'acheteurs potentiels y est plus limité, mais les volumes d'achats et les budgets sont généralement élevés. De plus, les produits et services y sont souvent plus techniques, sophistiqués et sur-mesure que sur le marché grand public.

Par ailleurs, les processus d'achat sont plus longs et impliquent la participation de plusieurs décideurs aux profils variés, tels que la direction, la R&D, la production ou encore les achats. Les relations entre fournisseurs et clients y sont également plus étroites et durables, reposant sur des critères de qualité, de performance et de fiabilité.

La concurrence sur ces marchés matures est généralement féroce, avec des barrières à l'entrée élevées.

Ces spécificités ont un impact majeur sur les stratégies de distribution que les entreprises B2B doivent mettre en place pour réussir sur ce marché complexe.

Dans ce chapitre, nous approfondirons notre analyse du marché industriel, également appelé environnement industriel. Nous commencerons par définir ce marché et identifier ses caractéristiques et avantages. Ensuite, nous explorerons l'analyse de cet environnement et les différentes stratégies qui y sont mises en œuvre.

Section 01 : Spécificités des marchés industriels

1.1 Définition de l'environnement ou le marché industriel

Le marché des entreprises également appelé marché Business to Business ou marché industriel, se compose de toutes les organisations qui acquièrent des biens et services en vue de produire d'autres biens et services fournis à autrui.¹

En d'autres termes, dans le marché industriel, le producteur ou vendeur et l'acheteur sont des entreprises ou organisations engagées dans la production de biens ou de services qui sont vendus à d'autres organisations.

Ainsi, le marché des entreprises englobe différents secteurs d'activités, on trouve les entreprises agricoles, forestières et minières, les industries de la pêche, du bâtiment, les sociétés de transport, de communication, ainsi le domaine des banques, des finances, de l'assurance et les sociétés de services.

1.2 Typologie des marchés industriels²

1.2.1. Le marché concurrentiel

La concurrence parfaite dans un secteur d'activité existe lorsque les sociétés (acheteurs et vendeurs) sont très nombreux et où l'entrée de nouvelles sociétés est facile et qui n'ont pas d'influence l'une sur l'autre, mais elles réagissent aux conditions générales du marché.

1.2.2. Le monopole

Du point de vue de l'acheteur, il se caractérise par une seule société qui domine l'offre, un seul fournisseur qui fabrique un produit (ayant une avance technologique par exemple), le produit est dit en «mono source».

1.2.3. L'oligopole

C'est la situation intermédiaire entre la concurrence parfaite et le monopole. La concurrence se caractérise par une certaine dépendance entre les fournisseurs qui exercent dans une aire géographique déterminée et qui se connaissent généralement bien.

1.2.4. Le marché atteint de viscosité

Ce type de marché se caractérise par le fait que l'acheteur s'est placé dans l'obligation de s'approvisionner auprès d'une seule source ou d'un seul fournisseur, malgré l'existence de la concurrence.

¹ KOTLER, P. et DUBOIS, B. Marketing Management, édition Publi-Union, édition 10, Paris, 2000, page 224.

² TAZEKRIT, M., 2006, Essai d'analyse de la fonction achats, achat d'un produit sidérurgique, [en ligne], Mémoire de Licence, Sciences commerciales, Alger : Institut national de commerce, Disponible sur : https://www.memoireonline.com/03/08/981/m_essai-analyse-fonction-achats-produit-siderurgique3.html.

Les raisons de la viscosité des échanges sont liées :

- Soit au produit : par exemple, suite du choix d'un comportement High-tech en début de vie.
- Soit à la politique d'achat de l'entreprise : partenariat ou mise en concurrence.
- Soit à la politique générale de l'entreprise : homogénéité des équipements et investissements.
- Soit à des achats à trop court terme, et c'est le cas le plus classique.

1.3 Segmentation et ciblage

1.3.1 Segmentation du marché industriel

Une analyse approfondie de la segmentation du marché industriel est essentielle pour identifier les différents groupes de clients potentiels et leurs besoins spécifiques. Cette étape permettra de cibler les segments les plus attractifs et en adéquation avec les objectifs de l'entreprise.

1.3.1.1 Par secteur d'activité :

La segmentation par secteur d'activité consiste à identifier les principaux secteurs industriels présents sur le marché (ex : automobile, aéronautique, agroalimentaire, etc.). Il s'agira d'analyser en détail les caractéristiques de chaque secteur, leurs problématiques et leurs besoins spécifiques. Cette analyse permettra d'évaluer le poids et le potentiel de développement de chaque secteur dans le marché global.

1.3.1.2 Par taille d'entreprise

La segmentation par taille d'entreprise permet de distinguer les TPE, PME et grandes entreprises industrielles. Chacune de ces catégories a en effet des exigences, des processus d'achat et des attentes différentes. Il conviendra donc d'étudier les spécificités de chaque segment en termes de volumes, de valeur et de besoins.

1.3.1.3 Par zone géographique

L'analyse géographique du marché industriel est également primordiale. Il s'agira d'identifier les principales zones d'implantation (nationale, régionale, internationale) et d'en évaluer les particularités en termes de réglementation, d'infrastructure, de concurrence, etc. Cela permettra de mesurer le poids et le potentiel de développement de chaque zone.

1.3.1.4 Par type de process/technologie utilisé par les clients

Enfin, la segmentation par type de process ou de technologie utilisé par les clients industriels est un élément clé. En effet, les besoins, les attentes et les critères de choix varient fortement selon les process et les technologies mis en œuvre. Il conviendra donc d'analyser en détail l'importance de chaque segment technologique sur le marché.

1.3.2 Ciblage des segments prioritaires

Une fois la segmentation du marché réalisée, il s'agira d'identifier et de sélectionner les segments les plus attractifs et les plus en adéquation avec les objectifs de l'entreprise.

1.3.2.1 Évaluation du potentiel et de l'accessibilité de chaque segment

Pour chaque segment identifié, il faudra évaluer son potentiel de croissance et de rentabilité. Parallèlement, l'accessibilité de chaque segment devra être analysée au regard des ressources, des compétences et du positionnement actuel de l'entreprise.

1.3.2.2 Sélection des segments les plus attractifs et en adéquation avec les objectifs

Sur la base de ces analyses, les segments les plus pertinents seront hiérarchisés et sélectionnés en fonction de leur potentiel et de leur adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

1.3.2.3 Développement de positionnements marketing adaptés pour chaque segment cible

Enfin, pour chacun des segments cibles retenus, il conviendra de définir des positionnements marketing différenciés. Cela implique de décliner des offres, des messages, des canaux de communication et des actions marketing spécifiquement adaptés aux attentes et aux caractéristiques de chaque segment.

1.4. Structures de marché industriel et dynamiques concurrentielles :

Les marchés industriels présentent une grande diversité de structures, allant de l'oligopole concentré à la fragmentation avec de nombreux petits acteurs spécialisés, ces structures influencent directement les dynamiques concurrentielles, façonnées par l'innovation technologique, les stratégies de consolidation et de coopération, ainsi que la mondialisation des échanges, les entreprises doivent en permanence s'adapter à ces dynamiques évolutives pour rester compétitives sur des marchés industriels très exigeants.

1.4.1 Caractéristiques du marché industriel :

Les marchés industriels se distinguent des marchés de consommation grand public par plusieurs caractéristiques clés :

- **Nombre Limité d'Acheteurs Potentiels :**³

Sur les marchés industriels, les entreprises ciblent généralement des segments de clientèle très spécialisés, souvent composés de grands comptes clés ou d'un nombre restreint d'acteurs majeurs dans un secteur donné. Par exemple, sur le marché des turbines éoliennes,

³ Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). B2B brand management. Berlin: Springer. (livre)

on compte seulement quelques grands fabricants (Vestas, Siemens Gamesa, GE, etc.) qui se disputent les commandes des principaux développeurs et opérateurs de parcs éoliens. Cette concentration des acheteurs potentiels confère un fort pouvoir de négociation aux entreprises clientes sur les marchés industriels, obligeant les fournisseurs à s'adapter étroitement à leurs besoins.

- **Volumes d'Achat Élevés :** ⁴

Bien que le nombre d'acheteurs soit plus limité, les volumes d'achat sur les marchés industriels sont généralement beaucoup plus importants que sur les marchés de consommation. Par exemple, un constructeur automobile passe des commandes de millions de pièces détachées auprès de ses fournisseurs équipementiers, contre quelques unités seulement pour un particulier. Cette taille importante des volumes d'achat permet aux entreprises industrielles de bénéficier d'importants effets d'échelle et de négocier des tarifs plus avantageux auprès de leurs fournisseurs.

- **Produits et Services Techniques :** ⁵

Les biens et services échangés sur les marchés industriels sont souvent extrêmement techniques, sophistiqués et sur-mesure, adaptés à des applications industrielles spécifiques. Par exemple, les turbines à gaz destinées à l'aéronautique doivent répondre à des cahiers des charges très pointus en termes de performance, de fiabilité et de sécurité. La conception de ces produits industriels nécessite une expertise approfondie des procédés de fabrication, des normes techniques et des besoins spécifiques des clients, impliquant des cycles de développement longs et des investissements R&D conséquents.

- **Processus d'Achat Complexe :** ⁶

L'achat de produits et services industriels met en jeu un processus décisionnel complexe au sein de l'entreprise cliente, avec l'intervention de plusieurs décideurs (direction, service achats, R&D, production, etc.). Ces différents intervenants appliquent des critères d'évaluation multiples (techniques, financiers, stratégiques, etc.) pour sélectionner le fournisseur le plus adapté. Par exemple, l'acquisition d'un ERP (progiciel de gestion intégré) par une entreprise industrielle nécessite la validation de la direction générale, du DSI, du contrôle de gestion, etc. Cette complexité du processus d'achat industriel oblige les fournisseurs à déployer des efforts commerciaux et marketing plus importants pour convaincre l'ensemble des parties prenantes.

⁴ Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L., (2015), Purchasing and supply chain management, Cengage Learning. (livre)

⁵ Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. Harvard Business Review, Vol84, n°(3), p 90-99. article de revue

⁶ Robinson, P. J., Faris, C. W., & Wind, Y. (1967). Industrial buying and creative marketing. Boston: Allyn & Bacon. livre

▪ Relations Fournisseurs-Clients Étroites : ⁷

Sur les marchés industriels, les relations entre fournisseurs et clients sont généralement beaucoup plus durables et étroites que sur les marchés de consommation. Ces relations de long terme se construisent sur la base de la confiance, de la qualité des produits/services fournis et de la performance opérationnelle, plutôt que sur les seuls critères de prix. Par exemple, un équipementier automobile pourra travailler pendant des années avec le même sous-traitant pour co-développer des pièces sur-mesure, en étroite collaboration. Ces relations de partenariat permettent aux fournisseurs et clients industriels de mener des projets d'innovation produit ou process plus ambitieux.

Ensemble, ces caractéristiques uniques des marchés industriels ont un impact majeur sur les stratégies marketing, commerciales et opérationnelles déployées par les entreprises B2B.

1.4.2 Dynamiques de la concurrence :

On met l'accent sur les dynamiques et les mécanismes qui façonnent la nature de la concurrence dans les secteurs industriels, l'utilisation du terme "dynamique" indique que la compétition dans ces marchés n'est pas statique, mais évolue dans le temps en fonction de différents facteurs :

1.4.2.1 Barrières à l'entrée élevées ⁽⁸⁾

Un oligopole résulte souvent d'un processus de concentration de l'offre d'un secteur, qui se traduit à la fois par la disparition des firmes les plus petites, leur absorption par des entreprises plus importantes et la croissance interne de ces dernières.

L'origine véritable des oligopoles tient à l'existence de barrières à l'entrée du marché. Ces barrières sont de trois types principaux :

Les barrières à l'entrée légales (BEL) sont érigées sur décision d'une autorité publique limitant le nombre d'opérateurs sur un marché par une décision de nature législative ou réglementaire. Cette décision est toutefois souvent motivée par l'existence de barrières à l'entrée naturelles.

Les barrières à l'entrée naturelles (BEN) limitent le nombre de producteurs sur le marché en raison de caractéristiques économiques et technologiques du secteur. Il existe deux types de BEN : les économies d'échelle et les avantages absolus de coût.

Lorsqu'un secteur est soumis à d'importantes économies d'échelle, chaque firme doit atteindre un volume de production significatif (par rapport à la demande agrégée) pour

⁷ Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol 23, n°(4), p 660-679. (article de revue)

⁸ Combarrous, F., & Gaschet, F., (2023), *Microéconomie 2*, Disponible sur URL AUNEGe, <https://aunege.fr>, [en ligne], Consulté le 20/06/2024 [06h10]. (Site ou page web)

atteindre « la taille optimale » correspondant au minimum du coût moyen de longue période. Le marché ne peut donc durablement supporter qu'un petit nombre de firmes pouvant atteindre simultanément la taille minimale permettant d'exploiter totalement les économies d'échelle.

Les avantages absolus de coût permettent aux firmes déjà installées depuis longtemps sur un marché de produire n'importe quelle quantité à un coût unitaire nettement plus faible qu'un entrant potentiel. Cela signifie précisément que les courbes de coût moyen et marginal de longue période des firmes installées sont situées systématiquement en dessous des courbes correspondantes des entrants potentiels.

Cette situation se produit notamment dans les industries nécessitant une longue période d'apprentissage pour maîtriser parfaitement les savoir-faire en matière de production ou de commercialisation des produits : les firmes installées ont accumulé pendant des années une expérience leur permettant d'abaisser progressivement leurs coûts de production.

Les barrières à l'entrée stratégiques (BES) constituent une troisième source de protection des firmes installées vis-à-vis de la concurrence potentielle. Dans ce cas, les firmes installées adoptent des stratégies de prix ou de production visant à décourager l'entrée sur le marché. Ces barrières n'existent donc qu'en raison de l'adoption par les entreprises d'une stratégie de prévention d'entrée, ce qui les différencie des deux catégories précédentes.

La stratégie du surinvestissement est une stratégie de prévention bien connue et étudiée par A. Dixit (1980). Elle consiste pour les firmes installées à se doter de capacités de production excédentaires par rapport à la demande du marché. Ces capacités s'apparentent à un gaspillage de ressources mais servent en réalité à signifier aux concurrents potentiels qu'en cas d'entrée les opérateurs installés ont la capacité d'augmenter très rapidement la production pour « inonder » le marché et faire chuter le prix, infligeant ainsi de lourdes pertes aux entrants.

1.4.2.2 Innovation technologique et cycles de vie des produits ⁽⁹⁾

1.4.2.2.1 L'innovation : est l'application industrielle et commerciale de l'invention sur le marché. L'innovation est gérée par le service recherche et développement de l'organisation et elle a un coût assez important. Cependant, elle est essentielle pour que l'organisation survive. Il existe plusieurs formes d'innovation :

- L'innovation commerciale : portant sur les produits ou les méthodes de commercialisation (emballage, conditionnement...);
- L'innovation technologique : portant sur les changements de technologies de production ;
- L'innovation organisationnelle : portant sur les changements de méthodes de travail.

⁹ Maxicours., (2024), Le produit et son cycle de vie, Disponible sur URL Maxicours , www.maxicours.com, [en ligne], Consulté le 20/06/2024 [08h10]. (Site ou page web)

1.4.2.2 Le cycle de vie du produit :

Lorsqu'un produit est né de l'innovation, l'organisation va ensuite le commercialiser, c'est à dire le mettre à disposition des consommateurs. Dès lors, le produit au fil du temps, va vivre différentes phases :

- Phase de lancement : le produit est lancé sur le marché, il est encore assez méconnu des consommateurs, il bénéficie d'une forte publicité, les ventes démarrent lentement;
- Phase de croissance : les ventes s'intensifient fortement, l'effort publicitaire est maintenu, la rentabilité est importante ;
- Phase de maturité : les ventes se stabilisent, la rentabilité est toujours forte, la notoriété du produit maximale, l'effort publicitaire est relâché. L'organisation doit dès lors penser à diversifier l'offre autour du produit ou à proposer un nouveau produit ;
- Phase de déclin : les ventes diminuent pour devenir nulles. L'organisation a alors le choix soit de retirer le produit de la vente ou de le relancer.

L'organisation, grâce à son service recherche et développement, va chercher à innover et répondre ainsi aux besoins des consommateurs. L'innovation est l'application industrielle et commerciale d'une invention qui permettra à l'organisation de rester ou au moins devenir compétitive.

1.4.2.3 Fidélisation des clients ⁽¹⁰⁾ ⁽¹¹⁾

Un client fidèle est donc un client qui, de façon répétée voire systématique (c'est-à-dire exclusive), fait le choix d'un même produit ou d'une même marque de préférence à celui d'une ou plusieurs des offres considérées comme substituables et provenant d'entreprises concurrentes. Cette fidélité reflète la volonté des clients d'établir des relations stables et durables pour minimiser les coûts de changement de fournisseur. Pour les entreprises, cela représente des opportunités pour se différencier par la qualité du service, la réactivité et l'accompagnement personnalisé. De plus, la construction de liens de confiance à long terme devient un avantage concurrentiel clé.

1.4.2.4 Rôle des appels d'offres ¹²

Les appels d'offres jouent un rôle essentiel dans le domaine de l'environnement industriel. Les points clés à considérer sont :

Prédominance des procédures formelles d'appels d'offres dans de nombreux secteurs industriels.

Nécessité pour les entreprises d'ajuster finement leurs offres techniques et commerciales selon les critères de sélection.

Maîtrise des processus d'appels d'offres comme compétence stratégique

¹⁰ Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.

¹¹ Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

¹² Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.

1.4.2.5 Internationalisation et globalisation ^{(13), (14)}

L'internationalisation du commerce a toujours été plus limitée que celle de l'industrie mais elle a connu une forte accélération au cours des dix dernières années. Par conséquent, le nombre des distributeurs actifs à l'étrangers a augmenté et de nouvelles régions se sont ouvertes aux entreprises multinationales. Suite à l'intensification de la compétition entre les leaders mondiaux sur les marchés étrangers, un nombre de plus en plus important d'entreprises est passé d'une phase de simple internationalisation à une véritable mondialisation (ou globalisation géographique), caractérisée par une concurrence sur plusieurs continents à la fois (Colla 1999).

La globalisation est un processus par lequel des entreprises ou organisations développent une influence internationale ou opèrent à l'international. Elle est facilitée par les avancées technologiques qui ont rendu plus facile et plus rapide la communication et les transactions à travers le monde.

Ce que l'on peut observer des mouvements d'internationalisation et de globalisation est :

- Émergence de champions industriels capables de se positionner sur plusieurs marchés et régions
- Consolidation du secteur par des mouvements de fusion-acquisition
- Pression concurrentielle accrue obligeant les entreprises à renforcer leurs avantages compétitifs à l'échelle mondiale

1.4.2.6 Réglementation sectorielle ¹⁵

La réglementation sectorielle représente un élément clé du paysage concurrentiel dans de nombreuses industries. Comme l'ont souligné Joskow et Rose dans leur article de 1989 sur les effets de la réglementation économique, les entreprises évoluent dans un cadre réglementaire dense, avec de nombreuses normes techniques, certifications et réglementations environnementales spécifiques au secteur. Cette réglementation sectorielle oblige les entreprises à une adaptation permanente pour répondre à ces exigences. La maîtrise de ces aspects réglementaires peut alors constituer une barrière supplémentaire à l'entrée pour les nouveaux entrants, renforçant ainsi la position des entreprises déjà en place. La capacité à naviguer avec succès dans cet environnement réglementaire complexe devient donc un avantage concurrentiel crucial pour les acteurs établis dans ces secteurs fortement réglementés

¹³ Colla, Enrico. (2000). « De l'internationalisation à la globalisation : tendances stratégiques ». Market Management.

¹⁴ Sage., (2024), Qu'est-ce que la globalisation ?, Disponible sur URL sage , <https://www.sage.com/>, [en ligne], Consulté le 20/06/2024 [15h12]. (Site ou page web)

¹⁵ Joskow, P. L., & Rose, N. L. (1989). The effects of economic regulation. In R. Schmalensee & R. Willig (Eds.), Handbook of industrial organization (Vol. 2, pp. 1449-1506). Amsterdam: Elsevier.

1.4.3 Évolutions récentes des structures de marché

1.4.3.1 Concentration et Consolidation des Marchés

Les processus de concentration et de consolidation des marchés sont des tendances importantes observées dans de nombreux secteurs économiques. Comme l'ont souligné de nombreux économistes, tels que Sutton dans son ouvrage "Technology and Market Structure" (1998), ces dynamiques sont caractérisées par des vagues successives de fusions-acquisitions, menant à l'émergence d'oligopoles ou même de monopoles naturels dans certaines industries. Ce phénomène s'observe particulièrement dans les secteurs à forte intensité technologique, où les effets de réseau et les économies d'échelle favorisent l'émergence de "gagnants qui rafle tout" (winner-take-all), notamment sur les marchés numériques. Cette concentration croissante du pouvoir de marché peut alors constituer un défi pour le maintien d'une concurrence saine et dynamique, nécessitant une vigilance accrue des autorités de régulation.

a) Recherche d'Économies d'Échelle et de Pouvoir de Marché

La recherche d'économies d'échelle et de pouvoir de marché constitue l'une des principales motivations des mouvements de concentration observés dans de nombreux secteurs. Les grands groupes industriels cherchent à atteindre une taille critique leur permettant de bénéficier d'importants avantages liés aux économies d'échelle et de gamme. En effet, la possibilité de répartir les coûts fixes sur un volume de production plus élevé, ou de diversifier les risques sur une gamme de produits plus large, confère un avantage compétitif décisif aux entreprises de grande taille. Par ailleurs, cette taille critique accroît également le pouvoir de négociation de ces groupes vis-à-vis de leurs fournisseurs et de leurs clients, renforçant ainsi leur position dominante sur le marché.

b) Barrières à l'Entrée Élevées et Domination de Quelques Acteurs

La présence de barrières à l'entrée élevées est un autre facteur clé expliquant les dynamiques de concentration observées dans de nombreux secteurs économiques. Comme l'ont souligné les économistes de l'École de Chicago, tels que Stigler (1968), ces barrières peuvent prendre diverses formes : investissements colossaux nécessaires pour atteindre une taille critique, régimes de brevets et de propriété intellectuelle, ou encore réglementations sectorielles complexes. Ces obstacles à l'entrée dissuadent fortement les nouveaux entrants potentiels et permettent ainsi à quelques entreprises puissantes de dominer durablement leur marché. Ce phénomène de concentration accrue du pouvoir de marché entre les mains de quelques acteurs majeurs tend alors à se renforcer, limitant les possibilités de concurrence effective et pérenne dans ces secteurs.

c) Dynamiques de Réseau et Effets de Plateforme

Un autre facteur clé derrière les phénomènes de concentration de marché réside dans les dynamiques de réseaux et les effets de plateforme, particulièrement prégnants sur les marchés numériques. Comme l'ont souligné les travaux de Rochet et Tirole sur l'économie des plateformes bifaces (2003), la logique des effets de réseau favorise l'émergence de "gagnants qui rafle tout" (winner-take-all), où quelques acteurs dominants s'imposent comme des standards de facto sur leur marché. Ces entreprises parviennent alors

à capter une part substantielle de la valeur créée, grâce à leur position centrale au sein de l'écosystème. La capacité à tirer parti de ces dynamiques de réseau constitue donc un avantage concurrentiel majeur pour les acteurs ayant réussi à s'imposer sur ces marchés numériques.

1.4.4 Fragmentation et Montée en Puissance des Niches

Parallèlement aux dynamiques de concentration, on observe également des tendances à la fragmentation et à l'émergence de niches de marché. En effet, face à la standardisation et à l'homogénéisation induites par les grands groupes, de nombreux consommateurs recherchent une plus grande personnalisation et différenciation de l'offre. Cela favorise l'éclosion de microentreprises innovantes, capables de répondre à ces besoins spécifiques sur des créneaux de niche. De plus, le développement de l'économie collaborative et des modèles pairs-à-pairs, comme l'ont mis en évidence les travaux de Botsman et Rogers sur la consommation collaborative (2010), contribue également à cette fragmentation en permettant à de nouveaux acteurs agiles de s'imposer sur ces marchés de niche.

a) Spécialisation des Offres et Ciblage de Segments Étroits

La spécialisation des offres et le ciblage de segments étroits constituent une stratégie de différenciation privilégiée par de nombreuses entreprises, notamment les PME et les startups, pour s'imposer face à la concurrence des grands groupes. Comme l'ont souligné les travaux de Michael Porter sur les stratégies génériques (1980, 1985), cette approche de niche permet de répondre à la diversification croissante des attentes des consommateurs, de plus en plus en quête de produits et services sur-mesure. En se positionnant sur des marchés de niche, souvent plus restreints mais plus rentables, ces entreprises peuvent capitaliser sur leur expertise et leur agilité pour s'imposer face aux acteurs de plus grande taille. Cette dynamique de fragmentation des marchés et d'émergence de microentreprises spécialisées s'inscrit dans un mouvement plus large de personnalisation de l'offre.

b) Agilité et Innovations Disruptives des Microentreprises

Une autre tendance marquante est l'agilité et la capacité d'innovation disruptive des microentreprises, notamment des startups. Comme l'a théorisé Christensen dans sa "théorie de la disruption" (1997), ces acteurs plus petits et plus agiles sont souvent en mesure d'innover plus rapidement et de remettre en cause les modèles d'affaires établis par les leaders historiques de leur secteur. Grâce à leur plus grande flexibilité organisationnelle et leur ouverture à l'expérimentation, les microentreprises peuvent développer des offres innovantes qui viennent bousculer les pratiques du marché. Cette capacité à proposer des solutions alternatives, plus adaptées à certains segments spécifiques, crée une pression concurrentielle accrue sur les grandes entreprises. Cela les oblige à s'adapter continuellement pour préserver leur position, sous peine de voir leur leadership remis en question.

c) Essor de l'Économie Collaborative

Un autre phénomène marquant est l'essor de l'économie collaborative, ou "sharing economy" selon la définition proposée par Botsman et Rogers (2010). Ce modèle économique émergent repose sur le développement de plateformes numériques permettant la mise en relation directe entre particuliers, facilitant ainsi la mutualisation et le partage d'actifs sous-utilisés. Que ce soit pour le logement, le transport, ou de nombreux autres services, ces plateformes pairs-à-pairs offrent une alternative à l'ownership traditionnel, en encourageant l'usage plutôt que la propriété. Cette dynamique favorise une meilleure utilisation des ressources et la création de nouvelles formes de valeur, tout en bousculant les modèles d'affaires établis dans de nombreux secteurs. L'essor de l'économie collaborative témoigne ainsi de l'émergence de nouvelles manières de consommer et de produire, portées par les possibilités offertes par les technologies numériques.

1.4.5 Internationalisation et Globalisation des Marchés

Au-delà des dynamiques de fragmentation et de montée en puissance des niches, on observe également une tendance marquée à l'internationalisation et à la globalisation des marchés. Comme l'a théorisé Michael Porter dans son analyse des avantages concurrentiels des nations (1990), les entreprises cherchent de plus en plus à étendre leur présence géographique et à s'inscrire dans des chaînes de valeur mondialisées. Ce mouvement d'expansion internationale leur permet de bénéficier d'économies d'échelle, d'accéder à de nouveaux marchés, et de répartir leurs activités dans les zones les plus compétitives. Parallèlement, on assiste à une convergence progressive des normes, réglementations et standards à l'échelle internationale, facilitant les échanges transfrontaliers. Cette internationalisation des marchés transforme en profondeur l'environnement concurrentiel, obligeant les entreprises à repenser leurs stratégies pour rester compétitives sur des scènes de plus en plus globales.

a) Accès à de Nouveaux Bassins de Consommation

L'accès à de nouveaux bassins de consommation est l'un des principaux moteurs de l'internationalisation des entreprises. Comme l'ont souligné les travaux de Michael Porter sur les stratégies d'internationalisation (1986, 1990), cette expansion géographique permet aux entreprises de diversifier leurs risques et leurs sources d'approvisionnement, tout en leur ouvrant de nouveaux relais de croissance. Ainsi, les entreprises peuvent mieux répartir leurs activités et s'appuyer sur des marchés complémentaires, ce qui les rend plus résilientes face aux aléas économiques. Cependant, cette internationalisation s'accompagne également d'une intensification de la concurrence à l'échelle mondiale, obligeant les entreprises à repenser constamment leurs avantages concurrentiels pour rester compétitives sur des scènes de plus en plus globalisées.

b) Complexité Accrue des Chaînes de Valeur Globales

L'internationalisation s'accompagne également d'une complexité accrue des chaînes de valeur à l'échelle mondiale. Comme l'ont décrit les travaux de Gary Gereffi sur les chaînes de valeur globales (1999, 2005), les entreprises délocalisent et coordonnent désormais leurs activités dans de multiples pays, tirant ainsi parti des avantages comparatifs

de chaque région. Cette fragmentation géographique des processus de production et d'approvisionnement représente un défi majeur en termes de gestion et de gouvernance. Elle expose en effet les entreprises à de nouveaux risques, notamment ceux liés aux perturbations potentielles de leurs chaînes d'approvisionnement, comme nous l'avons vu lors de la crise sanitaire récente. La capacité à concevoir et à piloter ces chaînes de valeur mondialisées de manière résiliente devient ainsi un enjeu concurrentiel crucial pour les entreprises.

c) Harmonisation des Standards et des Réglementations

En parallèle de ces transformations des chaînes de valeur, on observe également une tendance à l'harmonisation progressive des standards, normes et réglementations à l'échelle internationale. Comme l'a souligné l'OCDE dans ses travaux sur la gouvernance mondiale (2013), cette convergence réglementaire vise à faciliter les échanges transfrontaliers et à favoriser une plus grande intégration des marchés. Elle se traduit notamment par la mise en place d'accords commerciaux multilatéraux, de réglementations sectorielles communes, ou encore de normes techniques partagées. Cependant, cette harmonisation n'efface pas complètement la diversité des cadres réglementaires nationaux, obligeant les entreprises à s'adapter à une pluralité de contraintes en fonction de leurs zones d'implantation. La capacité à naviguer cette complexité réglementaire devient ainsi un enjeu clé de compétitivité dans un environnement mondialisé.

1.4.6 bouleversements Technologiques et Numériques

Les bouleversements technologiques et numériques ont profondément transformé le paysage économique. Tout d'abord, la disruption des modèles d'affaires traditionnels fait référence à l'émergence de nouveaux acteurs et approches qui bousculent les industries établies. Ensuite, la prédominance de l'économie des plateformes et des données souligne l'importance croissante des entreprises qui tirent leur valeur de la gestion et de l'analyse de vastes ensembles de données. Enfin, la nécessité pour les entreprises de se réinventer en permanence reflète l'accélération du rythme du changement et de l'innovation, obligeant les organisations à sans cesse s'adapter pour rester compétitives. Dans ce contexte en constante évolution, les entreprises doivent faire preuve d'agilité et d'innovation pour saisir les opportunités offertes par ces bouleversements technologiques et numériques.

a) Innovations de Rupture et Obsolescence Accélérée

Les innovations de rupture entraînent une obsolescence accélérée des technologies et des modèles d'affaires établis. Ce phénomène se caractérise par la remise en cause rapide des acquis grâce à l'émergence de nouvelles technologies disruptives. Ces innovations bouleversent les industries en proposant des solutions plus performantes, moins coûteuses ou plus accessibles, rendant rapidement obsolètes les technologies et produits existants. Face à ces changements constants, les entreprises doivent faire preuve d'un besoin constant d'adaptation et de réinvention pour rester compétitives. Cela implique de constamment se réinventer, d'identifier de nouvelles opportunités et d'être prêt à adopter de nouvelles technologies, sous peine de se faire distancer par des concurrents plus agiles. Cette dynamique d'innovation de rupture et d'obsolescence accélérée crée un environnement en

perpétuelle évolution, obligeant les entreprises à une veille technologique et à une grande flexibilité organisationnelle.

b) Domination des Acteurs Maîtrisant les Infrastructures Numériques

La domination des acteurs maîtrisant les infrastructures numériques est un phénomène marquant de la transformation digitale. Ces entreprises, souvent qualifiées de "géants du numérique", tirent leur force de leur contrôle des plateformes, réseaux et technologies clés qui sous-tendent l'économie numérique. Leur position dominante entraîne une désintermédiation, c'est-à-dire la suppression des intermédiaires traditionnels dans de nombreuses chaînes de valeur, au profit de liens directs entre producteurs et consommateurs. Cette concentration du pouvoir de marché au profit de ces "gagnants" leur permet d'exercer une influence majeure, voire une forme de monopole, sur de nombreux secteurs. Face à cette dynamique, les entreprises doivent repenser leurs modèles d'affaires et leurs stratégies pour s'adapter à cette nouvelle donne concurrentielle dominée par ces acteurs numériques incontournables.

c) Exploitation Stratégique des Données et de l'IA

L'exploitation stratégique des données et de l'intelligence artificielle (IA) constitue un autre levier majeur des bouleversements technologiques et numériques. Les entreprises les plus avancées dans ce domaine sont en mesure de personnaliser leurs offres et d'optimiser leurs processus grâce à l'analyse approfondie de vastes ensembles de données. La personnalisation des offres permet de mieux répondre aux besoins spécifiques des clients, tandis que l'optimisation des processus internes grâce à l'IA conduit à des gains d'efficacité opérationnelle. Cette maîtrise des données et de l'IA confère un avantage concurrentiel significatif aux entreprises les plus avancées, leur permettant de se différencier et de s'imposer face à des concurrents moins performants dans ces domaines stratégiques. Dans un environnement économique en constante mutation, l'exploitation des données et de l'IA devient donc un facteur clé de succès pour assurer la compétitivité à long terme des organisations.

1.5 Comportement et attentes des clients industriels¹⁶

Les clients industriels, qu'il s'agisse d'entreprises, d'institutions publiques ou d'organisations à but non lucratif, ont des caractéristiques et des attentes spécifiques qui les différencient des consommateurs finaux, leurs achats de produits et de services visent à répondre à leurs propres besoins opérationnels et à optimiser leurs processus internes, cette dynamique se traduit par des comportements d'achat plus rationnels et formalisés, avec un accent mis sur la recherche de valeur, la fiabilité des fournisseurs et les relations de long terme.

Cependant, les attentes des clients industriels évoluent, intégrant davantage les enjeux de durabilité, d'agilité et de personnalisation, ils attendent de leurs fournisseurs qu'ils s'adaptent à ces nouvelles exigences, en proposant des solutions sur-mesure et en tirant parti des opportunités offertes par la digitalisation, la gestion de la relation client industriel devient

¹⁶ Lilien, G. L. (2016). The B2B Marketing Course: Practice and Theory for the Digital Age. Pearson Education.

ainsi un enjeu stratégique majeur pour les entreprises fournisseurs, qui doivent repenser leurs pratiques commerciales et marketing.

1.5.1 Processus d'achat dans les marchés industriels¹⁷

Tout au long de ce processus, les acheteurs industriels recherchent à optimiser le coût total de possession, à minimiser les risques et à développer des relations de partenariat stratégique avec les fournisseurs clés.

➤ Identification du Besoin

- Analyse détaillée des besoins fonctionnels et techniques
- Consultation des différents services (production, maintenance, R&D, etc.)
- Définition des spécifications et des exigences du cahier des charges

➤ Prospection et Évaluation des Fournisseurs

- Recherche et présélection des fournisseurs potentiels
- Demandes de devis, d'informations techniques et commerciales
- Évaluation multicritère des offres (prix, délais, qualité, service, etc.)

➤ Négociation et Contractualisation

- Discussions approfondies sur les conditions techniques et commerciales
- Négociation des volumes, des tarifs, des modalités de livraison, etc.
- Mise en place de contrats-cadres ou d'accords-cadres sur le long terme

➤ Gestion de la Relation Fournisseur

- Suivi et contrôle de la qualité et des performances des fournisseurs
- Résolution des problèmes et gestion des imprévus
- Collaboration pour l'amélioration continue et l'innovation

➤ Évaluation et Optimisation du Processus d'Achat

- Analyse des indicateurs de performance (délais, coûts, satisfaction, etc.)
- Revue périodique du portefeuille de fournisseurs
- Adaptation du processus d'achat aux évolutions du marché

1.5.2 Besoins spécifiques des clients industriels¹⁸

1.5.2.1. Caractéristiques des Clients Industriels¹⁹

Les clients industriels sont principalement des entreprises, des organisations ou des administrations publiques qui achètent des produits et services pour leurs propres activités opérationnelles.

¹⁷ Van Weele, A. J. (2018). Purchasing and Supply Chain Management (7th ed.). Cengage Learning EMEA.

¹⁸ Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90-99.

¹⁹ Webster, F. E., Jr., & Wind, Y. (1972). *Organizational Buying Behavior*. Prentice Hall.

Leur demande est donc une demande dite "dérivée", c'est-à-dire qu'elle découle de leurs propres besoins de production et d'exploitation, contrairement aux consommateurs, les décideurs et les influenceurs dans les achats industriels forment souvent des équipes pluridisciplinaires (direction, production, maintenance, etc.) qui interviennent dans un processus d'achat formalisé et complexe.

Les principales caractéristiques des clients industriels :

- **Multiplicité des décideurs** : Les décisions d'achat impliquent souvent un centre d'achat composé de plusieurs personnes (acheteurs, utilisateurs, influenceurs, etc.), chacun a des objectifs, des critères et des rôles différents dans le processus d'achat
- **Rationalité des décisions** : Les décisions d'achat sont davantage guidées par des critères objectifs (techniques, économiques, etc.), l'évaluation des fournisseurs se fait sur la base de leurs compétences et de leur capacité à répondre aux besoins spécifiques
- **Interdépendance** : Les achats industriels sont souvent liés aux processus de production et de fonctionnement de l'entreprise, toute défaillance du fournisseur peut avoir des répercussions importantes sur l'activité du client.
- **Importance stratégique** : - Les achats industriels peuvent avoir un impact significatif sur la compétitivité et la performance de l'entreprise cliente, le choix des fournisseurs fait donc l'objet d'une réflexion stratégique approfondie.

1.5.2.1.1 Diversité des Décideurs et des Influenceurs

Au sein des entreprises industrielles, le processus d'achat implique généralement une équipe pluridisciplinaire composée de différents services et décideurs, ces équipes peuvent inclure des responsables de la direction générale, de la production, de la maintenance, de la logistique, des achats, etc. Elles travaillent ensemble pour définir les cahiers des charges, évaluer les solutions techniques et fonctionnelles, et prendre les décisions d'achat finales. Ce processus d'achat est souvent formalisé et complexe, avec des procédures et critères d'évaluation bien établis.

1.5.2.1.2 Accent sur la Valeur plutôt que sur le Prix

Au-delà du prix, les clients industriels accordent une importance particulière à la valeur globale proposée, ils évaluent ainsi le coût total de possession (TCO) sur le cycle de vie plutôt que le seul prix d'achat.

Leur objectif est de trouver la solution technique et fonctionnelle la plus optimale pour répondre à leurs besoins spécifiques, en prenant en compte les coûts d'exploitation, de maintenance et de remplacement sur le long terme.

1.5.2.1.3 Relation Fournisseur-Client Stratégique

Les clients industriels recherchent des partenariats stratégiques à long terme avec leurs fournisseurs, ils attachent une grande importance à la fiabilité, à la réactivité et à la proximité de leur fournisseur, dans une logique de co-développement et de co-construction des solutions, cela leur permet d'adapter en continu les offres à leurs besoins évolutifs et de construire des synergies mutuellement bénéfiques.

1.5.2.2. Besoins Spécifiques des Clients Industriels

Les principaux besoins des clients industriels portent sur la conformité aux exigences techniques et de sécurité, l'adaptabilité et la flexibilité des produits et services, ainsi que leur qualité et leur performance à long terme, leurs cahiers des charges sont en effet très détaillés et évolutifs, nécessitant le respect de certifications, normes et homologations spécifiques, ils attendent également de leurs fournisseurs une capacité d'évolution et de réactivité face aux changements et imprévus, ainsi qu'une fiabilité, une durabilité et un faible coût d'exploitation à long terme, accompagnés d'un service après-vente et d'une assistance technique de proximité.

1.5.2.2.1 Exigences Techniques et de Sécurité

Les clients industriels ont des cahiers des charges très détaillés et évolutifs, définissant des exigences techniques et de sécurité précises. Ils s'assurent que les produits et services proposés respectent les certifications, normes et homologations en vigueur dans leur secteur d'activité. Cette conformité est essentielle pour garantir la fiabilité, la sécurité et l'interopérabilité des solutions mises en œuvre.

1.5.2.2.2 Adaptabilité et Flexibilité

Les clients industriels recherchent des solutions techniques et fonctionnelles capables de s'adapter à leurs besoins évolutifs, ils attendent de leurs fournisseurs une capacité d'évolution et de réactivité face aux changements de réglementation, d'organisation ou de technologies, cette flexibilité leur permet de faire évoluer leurs processus de production et de maintenance tout en conservant l'efficacité et la performance de leurs équipements.

1.5.2.2.3 Qualité et Performance à Long Terme

Au-delà de la performance immédiate, les clients industriels accordent une importance cruciale à la fiabilité, à la durabilité et au faible coût d'exploitation des produits et services sur l'ensemble de leur cycle de vie, ils attendent de leurs fournisseurs un service après-vente de proximité, une assistance technique de qualité et des solutions de maintenance préventive pour garantir un fonctionnement optimal et une productivité élevée à long terme.

1.5.2.3. Gestion de la Relation Fournisseur

Pour répondre à ces exigences, la gestion de la relation fournisseur est cruciale, les clients industriels procèdent à une évaluation continue des performances de leurs fournisseurs à travers des indicateurs de performance (délais, qualité, coûts, etc.) et des audits réguliers. Ils cherchent également à impliquer leurs fournisseurs dans des projets d'innovation, en partageant informations techniques et expertise, dans une logique de co-développement. Cela leur permet d'adapter en continu les offres à leurs besoins évolutifs et de construire des partenariats mutuellement bénéfiques sur le long terme.

1.5.2.3.1 Suivi et Évaluation des Performances

Les clients industriels mettent en place un suivi et une évaluation continue des performances de leurs fournisseurs, ils définissent des indicateurs clés de performance (délais de livraison, taux de qualité, coûts, etc.) et procèdent à des audits réguliers, parfois avec des visites sur les sites de production, cette évaluation leur permet de s'assurer que les fournisseurs respectent leurs engagements et d'identifier les axes d'amélioration.

1.5.2.3.2 Co-développement et Innovation Collaborative

Les clients industriels cherchent à impliquer étroitement leurs fournisseurs dans leurs projets d'innovation, ils partagent leurs informations techniques, leurs données d'usage et leur expertise, dans une logique de co-développement.

Cette collaboration permet d'adapter en continu les offres aux besoins évolutifs et de développer des solutions innovantes qui répondent parfaitement aux problématiques spécifiques des clients.

1.5.2.3.3 Fidélisation et Partenariat à Long Terme

La construction de partenariats stratégiques à long terme est un objectif majeur pour les clients industriels, ils cherchent à fidéliser leurs fournisseurs clés afin de bénéficier d'une meilleure connaissance de leurs besoins, d'une réactivité accrue et de synergies mutuellement bénéfiques, cette relation de confiance et de co-construction leur permet d'atteindre leurs objectifs de performance opérationnelle et d'innovation sur le long terme.

1.5.3 Facteurs influençant le comportement d'achat des clients²⁰

Les décisions d'achat des clients industriels sont influencées par de nombreux facteurs, qui sont souvent plus complexes que ceux qui régissent le comportement d'achat des consommateurs individuels. Voici une analyse plus détaillée des principaux éléments à prendre en compte :

➤ Facteurs organisationnels

- Objectifs de l'entreprise (ex : réduction des coûts, amélioration de la qualité, développement de nouveaux produits) qui guident les décisions d'achat.
- Structure organisationnelle (ex : centralisée vs décentralisée) qui influe sur le processus décisionnel.
- Procédures d'achat formelles et politiques d'approvisionnement qui encadrent la prise de décision
- Système d'information d'achat développé pour évaluer les options et prendre des décisions éclairées

➤ Facteurs interpersonnels

- Rôles et influences des différents décideurs et influenceurs au sein de l'organisation

²⁰ Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2013). Business Marketing Management: B2B. 11th Edition. Cengage Learning.

- cliente (ex : acheteurs, ingénieurs, direction générale, utilisateurs finaux)
- Dynamique de groupe et relations de pouvoir entre les différentes parties prenantes du processus d'achat
- Objectifs personnels et critères d'évaluation propres à chaque individu impliqué

➤ **Facteurs environnementaux**

- Situation économique (ex : conjoncture, taux d'intérêt, inflation) qui impacte les budgets et les priorités d'achat
- Réglementation et normes en vigueur qui doivent être respectées
- Évolution technologique du secteur qui nécessite des mises à jour régulières
- Dynamique concurrentielle et offres des fournisseurs alternatifs

➤ **Facteurs liés au produit**

- Caractéristiques techniques, performances, fiabilité et durabilité des produits
- Adaptabilité aux processus et besoins spécifiques de l'entreprise cliente
- Disponibilité des pièces de rechange et qualité du service après-vente

➤ **Facteurs liés au fournisseur**

- Réputation, expertise et crédibilité du fournisseur
- Capacité d'innovation et de développement de solutions sur-mesure
- Flexibilité, réactivité et qualité du service client
- Solidité financière et stabilité à long terme du fournisseur

En comprenant en détail ces différents facteurs, les entreprises peuvent mieux s'adapter aux besoins spécifiques de leurs clients industriels, développer des offres plus pertinentes et bâtir des relations durables.

Section 2 : Analyse de l'environnement industriel et ses stratégies

2.1 Analyse de l'environnement industriel :

L'environnement externe de l'entreprise englobe tous les facteurs situés en dehors de l'organisation qui sont susceptibles d'exercer une influence, positive ou négative, sur ses activités et sa capacité à atteindre ses objectifs (Johnson et al., 2020)²¹. Cet environnement comprend notamment :

- **Les facteurs technologiques** : les innovations, les nouvelles technologies, les changements dans les modes de production, de distribution ou de communication (Dess et al., 2019)²².
- **Les facteurs liés à la nature des produits et des marchés** : la dynamique

²¹ Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2020). Exploring Strategy. Pearson.

²² Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., & Lee, S. H. (2019). Strategic Management: Text and Cases. McGraw-Hill Education.

concurrentielle, l'évolution des besoins et des comportements des clients, l'émergence de nouveaux produits ou services substituables (Kotler & Keller, 2016)²³.

- **Les facteurs socio-économiques** : la conjoncture économique, les tendances démographiques, les évolutions socio-culturelles, les réglementations gouvernementales, la situation politique (Grant, 2019)²⁴.
- **Les facteurs liés aux autres organisations** : les fournisseurs, les clients, les concurrents, les partenaires (Pearce & Robinson, 2015)²⁵.

Contrairement à l'environnement interne, sur lequel l'entreprise peut exercer un certain contrôle, ces éléments externes échappent en grande partie à sa maîtrise directe. Cependant, leur analyse approfondie permet à l'entreprise d'anticiper les évolutions de son environnement et d'adapter sa stratégie en conséquence.

2.1.1 Analyse de l'environnement externe (macro-environnement) :

Se définit comme un ensemble de facteurs externes sur lesquels l'organisation exerce un faible contrôle, mais qui influencent néanmoins ses opérations (Wheelen & Hunger, 2012)²⁶.

Cet environnement général est généralement analysé à l'aide du modèle PESTEL, qui identifie six catégories de facteurs (Johnson et al., 2020) :

- Politiques : lois, réglementations gouvernementales, politiques publiques, etc.
- Économiques : conjoncture économique, taux d'intérêt, taux de change, etc.
- Socioculturels : évolutions démographiques, valeurs, modes de vie, etc.
- Technologiques : innovations, nouvelles technologies, numérisation, etc.
- Environnementaux : enjeux écologiques, réglementations environnementales, etc.
- Légaux : cadre juridique, normes, réglementations, etc.

2.1.1.1 Analyse PESTEL :

L'analyse PESTEL permet à l'entreprise d'identifier les principales tendances, opportunités et menaces issues de cet environnement général, afin d'adapter sa stratégie en conséquence (Grant, 2019 ; Dess et al., 2019).

On va identifier ses principales tendances comme suivant :

²³ Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.

²⁴ Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley & Sons.

²⁵ Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. McGraw-Hill Education.

²⁶ Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Pearson.

a. Les tendances politiques : Il s'agit d'analyser la stabilité politique, la politique fiscale, la protection sociale et la réglementation du commerce extérieur dans la zone géographique où opère l'entreprise et ses concurrents. Cela permet d'évaluer l'environnement politique et réglementaire dans lequel l'entreprise évolue.

b. Les tendances économiques : L'analyse porte sur des indicateurs clés tels que l'évolution du Produit Intérieur Brut (PIB), les taux d'intérêt, le taux d'inflation et le taux de chômage, ainsi que la politique monétaire en vigueur. Ces éléments donnent un aperçu de la conjoncture économique.

c. Les tendances socioculturelles : Cela implique d'étudier l'évolution des styles de vie, des valeurs, des goûts et des besoins des consommateurs. Cela comprend des variables quantitatives (démographie, vieillissement de la population, etc.) et qualitatives (comportements de consommation, structure familiale, niveau d'éducation, etc.). Les changements dans le monde du travail sont également à prendre en compte.

d. Les tendances technologiques : L'innovation technologique est devenue un élément essentiel de la compétitivité de l'entreprise. Il est donc important de surveiller en permanence les avancées technologiques, que ce soit dans les processus de fabrication, les systèmes de gestion ou les méthodes d'approvisionnement. Les investissements dans la veille technologique et la recherche et développement sont cruciaux pour assurer la pérennité de l'entreprise face à la concurrence.

e. Les tendances écologiques : L'entreprise doit tenir compte de l'intérêt croissant des consommateurs pour les produits et procédés respectueux de l'environnement (produits biologiques, emballages biodégradables, sources d'énergie renouvelables, etc.). Elle doit également anticiper les réglementations gouvernementales en matière de protection de l'environnement (gestion des déchets, réduction des émissions de gaz à effet de serre, etc.).

f. Les tendances légales : L'entreprise doit se conformer aux lois et réglementations en vigueur, notamment en ce qui concerne le droit du travail, la sécurité, la fiscalité, la concurrence, la publicité, etc. L'intervention de l'État dans l'économie, que ce soit par le biais de la réglementation ou de la politique économique, a un impact important sur l'activité de l'entreprise.

Ces différentes tendances doivent être analysées de manière approfondie pour permettre à l'entreprise d'anticiper les évolutions de son environnement et d'adapter sa stratégie en conséquence²⁷.

2.1.2 Analyse de l'environnement interne (microenvironnement)

L'environnement interne se compose des acteurs avec lesquels l'entreprise entretient des relations directes et sur lesquels elle peut agir via sa stratégie. Il s'agit des parties prenantes, c'est-à-dire les personnes, groupes et institutions qui sont directement ou indirectement impactés par les résultats de l'entreprise.

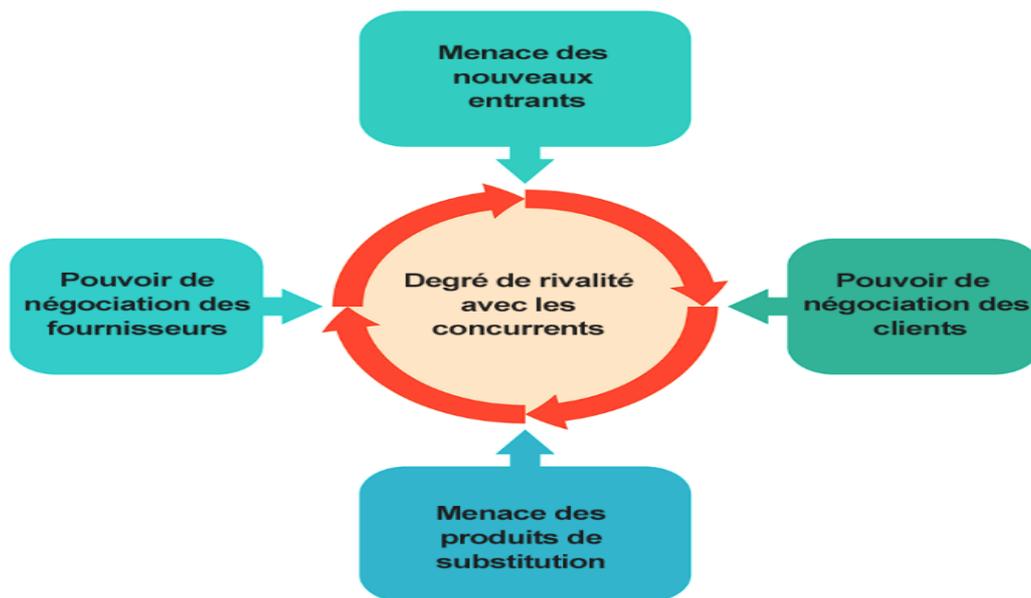
²⁷ Julien B, Yves L, Sylvie L, François M, 2007, Marketing stratégique, Canada.

2.1.2.1 le modèle des 5 forces de Porter :

Une analyse approfondie est essentielle pour comprendre les dynamiques concurrentielles, les attentes des clients et les contraintes opérationnelles auxquelles l'entreprise est confrontée. Selon le modèle des 5 forces de Porter (1980), les principales composantes du microenvironnement sont :

- **Les fournisseurs** : leur pouvoir de négociation, leur capacité d'innovation, leur fiabilité, etc.
- **Les clients** : leur sensibilité aux prix, leurs besoins évolutifs, leurs canaux d'achat préférés, etc.
- **Les concurrents actuels** : leur positionnement, leurs parts de marché, leurs avantages compétitifs, etc.
- **Les nouveaux entrants potentiels** : leurs barrières à l'entrée, leurs ressources, etc.
- **Les produits/services de substitution** : leur degré de substituabilité, leur valeur perçue, etc.

Figure N° (01) : Représente les forces de porter



L'analyse de ces différentes forces permet d'identifier les principaux enjeux stratégiques et opérationnels auxquels l'entreprise doit faire face. Elle constitue un préalable indispensable à l'élaboration d'une stratégie pertinente et durable (Grant, 2016 ; Johnson et al., 2017).

2.1.2.2 Analyse des points de force, points de faiblesse :

Cette analyse identifier les forces, faiblesses, entourant une organisation ou un projet spécifique.

L'analyse des points de forces, points de faiblesses aide à définir une stratégie adaptée pour optimiser les points forts, surmonter les points faibles.

2.1.2.2.1 définition des points de force, points de faiblesse :**a. Forces (Strengths) :**

Les forces représentent les avantages internes de l'organisation ou du projet, c'est-à-dire les caractéristiques, les ressources, les compétences et les capacités qui lui permettent d'avoir un avantage concurrentiel. Exemples de forces : expertise technique, image de marque forte, position de leader sur le marché, etc.

b. Faiblesses (Weaknesses) :

Les faiblesses correspondent aux lacunes ou aux limites internes de l'organisation ou du projet qui peuvent nuire à sa performance. Elles représentent des domaines dans lesquels l'entité est moins compétitive. Exemples de faiblesses : manque de financement, faible notoriété, procédés de production obsolètes, etc.

Figure N° (02) : Forces vs faiblesses



2.2 Stratégies pour l'environnement concurrentiel

Selon la littérature (Van Laethem, 2005 ; Johnson et al., 2017 ; Mintzberg et al., 2005), les principales familles de stratégies à la disposition des entreprises peuvent être regroupées sous trois catégories principales : Stratégies de positionnement, Stratégies de développement, Stratégies concurrentielles.

Cette typologie s'appuie sur les travaux de Porter (1980), Ansoff (1957) et Kotler (1980), offrant ainsi un cadre d'analyse complet pour orienter le choix stratégique des entreprises en fonction de leur contexte et de leurs ambitions.

2.2.1 Stratégies de positionnement :

Porter (1980, 1986) présente trois stratégies permettant d'obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration.

2.2.1.1 La stratégie de leadership par les coûts :

Cette stratégie consiste à viser la position de coût le plus faible sur le marché. L'entreprise cherche à devenir le producteur le plus efficace de son secteur, en optimisant ses processus, en bénéficiant d'économies d'échelle et en réduisant au maximum ses coûts de production, de distribution et de marketing. L'objectif est de pouvoir proposer des prix plus bas que les concurrents tout en dégagant des marges satisfaisantes.

2.2.1.2 La stratégie de différenciation :

L'entreprise vise à se différencier de la concurrence en offrant un produit ou service perçu comme unique sur le marché. Cette différenciation peut porter sur des attributs tangibles (fonctionnalités, design, etc.) ou intangibles (marque, image, service, etc.). L'objectif est de créer une offre distinctive qui permet de justifier des prix plus élevés.

2.2.1.3 La stratégie de concentration (ou de créneau) :

Cette stratégie consiste à se concentrer sur un segment de marché bien spécifique, plutôt que de s'adresser à l'ensemble du marché. L'entreprise cherche à répondre de manière optimale aux besoins d'un groupe de clients ciblé, en développant une différenciation ou un avantage en coûts sur ce créneau particulier.

2.2.2 Stratégies de développement

2.2.2.1 Pénétration du marché :

Il s'agit d'augmenter la part de marché de l'entreprise sur ses marchés actuels, avec ses produits/services existants. Cela peut passer par une intensification des efforts de marketing et de vente, une amélioration de la distribution, des baisses de prix, etc.

2.2.2.2 Développement de produits/services :

L'entreprise cherche à développer de nouveaux produits ou services pour ses marchés actuels. Cela permet de renouveler l'offre et de s'adapter aux évolutions des besoins des clients.

2.2.2.3 Diversification :

L'entreprise se lance sur de nouveaux marchés, avec de nouveaux produits/services. Cela peut être une diversification liée (dans des activités connexes) ou non liée (dans des secteurs sans lien avec l'activité principale).

2.2.2.4 Croissance interne vs externe :

L'entreprise peut choisir de se développer de manière organique (croissance interne) ou par le biais d'alliances, de fusions-acquisitions (croissance externe).

2.2.3 Stratégies concurrentielles

La stratégie concurrentielle a pour objectif que l'entreprise arrive à vaincre ses concurrents par l'augmentation de sa part de marché. Pour que l'entreprise détermine sa position dans le marché, elle doit calculer sa part de marché relative :

$$\text{Part de Marché Relative} = \frac{(\text{Chiffre d'affaire de l'entreprise})}{(\text{Chiffre d'affaire du Principal concurrent})} * 100$$

Si l'entreprise réalise qu'elle a une part de marché relative supérieure à 1, elle est donc

le leader du marché. À l'inverse, si elle a une part de marché relative inférieure à 1, elle est donc un challenger.

2.2.3.1 Stratégie de "leader"

Le leader, qui détient la plus grande part de marché, est capable de modifier le prix ou lancer de nouveaux produits. Ainsi, il peut choisir entre deux types de stratégie :

- **Stratégie offensive** : elle est appliquée dans le but de déclencher une guerre des prix ;
- **Stratégie défensive** : elle est basée sur les 3P (Promotion, Place, Produit) :
 - L'innovation et l'avance technologique.
 - La couverture du marché via une distribution intensive et une multiplication des variétés des produits.
 - La lutte publicitaire.

2.2.3.2 Stratégie de "challenger"

Le challenger se situe juste après le leader et souhaite prendre sa place. Il a le choix entre deux attaques :

- **L'attaque frontale** : elle consiste à s'opposer au leader, à l'attaquer frontalement en offrant sur le marché un produit de qualité égale avec un prix réduit. Mais, le challenger doit s'assurer que le leader ne réagit pas vite contre sa stratégie. Pour cela, le challenger doit voir la santé financière du leader à travers les ratios de liquidité et de solvabilité pour qu'il identifie quelques faiblesses lui assurant l'application de sa stratégie d'attaque frontale.
- **Attaque latérale** : pour ne pas risquer la part de marché, le challenger peut choisir en plusieurs attaques :
 - **L'attaque de côté** : à ce niveau, le challenger cherche à déterminer et à comprendre les sources de mécontentements et d'insatisfaction des clients de la concurrence et s'engage à les satisfaire en leur offrant le produit ou le service désiré ;
 - **L'encercllement** : le challenger attaque le leader sur plusieurs fronts à la fois ;
 - **L'écart** : le challenger évite toute confrontation avec le leader, il s'attaque alors à des marchés non tenus par lui.

Une fois l'angle d'attaque choisi, le challenger, avant de passer à l'action, doit évaluer la force et la vitesse de réaction du leader.

2.2.3.3 Stratégie de "suiveur"

Le suiveur est une entreprise qui suit le leader dans tous ses actes. Sa stratégie consiste à imiter le leader et non pas le challenger, dans ses décisions tactiques, suivre ses niveaux de prix, son type d'implantation, son style de publicité...

Le suiveur profite donc de tout le travail réalisé par le pionnier pour créer la nouvelle catégorie de produits, sans que cela ne lui coûte rien. Autrement dit, le suiveur réussit sa stratégie quand le produit est avec un prix réduit. Par exemple, dans le monde des vêtements, il existe des imitations.

La question que doit se poser l'entreprise à ce niveau : Quand vaut-il mieux être la première et quand vaut-il mieux suivre ?

2.2.3.4 Stratégie de " spécialiste "

Il s'agit d'une stratégie de concentration. Par exemple, dans le monde d'automobile, on s'intéresse parfois juste aux accessoires : pneu, vitesse, couleur, ... Le spécialiste se concentre sur un créneau où la concurrence est quasi-impossible soit :

- Parce que ce créneau demande une grande spécialisation technologique ;
- Parce qu'il est lié à une image de marque très particulière.

Cette stratégie est rentable, mais dans le court terme, car chaque créneau, après un certain temps attire des concurrents. De ce fait, si le spécialiste ne multiplie pas ses créneaux, ses chances de survie restent limitées. Donc, il faut s'adapter avec l'évolution technologique.

Conclusion :

En résumé, ce chapitre a fourni un aperçu approfondi du cadre théorique sous-jacent au marché industriel (l'environnement industriel) et aux stratégies et analyse de cet environnement industriel. Les principaux points clés sont les suivants :

Définition et caractéristiques du marché industriel : Le marché industriel se distingue du marché de consommation par la nature des acheteurs (entreprises plutôt que consommateurs individuels), la complexité des processus d'achat, l'importance des relations à long terme et l'accent mis sur la satisfaction des besoins spécifiques des clients.

Particularités du comportement d'achat sur les marchés industriels : Les décisions d'achat sur ces marchés impliquent souvent plusieurs personnes au sein de l'organisation acheteuse, se basent sur des critères techniques et économiques, et visent à maximiser la valeur ajoutée pour l'entreprise.

Ces spécificités ont un impact majeur sur les stratégies de distribution que les entreprises B2B doivent mettre en place pour réussir sur ce marché complexe.

En conclusion, dans la suite de ce chapitre, nous approfondirons notre analyse de cet environnement industriel afin de mieux comprendre ses caractéristiques et les différentes approches stratégiques qui peuvent y être déployées.

Chapitre II :

*Etude des stratégies
de distribution
en
environnement
industriel*

Introduction :

La distribution joue un rôle essentiel dans la capacité d'une entreprise à répondre aux attentes de ses clients industriels. Elle permet de transférer les produits des sources de production vers les lieux de demande au moment opportun. L'importance de la distribution découle notamment de l'intensification de la concurrence sur le marché, où chaque producteur cherche à influencer la décision d'achat du consommateur en fournissant les produits de la bonne taille, au bon endroit et au bon moment.

La stratégie de distribution vise à établir la manière dont l'entreprise vend ses produits et services aux consommateurs finaux. Elle englobe les moyens mis en place pour acheminer ces produits ou services jusqu'à leur point de livraison.

Dans ce chapitre, nous explorerons en profondeur les deux axes majeurs : la distribution et les stratégies de distribution. Ces sujets sont essentiels pour comprendre comment les entreprises optimisent leur chaîne d'approvisionnement et s'adaptent aux besoins changeants du marché industriel

Section 01 : Fondements de la distribution en environnement industriel

1.1 Définition de la distribution

Qu'est-ce que la distribution ?

La distribution est l'une des fonctions fondamentales du marketing et fait partie des éléments du mix marketing, avec le produit, le prix et la promotion. Elle consiste à fournir les produits au bon moment et au bon endroit, en assurant le transport des biens et services du lieu de production vers les lieux de demande.

Il existe plusieurs définitions de la distribution, notamment :

- Selon le Dr Abd Elkarim Radhi Al-Jabouri, la distribution est “ L'ensemble des activités qui représentent le flux de biens et de services du producteur au consommateur ”. ²⁸
- Elle est également “l'activité qui aide à la circulation des biens et services du producteur au consommateur ou à l'utilisateur, de manière efficiente et efficace en termes de quantité, de notoriété, de qualité et de canaux de distribution”.
- Elle est définie comme “la somme des activités exercées par le producteur avec ou sans la participation d'autres institutions, depuis l'achèvement de la fabrication du produit jusqu'à ce qu'il devienne la propriété du consommateur final et soit consommé et soit consommé au lieu, au moment, sous les formes et en quantités suffisantes pour répondre aux besoins des utilisateurs. ”. ²⁹

C'est le processus qui traite de l'échange ou du transfert d'un produit de ses sources de production vers ses lieux de consommation, au moment et à l'endroit où le consommateur le souhaite, pour qu'il en tire le bénéfice escompté.

La Chambre de Commerce internationale définit la distribution comme étant “l'environnement qui vient après le processus de production, à partir du moment de la fourniture des biens jusqu'à la commercialisation, jusqu'à ce que le produit parvienne au consommateur final. Les différentes activités qui assurent la sélection et l'accès à l'utilisateur final et aux services en facilitant le processus.

À partir de l'ensemble des définitions données sur la distribution, nous pouvons conclure ce qui suit :

La fonction de distribution peut être assurée par le producteur lui-même par son contact direct avec le consommateur final ou l'acheteur industriel pour distribuer ses produits ou par l'intermédiaire de ses points de vente affiliés. Au contraire, elle peut s'appuyer sur la distribution de ces produits par d'autres institutions qui gèrent le processus de livraison au consommateur ou à l'utilisateur, de sorte que la distribution indirecte se fait à partir d'intermédiaires.³⁰

²⁸ Abd Elkarim Radhi AlJabouri,2000,, "le marketing réussi ou les bases de la vente", Dar Al-Tassyir, P03

²⁹ Mohammed Ibrahim Obeidat, 2002,stratégies de marketing, portail comportemental, troisième édition, maison d'édition et de distribution Wael, Amman et Djorden, P. 168-169

³⁰ Salah Ch., 1973, Marketing moderne, Maison de la renaissance arabe, Beyrouth, p. 336.

1.2 Les types de canaux de distribution en environnement industriel ^{(31) (32)}

Dans son système de distribution, l'entreprise peut choisir un ou plusieurs modes de distribution selon le nombre d'intermédiaires entre le producteur et l'utilisateur final : Le canal direct, Le canal court, Le canal long.

1.2.1 Les canaux de distribution directs

1.2.1.1 Définition et description des canaux de distribution directs

Les canaux de distribution directs font référence aux situations où un produit ou un service est vendu directement du fabricant au consommateur final, sans intermédiaire. C'est une forme de distribution où l'entreprise produit, commercialise et vend ses produits ou services directement aux clients, sans passer par des détaillants, des grossistes ou d'autres intermédiaires.

1.2.1.2 Avantages et inconvénients des canaux de distribution directs

Les canaux de distribution directs offrent de nombreux avantages stratégiques mais demandent des investissements et des capacités spécifiques à développer. Un équilibre doit être trouvé entre les avantages et les défis à relever.

Tableau n° (01) : Représente les avantages et inconvénients des canaux directs

	Avantages	Inconvénients et limites
Canal direct	<ul style="list-style-type: none"> -Un meilleur contrôle sur la relation avec le client et l'expérience d'achat -Des marges plus élevées car il n'y a pas de commissions à verser à des intermédiaires -Une meilleure collecte d'informations sur les clients et leurs comportements d'achat -Une plus grande flexibilité pour adapter l'offre et les prix -Meilleure connaissance du marché et des clients -Contrôle total sur la stratégie marketing et la politique de prix -Meilleure réactivité pour s'adapter aux évolutions du marché -Possibilité de personnaliser davantage les produits et services 	<ul style="list-style-type: none"> -Nécessité d'investir dans ses propres infrastructures de vente et de livraison -Coûts de fonctionnement et de gestion plus élevés que les canaux indirects -Difficulté à atteindre une large couverture géographique par ses propres moyens -Risque plus élevé de rupture d'approvisionnement si un problème survient -Faible accès à l'expertise des intermédiaires -Risque de dépendance envers les distributeurs tiers -Barrières à l'entrée plus faibles -Manque de visibilité pour les consommateurs

Sources : par nos soins

³¹ Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15e éd.). Pearson.

³² Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2020). Mercator (12e éd.). Dunod.

1.2.2 Les canaux de distribution indirects

1.2.2.1 Définition et description des canaux de distribution indirects

Les canaux de distribution indirects se caractérisent par l'utilisation d'intermédiaires entre le producteur/fournisseur et le client final. Ces intermédiaires peuvent prendre différentes formes :

- **Grossistes** : Ils achètent les produits auprès des fabricants pour les revendre à des détaillants.
- **Distributeurs** : Ils assurent la distribution des produits à un réseau de revendeurs (détaillants, franchisés, etc.).
- **Agents commerciaux** : Ils représentent le fabricant auprès des clients et passent les commandes en son nom.
- **Revendeurs** : Ils achètent les produits aux fabricants ou distributeurs pour les revendre aux consommateurs finaux.

1.2.2.2 Avantages et inconvénients des canaux de distribution indirects

Voici un aperçu des principaux avantages et inconvénients des canaux de distribution indirects:

Tableau n° (02) : Représente les avantages et inconvénients des canaux indirects

	Avantages	Inconvénients et limites
Canal indirect	<p>01-Couverture géographique étendue : -Capacité à atteindre de nombreux marchés et segments de clientèle -Possibilité de s'appuyer sur les réseaux de distribution existants</p>	<p>01-Contrôle et flexibilité limités : -Moins de maîtrise sur les prix, la politique commerciale et l'expérience client -Difficulté à ajuster rapidement l'offre et la stratégie</p>
	<p>02-Accès à l'expertise des intermédiaires -Bénéficier de l'expertise et des relations des grossistes, détaillants, etc. -Profiter de leur connaissance du marché et des tendances</p>	<p>02-Marge et rentabilité réduite : -Part de la valeur ajoutée captée par les intermédiaires -Moins de possibilités de générer des revenus récurrents</p>
	<p>03-Investissements initiaux plus faibles : -Pas de besoin d'investir dans ses propres infrastructures de vente -Coûts variables liés aux commissions/marges des intermédiaires</p>	<p>03-Qualité du service moins maîtrisée : -Risque de manque de cohérence dans l'expérience client -Moins de contrôle sur le traitement des commandes et les services après-vente</p>
	<p>04-Risques et responsabilités partagés : -Répartition des risques logistiques et opérationnels sur les intermédiaires -Délégation des tâches de gestion des commandes, des stocks, etc.</p>	<p>04-Accès limité aux données clients : -Peu de visibilité sur les informations liées aux clients finaux -Difficulté à développer une relation directe et personnalisée</p>
	<p>05-Accès facilité à de nouveaux marchés -Possibilité de s'appuyer sur les réseaux et les connaissances des intermédiaires -Pénétration plus rapide de marchés géographiques ou de niches</p>	<p>05-Dépendance envers les intermédiaires : -Risque d'être remplacé par un concurrent mieux référencé -Possibilité d'être exclu du réseau de distribution</p>

Sources : par nos soins

1.2.3 Les canaux de distribution hybrides

1.2.3.1 Définition et description des canaux de distribution hybrides

Les canaux de distribution hybrides combinent les approches directes et indirectes. L'entreprise s'appuie à la fois sur ses propres canaux de vente (boutiques, e-commerce, force de vente) et sur des intermédiaires (grossistes, revendeurs, etc.).

Cela permet notamment de s'adapter à différents segments de clientèle, de diversifier les sources de revenus et d'avoir une meilleure visibilité sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

1.2.3.2 Avantages et inconvénients des canaux de distribution hybrides

Tableau n° (03) : Représente les avantages et inconvénients des canaux hybrides

	Avantages	Inconvénients et limites
Canal hybride	<p>01- Couverture de marché étendue :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Possibilité d'atteindre un plus large éventail de clients grâce aux canaux indirects -Pénétration de nouveaux marchés géographiques ou de niches 	<p>01-Complexité de gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nécessité de coordonner et d'aligner plusieurs canaux de vente -Défi de l'intégration et de la synchronisation des processus
	<p>02- Flexibilité et adaptabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacité à ajuster la stratégie de distribution en fonction des évolutions du marché -Possibilité de tester différents modèles et d'optimiser l'approche 	<p>02- Coûts de mise en place et de fonctionnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Investissements requis pour mettre en place les différents canaux -Coûts de gestion et de maintenance des multiples canaux
	<p>03- Contrôle et visibilité accrus :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Maintien d'une relation directe avec une partie des clients -Meilleure collecte de données et de renseignements sur les clients 	<p>03-Risque de cannibalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Possibilité que les canaux directs et indirects se fassent concurrence -Nécessité de définir une stratégie de prix et de positionnement cohérente
	<p>04- Complémentarité des canaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Synergie entre les avantages des canaux directs et indirects -Opportunités de cross-selling et d'upselling entre les différents canaux 	<p>04-Complexité de l'expérience client :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Difficulté à garantir une expérience fluide et homogène sur tous les canaux -Risque de confusion pour les clients face à la multiplicité des points de contact
	<p>05- Minimisation des risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diversification des sources de revenus -Répartition des risques entre les différents canaux 	<p>05-Défis de gouvernance et de contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Difficultés à assurer un contrôle et une coordination efficaces des canaux indirects -Nécessité de définir clairement les rôles et responsabilités de chaque acteur
	<p>06- Avantages concurrentiels :</p> <p>Possibilité de s'adapter plus rapidement aux tendances du marché</p> <p>Offre une expérience client plus complète et personnalisée</p>	

Sources : par nos soins

1.3 Les circuits de distribution

1.3.1 Définition de circuit de distribution

C'est l'ensemble des canaux utilisés pour la distribution d'un bien ou d'une catégorie de biens. Les institutions similaires et celles appartenant à la même industrie les trouvent différentes dans leurs circuits, et la raison en est due à la présence d'un très grand nombre de modes de distribution, ainsi qu'à la présence d'un grand nombre de variables qui régissent le processus de sélection du mode compatible avec les stratégies et politiques des producteurs.

1.3.2 Les types de circuit de distribution

1.3.2.1 Circuit de distribution direct:

Il est prévu de vendre le Bien directement de son producteur au consommateur final

1.3.2.2 Circuit de distribution avec un intermédiaire (court)

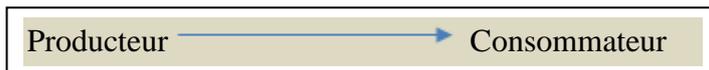
Le produit atteint le consommateur via un intermédiaire, comme un détaillant de biens de consommation.

1.3.2.3 Circuit de distribution à plusieurs étapes (long)

Plusieurs intermédiaires sont impliqués dans la livraison des marchandises au consommateur. Cette catégorie est divisée à son tour en deux parties :

1.3.2.3.1 Circuit de distribution des produits, des biens de consommation

Comprenant cinq canaux de base :



Il est prévu d'utiliser plusieurs intermédiaires pour livrer les marchandises au consommateur sans interférence des intermédiaires dans lesquels le produit dépend de la politique de vente directe, car ce canal est utilisé dans le cas de la vente de produits périssables, et très cher.



Où les magasins de détail dans ce cas sont parmi les nombreux magasins qui sont directement liés au producteur ou peuvent être des magasins ouverts par le vendeur pour vendre ses produits au détail au consommateur. Un exemple les légumes et les fruits sont achetés par les détaillants directement auprès du producteur et vendus au consommateur.

Producteur → Grossier → Détaillant → Consommateur

Circuit de distribution traditionnel utilisé lorsque les détaillants ne sont pas en mesure d'acheter de grandes quantités ou lorsqu'ils existent des magasins de détail petits et dispersés.

Producteur → Agent (intermédiaire) → Détaillant → Consommateur

Ce circuit est utilisé quand le producteur préfère contacter les grands magasins de détail par l'intermédiaire des agents et des courtiers, on la trouve particulièrement dans vente d'articles ménagers.

Producteur → Agent (intermédiaire) → Grossier → Détaillant → Consommateur :

Est considéré comme plus long circuit de distribution des biens industriels et il est le plus souvent utilisé pour la vente de produits neufs.

1.3.2.3.2 Circuit de distribution des produits des biens industriels

Les circuits de distribution sont considérés comme plus restreints que les circuits de distribution des biens de consommation, dont les principales sont les suivantes:

Producteur → L'utilisateur industriel

C'est le circuit le plus court, utilisé directement entre le producteur et l'utilisateur. Elles sont utilisées pour des produits industriels importants et coûteux tels que les voitures et les avions.

Producteur → Distributeur industriel → Utilisateur industriel

Un circuit par lequel le produit dépend de l'accès à l'utilisateur industriel sur un distributeur industriel et utilisé pour de petites machines.

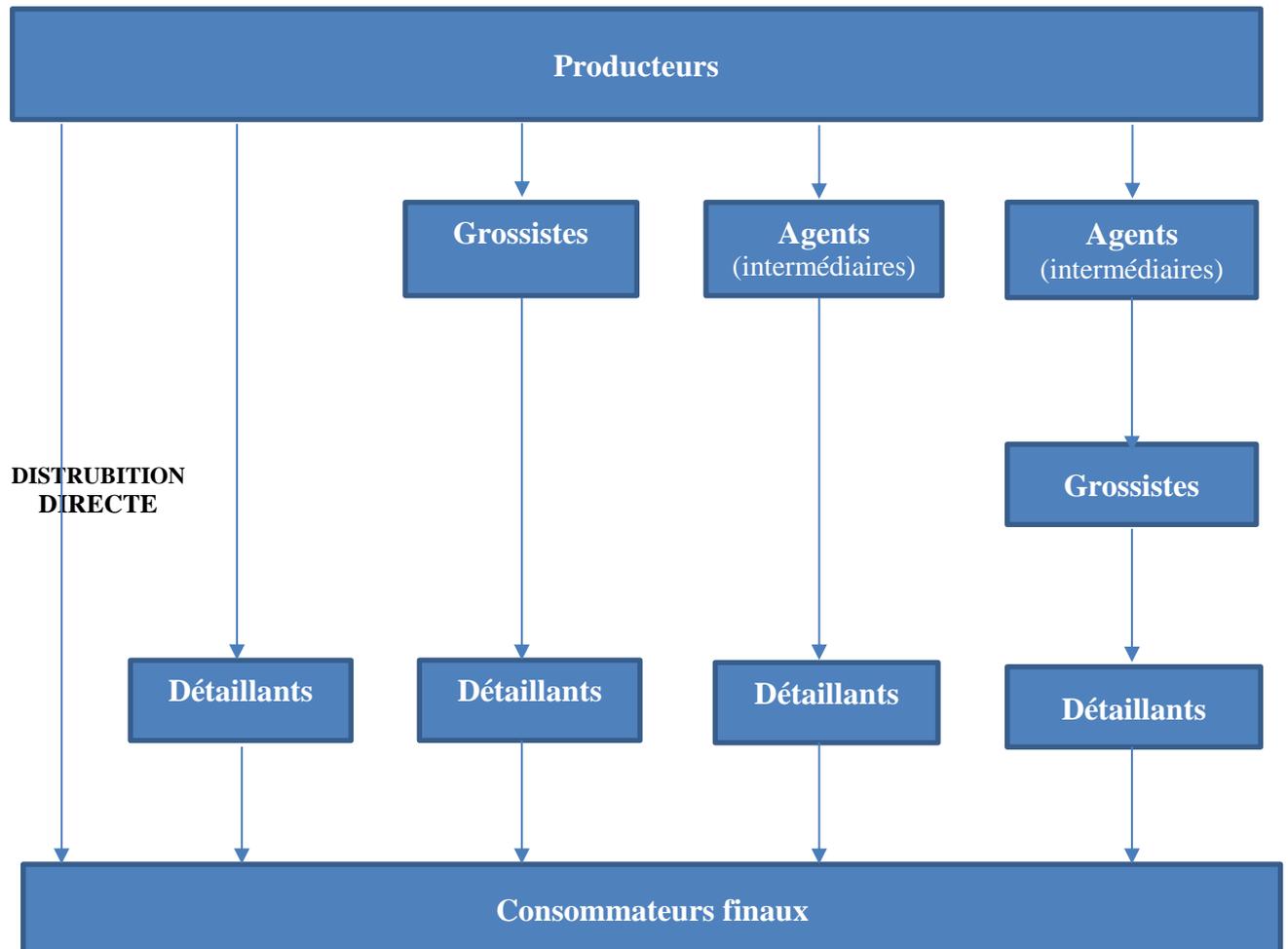
Producteur → Agent(intermédiaire) → Utilisateur industriel

Sont utilisés par certains producteurs qui souhaitent un nouveau produit, ou un nouveau marché.

Producteur — Agent (intermédiaire) — Distributeur industriel — Utilisateur industriel

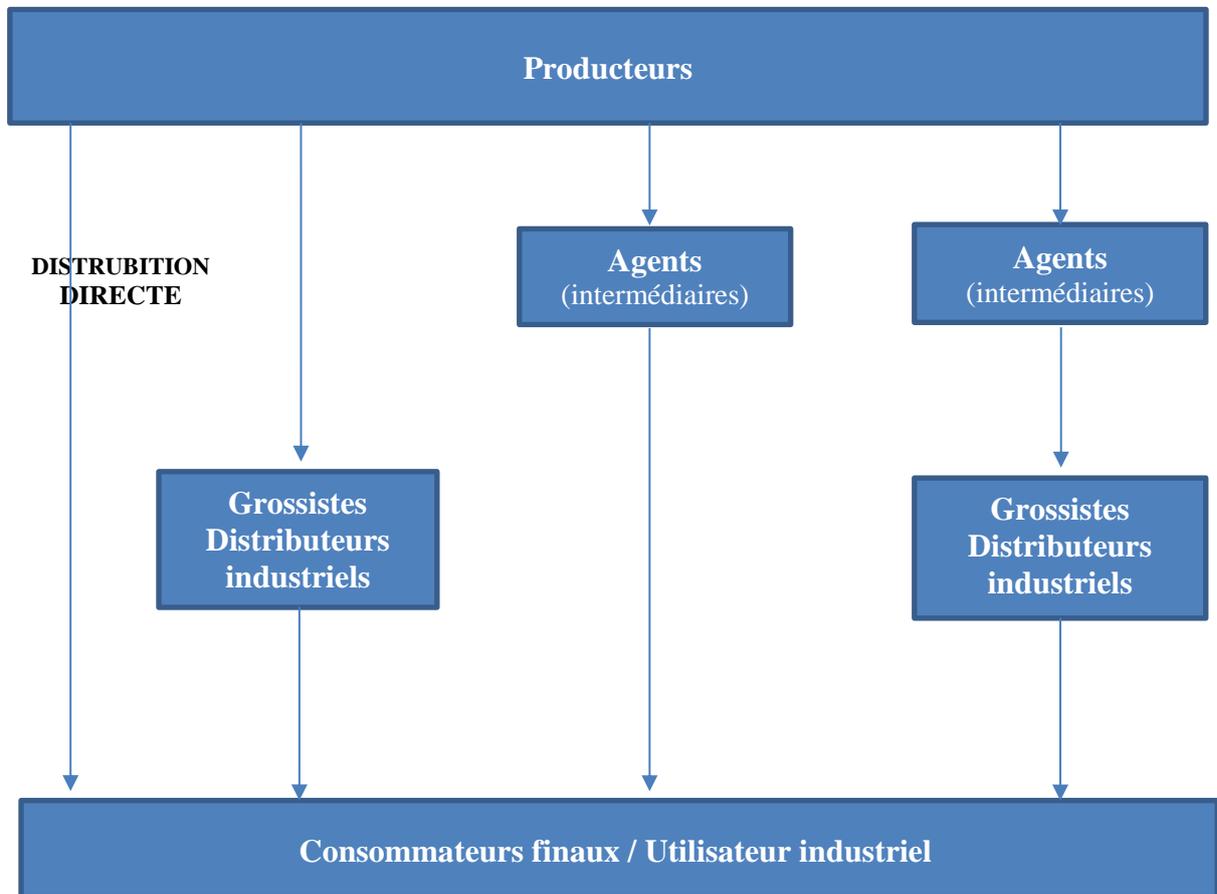
Est utilisé lorsque le volume des ventes industriel est faible de l'agent à l'utilisateur industriel, est également utilisé pour des matériaux opérationnels tels que les huiles et les graisses.

Figure N° (03): Circuits de distribution des biens de consommation



Source :Kadri Nabila,Bourib Sihem, Bousaadia Houria, "Politiques et stratégies de distribution Mémoire de licence en sciences économiques, spécialité management, annexe Khroubia, promotion 2001-2002, p. 22"

Figure N° (04): Circuits de distribution des produits des biens industriels



Source : Kadri Nabila, Bourib Sihem, Bousaadia Houria, "Politiques et stratégies de distribution
Mémoire de licence en sciences économiques, spécialité management, annexe Khroubia, promotion
2001-2002, p. 22

Tableau n° (04) : Les avantages et les inconvénients de circuit indirect

		Circuit indirect	
		Court	Long
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Assez bon contact avec la clientèle et le marché, même si la relation n'est plus privilégiée comme dans le circuit direct ▸ Couverture géographique élargie 		<ul style="list-style-type: none"> ▸ Bonne diffusion géographique
		<ul style="list-style-type: none"> ▸ Utilisation de la compétence du distributeur ▸ Bénéfice de l'image du distributeur ▸ Focalisation du producteur sur son métier ▸ Pas de force de vente propre à déployer 	
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Coût de rémunération des intermédiaires ▸ Moins bonne maîtrise de la politique commerciale (dépendance des distributeurs) ; risque de conflits 		<ul style="list-style-type: none"> ▸ Perte de contact avec la clientèle finale et le marché ▸ Coûts de distribution très élevés (multiplication des intermédiaires) ▸ Risque de conflits entre les intermédiaires
	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Politique inadaptée dans une approche marketing <i>one to one</i> ▸ Les distributeurs connaissent moins bien les produits (expertise moins grande) ▸ Mise en concurrence entre les produits de différents offreurs 		

Source : Annabac, Les stratégies de distribution, [en ligne], <https://www.annabac.com/revision-bac/les-strategies-de-distribution>, consulté le 11/06/2024, [23h20]

1.4 Les acteurs de la distribution en environnement industriel ³³

1.4.1 Les fabricants et les fournisseurs

1.4.1.1 Rôle et responsabilités des fabricants et des fournisseurs dans la distribution

Les fabricants et les fournisseurs jouent un rôle clé en amont de la chaîne de distribution, en assurant le développement des produits, la gestion des approvisionnements et la coordination avec les intermédiaires., leurs principales responsabilités sont :

- Assurer une production de produits de haute qualité, conformes aux normes en vigueur.
- Garantir un approvisionnement régulier et fiable pour répondre à la demande des distributeurs et revendeurs.
- Fournir des services techniques et une assistance pour aider les clients à utiliser et entretenir correctement les produits.

³³ Lafont, P. (2019). La distribution des produits pétroliers : enjeux et défis. Éditions Technip.

- Collaborer étroitement avec les acteurs de la distribution pour optimiser la chaîne logistique et la disponibilité des produits.
- Investir dans la recherche et le développement pour innover et proposer des produits toujours plus performants et écologiques.
- Respecter scrupuleusement les réglementations et normes de sécurité et environnementales du secteur.

1.4.2 Les distributeurs et les grossistes ³⁴

1.4.2.1 Rôle et responsabilités des distributeurs et des grossistes dans la distribution

Les distributeurs et les grossistes jouent un rôle clé dans la chaîne de distribution en assurant l'approvisionnement, la logistique, la fonction commerciale et la gestion des risques. Ils permettent ainsi aux fabricants d'accéder à un plus large réseau de revendeurs et de clients finaux.. Leurs principales responsabilités sont :

- Acheter en gros les carburants, lubrifiants et autres produits auprès des compagnies pétrolières
- Constituer des réserves stratégiques de produits pour garantir la disponibilité
- Organiser la logistique de transport et de stockage pour livrer rapidement les détaillants
- Fournir des services à valeur ajoutée comme le conseil technique, la formation, la maintenance des équipements
- Développer des relations de partenariat avec les revendeurs pour mieux comprendre leurs besoins
- Promouvoir et commercialiser les produits des fournisseurs auprès des clients finaux
- Respecter scrupuleusement les normes de sécurité et environnementales du secteur

1.4.3 Les détaillants et les revendeurs

1.4.3.1 Rôle et responsabilités des détaillants et des revendeurs dans la distribution

Les détaillants et les revendeurs jouent un rôle essentiel d'interface avec les consommateurs finaux, en assurant la disponibilité des produits, le service client et la promotion des ventes. Ils permettent également aux fournisseurs d'accéder à un réseau de distribution plus large.. Leurs principales responsabilités sont :

- Assurer la vente au détail de carburants, lubrifiants et autres produits.
- Offrir un service de proximité et une expertise technique pour conseiller les clients
- Garantir des stocks suffisants et la disponibilité des produits pour répondre à la demande
- Fournir des services complémentaires comme le lavage automobile, l'entretien, etc.
- Entretenir des relations de confiance à long terme avec les clients
- Respecter scrupuleusement les réglementations et normes de sécurité du secteur

³⁴ Association Française du Pétrole. (s.d.). Acteurs du secteur pétrolier. disponible sur : www.afp.asso.fr

1.5 Les dimensions du système de distribution

Les producteurs, les intermédiaires et les consommateurs sont souvent les principaux acteurs du canal de distribution et chacun d'eux a son rôle, ses responsabilités, ainsi que sa contribution à son fonctionnement.

1.5.1 Producteurs :

Un producteur est défini comme toute personne physique ou morale (entreprise) qui pratique ou exerce un ensemble d'activités économiques, y compris la collecte et l'organisation moyens / produits d'équipements, de matériaux, d'outils et de moyens technologiques, de manière harmonieuse et organisée visant à la production de biens et les services achetés par les clients pour une utilisation, consommation finale, les producteurs doivent donc mise en place des Plans et des stratégies efficaces pour atteindre leurs objectifs dans le cadre de perceptions précises des moyens de livrer leurs produits à le consommateur ou l'utilisateur, pour lequel il choisit souvent des canaux de distribution par l'intermédiaire qui les distribuent.

1.5.2 intermédiaires

Un intermédiaire est une personne ou une institution située entre le producteur et l'acheteur final, qu'il s'agisse d'un consommateur individuel ou d'une institution. L'intermédiaire est spécialisé dans la réalisation d'actions ou d'activités directement liées à l'achat et à la vente de produits au cours de leur flux et de leur transition du producteur au consommateur. Les intermédiaires sont considérés comme une extension de l'organisation de vente et de commercialisation des producteurs. De plus, l'acheteur final voit les intermédiaires comme une source d'approvisionnement des produits et des services.

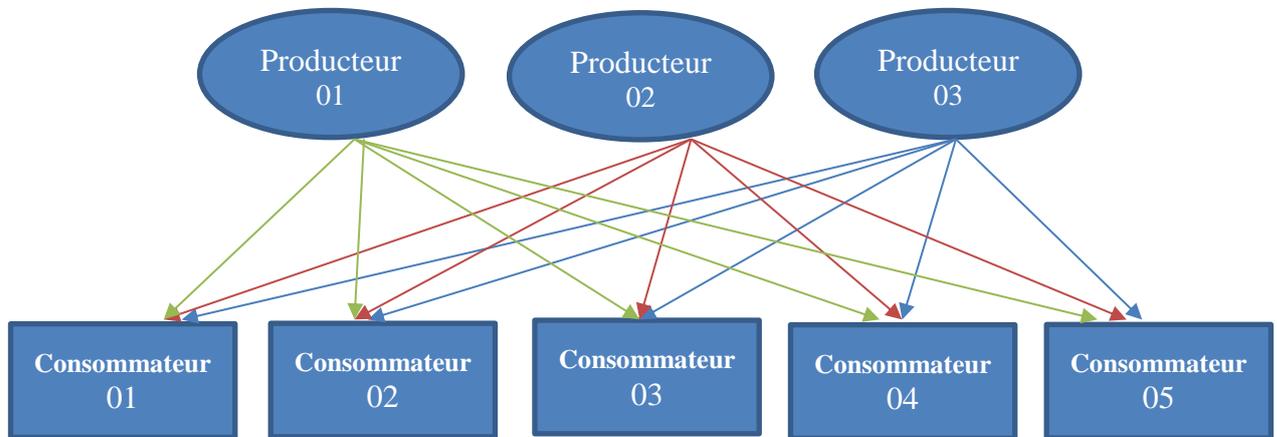
Les raisons qui poussent les producteurs à déléguer la fonction de vente à des intermédiaires sont que ces derniers peuvent effectuer la fonction de distribution plus efficacement et que leur utilisation entraîne des économies d'échelle. Cela facilite également les transactions commerciales.

En résumé, les intermédiaires servent à la fois le producteur et le consommateur en optimisant les flux de distribution et en facilitant les échanges commerciaux.

Si l'intermédiaire n'est pas utilisé, comme le montre la figure (03), trois producteurs distribuent et vendent leurs produits directement à cinq consommateurs, le nombre d'échanges en l'absence de l'intermédiaire est:

Nombre d'échanges = nombre de producteurs \times nombre de consommateurs = $3 \times 5 = 15$ transactions directes.

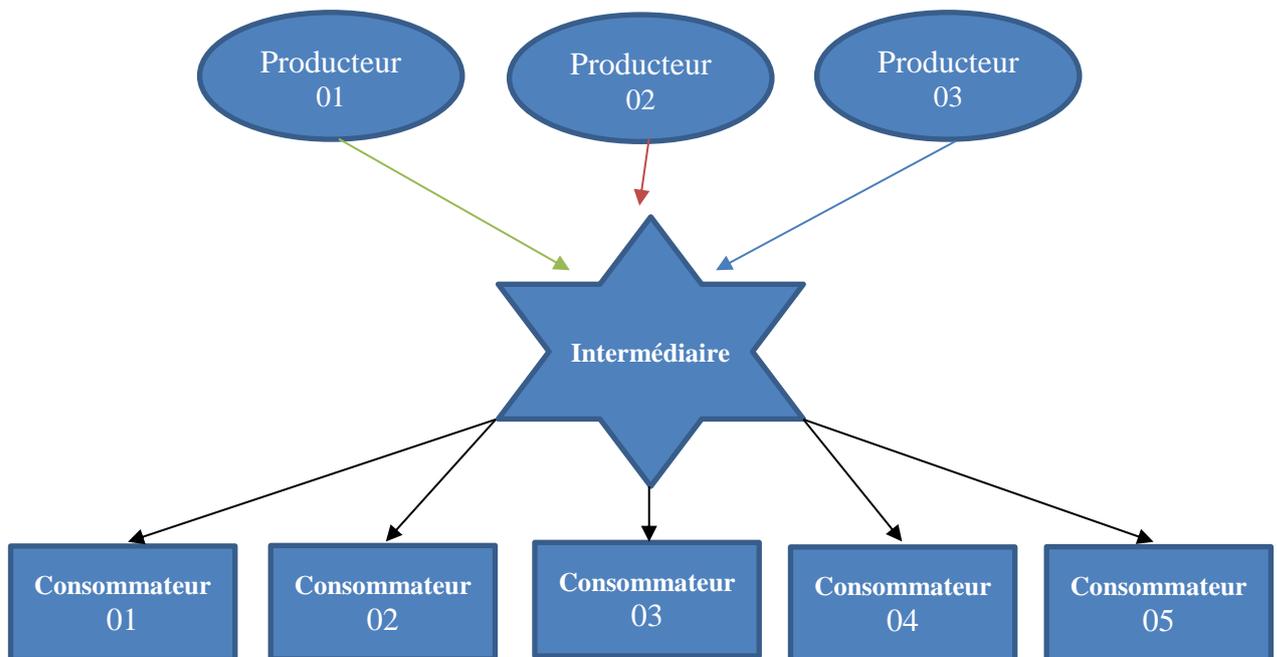
Figure N° (05): Relations commerciales entre 05 consommateurs et 03 producteurs sans intermédiaire



Source: Bachir Alag, 2004, Marketing modernes: ses principes, sa gestion et ses recherches, première édition, El-Dar El-Jamahiya pour l'édition et la distribution, Syrte, Libye, p.95

En utilisant l'intermédiaire, le nombre d'échanges devient = nombre de producteurs + nombre de consommateurs = 3 + 5 = 8

Figure N° (06): Relations commerciales entre 05 consommateurs et 03 producteurs avec intermédiaire



Source: Bachir Alag, 2004, Marketing modernes: ses principes, sa gestion et ses recherches, première édition, El-Dar El-Jamahiya pour l'édition et la distribution, Syrte, Libye, p.96

L'utilisation de l'intermédiaire a réduit le nombre d'échanges de 10 à 8, ce qui permet au producteur de gagner de temps et d'argent.

Quant aux avantages pour le producteur, l'intermédiaire :

- Lui fournit des informations sur le marché et lui présente les besoins des consommateurs
- Assure la promotion de ses produits, le stockage et la négociation avec les clients
- Prend des risques et fournit des services financiers

De plus, l'intermédiaire sert le consommateur en :

- Lui fournissant des produits qui répondent à ses besoins, tant en quantité qu'en qualité
- Transmettant ses besoins et impulsions aux producteurs
- Résolvant les problèmes et en fournissant des services supplémentaires, tels que les services après-vente et la garantie

Le développement de la technologie et son utilisation dans divers domaines, y compris le marketing, ont conduit à l'émergence du marketing électronique via Internet. Ce dernier a ajouté la possibilité de connecter les institutions aux clients, en particulier dans le domaine de la distribution. Le marketing électronique a joué un rôle important pour les individus et les groupes, ayant un impact significatif sur diverses fonctions. L'utilisation des réseaux électroniques a conduit à l'apparition d'intermédiaires, appelés intermédiaires de la connaissance électronique, qui travaillent sur le marché pour faciliter les échanges entre les producteurs et les consommateurs, pour répondre aux besoins de chacun. Contrairement aux intermédiaires traditionnels, les tâches des membres du canal de distribution électronique évoluent, nécessitant des compétences et des technologies très spécialisées. En ce qui concerne leur lien avec le marché électronique, ce qui n'est pas disponible pour tous les producteurs et intermédiaires traditionnels.

1.5.3 Le consommateur ou l'utilisateur final

Le consommateur final du produit est la dernière partie du canal de distribution, qui acquiert les produits de l'entreprise pour les consommer de manière définitive. Comme exemples de ces produits de consommation, nous trouvons l'épicerie, la viande et les produits laitiers. Quant à l'utilisateur industriel, c'est un consommateur qui achète les produits de l'entreprise pour les utiliser dans d'autres processus de production, c'est-à-dire qu'il traite avec des biens industriels et est également appelé utilisateur industriel. Comme exemples de produits industriels, nous trouvons les matières premières et les pièces de rechange.

Par conséquent, nous pouvons dire que le canal de distribution se termine chez le détaillant où les produits sont disponibles pour le consommateur individuel. Cependant, le consommateur peut parfois acheter en gros, soit directement auprès du producteur, soit auprès du grossiste. Les détaillants apparaissent, le plus souvent, lorsqu'il s'agit de traiter des biens de consommation, le consommateur, en plus de se voir fournir des produits, souhaite avoir la liberté de choisir parmi ce qui est disponible pour lui en fonction de ses besoins. Ce qui n'est pas proposé par tous les magasins de la même manière, le consommateur comparera donc toujours les avantages et les bénéfices offerts par ces magasins.³⁵

³⁵ Bachir Alag, 2004, Marketing modernes: ses principes, sa gestion et ses recherches, première édition, El-Dar El-Jamahiriyah pour l'édition et la distribution, Syrte, Libye, p.93, 94, 95, 96

1.6 Les défis spécifiques à la distribution en environnement industrielle

1.6.1 La gestion des stocks et des entrepôts

1.6.1.1 Importance de la gestion des stocks et des entrepôts dans la distribution

La gestion des stocks et des entrepôts est un élément essentiel dans la performance et l'efficacité des canaux de distribution. Elle permet d'assurer la disponibilité des produits pour répondre à la demande des clients, d'optimiser les coûts logistiques, et de favoriser la flexibilité et la réactivité des acteurs face aux fluctuations du marché. Une bonne gestion des stocks et des entrepôts améliore également la traçabilité des flux physiques et facilite la collaboration entre les différents intervenants de la chaîne d'approvisionnement. Au final, une gestion optimisée des stocks et des entrepôts représente un véritable avantage concurrentiel, car elle permet de mieux répondre aux attentes des clients en termes de disponibilité, de délais et de service.

1.6.1.2 Méthodes et techniques pour optimiser la gestion des stocks et des entrepôts

Les entreprises industrielles utilisent diverses méthodes pour optimiser la gestion de leurs stocks et de leurs entrepôts :

1. Prévision de la demande :

- Utiliser des modèles statistiques et des données historiques pour anticiper les variations de la demande.
- Ajuster régulièrement les prévisions en fonction des tendances du marché.

2. Gestion des stocks par catégories :

- Classer les produits en fonction de leur valeur, de leur rotation et de leur importance stratégique.
- Adapter les niveaux de stocks en conséquence (stocks de sécurité, stocks tampons, etc.).

3. Optimisation des emplacements en entrepôt :

- Organiser l'entreposage en fonction de la fréquence et du type de rotation des produits.
- Optimiser les zones de stockage, de préparation et d'expédition.

4. Automatisation et digitalisation des processus :

- Utiliser des systèmes de gestion des entrepôts et de suivi des stocks en temps réel.
- Déployer des technologies, les robots ou les systèmes de picking automatisé.

5. Collaboration avec les fournisseurs :

- Mettre en place une gestion collaborative des approvisionnements.
- Partager les informations de prévision et de consommation pour une meilleure synchronisation.

6. Indicateurs de performance :

- Suivre et analyser le taux de rotation des stocks, le taux de service, les coûts logistiques.
- Identifier les axes d'amélioration et mettre en place des plans d'action.

7. Formation et implication du personnel :

- Former et responsabiliser les équipes sur les bonnes pratiques de gestion des stocks et des entrepôts.
- Encourager l'innovation et la remontée d'informations terrain.

En appliquant ces différentes méthodes et techniques, les acteurs de la distribution peuvent optimiser la gestion de leurs stocks et de leurs entrepôts, réduire leurs coûts, améliorer leur service client et gagner en compétitivité.

1.6.2 La logistique et le transport ³⁶

1.6.2.1 Rôle crucial de la logistique et du transport dans la distribution

La logistique et le transport occupent une place essentielle dans le fonctionnement efficace des canaux de distribution. Ils assurent la fluidité des flux physiques depuis les fournisseurs jusqu'aux clients finaux, permettant ainsi de garantir des délais de livraison courts et fiables ainsi qu'une bonne disponibilité des produits. De plus, leurs processus optimisés confèrent une grande réactivité face aux fluctuations de la demande, offrant aux distributeurs la possibilité de s'adapter rapidement aux besoins du marché. En réduisant les coûts de stockage, de manutention et d'expédition, la logistique et le transport contribuent également à la compétitivité des acteurs de la distribution. Enfin, en assurant une meilleure traçabilité et visibilité sur les flux, ces fonctions logistiques facilitent la gestion des lots et la résolution des problèmes, devenant ainsi un véritable atout de différenciation pour les distributeurs qui souhaitent offrir un service de qualité à leurs clients.

1.6.2.2 Stratégies et meilleures pratiques pour assurer une logistique et un transport efficaces ³⁷

Les entreprises industrielles mettent en œuvre diverses stratégies pour optimiser leur logistique et leur transport :

1. Planification intégrée de la chaîne logistique :

- Coordonner la planification des approvisionnements, des stocks, de la production et de la distribution.
- Adopter une vision globale pour optimiser l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

2. Gestion collaborative avec les partenaires :

- Développer des relations étroites avec les fournisseurs, transporteurs et prestataires logistiques.

³⁶ Fugate, B. S., Mentzer, J. T., & Stank, T. P. (2010). Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness, and Differentiation. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 43-62.

³⁷ Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The Handbook of Logistics and Distribution Management* (6th ed.). Kogan Page.

- Partager les informations, les prévisions et les bonnes pratiques pour une meilleure synchronisation.
- 3. Optimisation des réseaux de distribution :**
 - Localiser stratégiquement les entrepôts et plateformes logistiques.
 - Choisir les modes de transport les plus adaptés (routier, ferroviaire, maritime, aérien) en fonction des besoins.
- 4. Automatisation et digitalisation des processus :**
 - Déployer des systèmes de gestion des entrepôts et de transport connectés.
 - Utiliser des technologies, la robotique ou la réalité augmentée pour fluidifier les opérations.
- 5. Gestion des risques et de la flexibilité :**
 - Mettre en place des plans de contingence pour faire face aux aléas (retards, pannes, catastrophes naturelles, etc.).
 - Développer des capacités de transport et de stockage supplémentaires pour absorber les pics d'activité.
- 6. Amélioration continue des performances :**
 - Définir des indicateurs clés de performance (délais, coûts, taux de service, etc.).
 - Analyser régulièrement les données pour identifier les axes d'amélioration.
- 7. Formation et implication du personnel :**
 - Former les équipes logistiques et de transport aux meilleures pratiques opérationnelles.
 - Encourager l'innovation et la remontée d'informations terrain.

En appliquant ces stratégies et meilleures pratiques, les distributeurs peuvent optimiser leur logistique et leur transport, réduire leurs coûts, améliorer la qualité de service et renforcer leur compétitivité sur le marché.

1.6.3 Les contraintes réglementaires et légales ³⁸

1.6.3.1 Impact des contraintes réglementaires et légales sur la distribution

Les distributeurs doivent composer avec un cadre réglementaire et légal de plus en plus contraignant, qui a un impact significatif sur leurs activités logistiques et de transport. Les exigences environnementales, comme les normes d'émissions de CO₂ ou les réglementations sur les déchets, obligent les entreprises à repenser leurs processus et à investir dans des solutions plus durables. De même, les réglementations en matière de sécurité et de traçabilité des produits les amènent à mettre en place des systèmes de contrôle et de suivi plus stricts, pouvant engendrer des coûts supplémentaires. Par ailleurs, les évolutions du cadre légal, comme les nouvelles réglementations sur la protection des données personnelles, requièrent une adaptation de leurs systèmes d'information et de leurs pratiques. Face à ces contraintes, les distributeurs doivent faire preuve de proactivité, en anticipant les changements réglementaires et en intégrant ces exigences dès la conception de leurs processus logistiques. Cela leur permet non seulement

³⁸ U.S. Department of Transportation. (2022). Hazardous Materials Regulations. Disponible sur : <https://www.phmsa.dot.gov/regulations/hazmat/hazardous-materials-regulations>

de se conformer à la loi, mais aussi de tirer parti des opportunités offertes par ces nouvelles réglementations, en termes d'image, d'innovation et de responsabilité sociétale.

1.6.3.2 Analyse des réglementations spécifiques à la distribution

Les principales réglementations qui s'appliquent à la distribution des produits concernent :

1. Réglementations environnementales :

- Normes d'émissions de CO₂ et de polluants pour les véhicules de transport
- Réglementations sur la gestion des déchets d'emballages et de produits retournés
- Responsabilité élargie des producteurs (REP) pour la reprise et le recyclage des produits
- Exigences d'écoconception et d'information environnementale sur les produits

2. Réglementations en matière de sécurité et de traçabilité :

- Normes de sécurité des produits destinés au consommateur
- Réglementations sur l'étiquetage, l'identification et la traçabilité des produits
- Exigences de conservation des données et d'échanges d'informations dans la chaîne logistique

3. Réglementations liées à la protection des données :

- Règlement général sur la protection des données (RGPD)
- Réglementations nationales sur la confidentialité et la sécurité des données personnelles

4. Réglementations spécifiques à certains secteurs :

- Produits alimentaires : normes d'hygiène, de conservation et de transport
- Produits pharmaceutiques : bonnes pratiques de distribution, conditions de stockage
- Produits dangereux : réglementations sur le transport et la manutention

Ces réglementations complexes obligent les distributeurs à adapter leurs processus opérationnels, leurs systèmes d'information et leurs compétences. Cela se traduit par des investissements, des coûts supplémentaires, mais aussi des opportunités d'améliorer leur responsabilité sociétale et leur performance environnementale.

1.6.4 L'impact des variables environnementales sur la distribution :

1. L'effet de la consommation sur la distribution : Il s'agit de la manière dont les habitudes de consommation influencent la répartition des produits.

- **La nature du secteur ciblé par le marché :** Différents secteurs ont des besoins de distribution spécifiques.
- **Le pouvoir d'achat du consommateur :** Il détermine la demande et, par conséquent, l'offre et la distribution.
- **Les comportements d'achat :** Les préférences des consommateurs affectent la distribution.

2. L'impact des autorités publiques sur la distribution : Les régulations et politiques gouvernementales jouent un rôle dans la distribution.

- 3. L'effet de la technologie sur la distribution** : Les innovations technologiques modifient les méthodes de distribution.
- 4. L'impact des conditions économiques sur la distribution** : Les fluctuations économiques influencent la demande et l'offre.

Section 2 : Stratégies de distribution en environnement industriel

2.1 Approches stratégiques couramment utilisées dans la distribution

2.1.1 La stratégie de distribution exclusive³⁹

La stratégie de distribution exclusive implique que le fabricant ne travaille qu'avec un seul distributeur ou revendeur dans une zone géographique déterminée. Cette approche permet un meilleur contrôle de la marque et de l'image de produit, ainsi qu'une relation plus étroite avec le partenaire de distribution. Elle est souvent utilisée pour des produits haut de gamme, de luxe ou à forte valeur ajoutée, où l'exclusivité est un avantage concurrentiel. Cependant, elle peut limiter l'accessibilité des produits pour les consommateurs et réduire la couverture du marché.

2.1.2 La stratégie de distribution sélective⁴⁰

La stratégie de distribution sélective implique que le fabricant choisit un nombre limité de distributeurs ou revendeurs dans une zone géographique. Cette approche permet de trouver un équilibre entre le contrôle de la marque et de la qualité de service, tout en offrant une meilleure couverture du marché que la distribution exclusive. Elle est souvent utilisée pour des produits à forte valeur ajoutée où la qualité de service est importante, mais où une plus large distribution est nécessaire.

2.1.3 La stratégie de distribution intensive⁴¹

La stratégie de distribution intensive implique que le fabricant cherche à placer ses produits dans le plus grand nombre possible de points de vente dans une zone géographique donnée. Cette approche vise à maximiser la disponibilité des produits et la couverture du marché, au détriment du contrôle de la marque et de l'image de produit. Elle est souvent utilisée pour des produits de grande consommation, à faible valeur unitaire, où la proximité et la commodité d'achat sont des facteurs clés.

³⁹ Durand, P. (2018). Gestion de la distribution pétrolière : Vers une approche exclusive. Éditions Dunod.

⁴⁰ Auteur non spécifié. (2021). "Équilibre entre couverture de marché et maîtrise de la distribution sélective." Oil & Gas Journal Europe, 42.

⁴¹ Mercier, F. (2019). Distribution intensive des carburants et lubrifiants : Stratégies et optimisation. Éditions Technip.

Tableau n° (05) : Les avantages et les inconvénients des différents types de distribution

Stratégie	Principe	Avantages	Limites
Distribution intensive	Distribution dans un maximum de points de vente	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Couverture géographique importante ▶ Diffusion et notoriété rapides du produit ▶ Hausse rapide des ventes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Effort du distributeur peut-être limité car le produit est vendu par ses concurrents ▶ Formation et stimulation des distributeurs nécessaires ▶ Difficulté pour créer une image homogène du produit ▶ Coût de distribution élevé (rémunération des distributeurs + force de vente qui visite les distributeurs)
Distribution sélective	Sélection des points de vente selon des critères d'image, de taille, d'accueil, de compétence, de conseils, de services proposés à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contrôle qualitatif des points de vente : meilleure ▶ Formation/information des distributeurs ▶ Meilleure maîtrise de l'image des produits 	Couverture limitée du marché
Distribution exclusive	Distribution <i>via</i> son propre réseau ou recours à une seule catégorie de distributeurs qui référencent exclusivement son produit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Renforcement de l'image de marque ▶ Excellent contrôle de la commercialisation ▶ Investissement allégé pour le producteur : effectif de la force de vente limité, frais de transport et de logistique réduits 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Faible couverture du marché ▶ Notoriété réduite

Source : Les stratégies de distribution, [en ligne], <https://www.annabac.com/revision-bac/les-strategies-de-distribution>, consulté le 11/06/2024, [23h20]

2.2 Facteurs influençant le choix des stratégies de distribution

2.2.1 Les caractéristiques des produits⁴²

Les caractéristiques des produits industriels, telles que le prix, la valeur ajoutée, la durabilité et la complexité, influencent grandement le choix de la stratégie de distribution.

Par exemple, les produits industriels à forte valeur ajoutée ou à forte spécialisation se prêteront mieux à une distribution exclusive ou sélective, permettant de valoriser l'expertise et la qualité

⁴² Stern, L. W., El-Ansary, A. I., Coughlan, A. T., & Cruz, I. (2014). Canal de marketing. Pearson Educación.

du service, tandis que les produits plus standards conviendront davantage à une distribution intensive⁴³

2.2.1.1 Influence du prix :

Les produits industriels à forte valeur ajoutée, comme les biens d'équipement ou les produits chimiques spécialisés, sont souvent sensibles aux fluctuations de prix. Cela nécessite une distribution optimisée pour répondre rapidement aux variations de la demande et maintenir la compétitivité des prix.⁴⁴

2.2.1.2 Influence de la valeur ajoutée : ⁴⁵

Les produits industriels offrant une forte valeur ajoutée, grâce à leurs propriétés techniques ou leur importance stratégique pour les clients, justifient souvent une distribution plus sélective, mettant l'accent sur l'expertise et la qualité du service.

2.2.1.3 Influence de la durabilité : ⁴⁶

Même si certains produits industriels ont une durée de conservation limitée, leur distribution doit prendre en compte les contraintes de stockage et de rotation des stocks pour éviter les pertes et assurer la fraîcheur des produits.

2.2.1.4 Influence de la complexité : ⁴⁷

La complexité des produits industriels, notamment en termes de normes de qualité, de réglementations et d'exigences techniques, nécessite une expertise et un savoir-faire spécifique dans la distribution, favorisant des canaux de distribution plus maîtrisés.

2.2.2 Les préférences des clients

Les préférences et attentes des clients en termes d'accessibilité, de commodité d'achat et de qualité de service sont des facteurs clés dans le choix de la stratégie de distribution. Les entreprises doivent bien comprendre les besoins de leurs clients cibles pour adapter leur approche en conséquence.

2.2.2.1 Importance de l'accessibilité :

Que ce soient des particuliers ou des professionnels, les clients recherchent une large accessibilité à leurs points de vente et de livraison. Selon une étude récente de Frost & Sullivan

⁴³ Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management. Pearson.

⁴⁴ Cannon, J. P., & Perreault, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of marketing research*, 36(4), 439-460.

⁴⁵ Lilien, G. L. (2016). The B2B knowledge gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543-556.

⁴⁶ Lilien, G. L. (2016). The B2B knowledge gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543-556.

⁴⁷ Piercy, N. F. (2009). Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 857-864.

^[48], 75% des clients considèrent que la proximité géographique est un critère important dans le choix de leur fournisseur.

2.2.2.2 Importance de la commodité d'achat :

Les clients valorisent la commodité d'achat, notamment la possibilité d'effectuer des achats 24h/24 et 7j/7, ainsi que des services complémentaires comme le paiement en ligne ou la livraison à domicile. Une enquête de McKinsey ^[49] révèle que 68% des clients attendent de leurs fournisseurs qu'ils proposent des options d'achat omnicanales.

2.2.2.3 Importance de la qualité de service :

Enfin, la qualité du service, en termes de conseil, de fiabilité des livraisons et de résolution rapide des problèmes, est essentielle pour les clients, en particulier les professionnels et industriels. Selon une étude de Bain & Company ^[50], les entreprises offrant la meilleure expérience client enregistrent en moyenne 5 à 10% de croissance de chiffre d'affaires supplémentaire.

2.2.3 Les contraintes logistiques et géographiques dans le secteur pétrolier

2.2.3.1 Influence des coûts de transport :

Les coûts de transport représentent souvent une part importante des coûts de distribution, quel que soit le secteur d'activité, en raison du poids, du volume ou de la valeur des produits. Selon une étude du cabinet McKinsey ^[51], les coûts de transport peuvent représenter jusqu'à 50% des coûts logistiques totaux. Ce facteur influence fortement le choix des canaux de distribution les plus optimisés.

2.2.3.2 Influence des délais de livraison :

La fiabilité et la rapidité des délais de livraison sont essentielles pour répondre à la demande volatile des clients, que ce soit pour des produits de grande consommation, des pièces de rechange ou des matières premières. Une enquête récente de Deloitte ^[52] montre que 85% des entreprises considèrent la performance de la chaîne logistique comme un avantage concurrentiel majeur. Le choix des réseaux de distribution doit donc prendre en compte ces exigences de délais.

⁴⁸ Frost & Sullivan. (2021). Customer Experience in Distribution: Trends and Best Practices. Récupéré sur ce lien : https://www.frost.com/wp-content/uploads/2020/12/Frost-Sullivans-Top-Trends-in-CX_ICT.pdf.

⁴⁹ McKinsey & Company. (2021). The B2B Digital Inflection Point. Récupéré sur ce lien : <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/The%20B2B%20digital%20inflection%20point/The-B2B-digital-inflection-point-How-sales-have-changed-during-COVID-19.pdf>

⁵⁰ Bain & Company. (2018). Putting Customer Experience at the Heart of Next-Generation Operating Models. Récupéré sur ce lien : <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/putting-customer-experience-at-the-heart-of-next-generation-operating-models>

⁵¹ McKinsey & Company. (2021). Making Supply Chain Transformation Happen.

⁵² Deloitte. (2022). The Resilient Supply Chain.

2.2.3.3 Influence de la couverture géographique :

La nécessité d'avoir une large couverture géographique, pour être au plus près des clients et des points de vente, est un facteur clé pour assurer l'accessibilité des produits sur l'ensemble d'un territoire. Selon une étude d'Oliver Wyman ^[53], 75% des clients considèrent la proximité géographique comme un critère important dans le choix de leurs fournisseurs

Conclusion

Ce chapitre a permis de mettre en lumière l'importance stratégique de la distribution pour les entreprises évoluant dans un contexte industriel.

La prise en compte fine des spécificités des produits industriels, des attentes exigeantes de la clientèle professionnelle, ainsi que des contraintes logistiques et géographiques, s'avère essentielle pour concevoir des stratégies de distribution adaptées.

En somme, la distribution est un maillon essentiel de la chaîne d'approvisionnement. Elle permet de relier les producteurs aux consommateurs finaux en assurant la disponibilité des produits au bon endroit et au bon moment. Les stratégies de distribution, quant à elles, déterminent comment ces produits sont acheminés vers leur destination.

En résumé, la distribution est bien plus qu'un simple transfert de marchandises. C'est un élément stratégique qui impacte la satisfaction des clients, la rentabilité et la compétitivité des entreprises. En gardant à l'esprit ces considérations, les professionnels de la distribution peuvent façonner l'avenir de leurs organisations de manière efficace et durable.

⁵³ Oliver Wyman. (2022). The Future of Retail Distribution.

Chapitre III :

*L'analyse des stratégies
de distribution
adoptées
par l'E^{se} NAFTAL*

Introduction :

Naftal, en tant que leader du marché, accorde une importance capitale à l'innovation et à l'évolution constante. Dans un environnement de marché de plus en plus compétitif, l'entreprise s'efforce activement de repenser sa stratégie de distribution.

L'objectif est de trouver des moyens efficaces pour assurer une croissance durable, en mettant l'accent sur la satisfaction de la clientèle.

Dans cette section, nous allons commencer par le cadre pratique de Naftal, en explorant ses diverses activités. Nous examinerons ensuite la structure organisationnelle de la direction de Naftal Biskra, en mettant en lumière son organigramme.

Nous porterons une attention particulière au centre de distribution de Biskra et à la division des carburants. L'ambition de cette section est d'analyser en profondeur les réseaux de distribution de Naftal et la stratégie qu'elle a élaborée pour s'adapter à un marché dynamique et en constante évolution.

Section 01 : Etude pratique au niveau CDD NAFTAL Biskra

Le secteur des hydrocarbures en Algérie est le cœur battant de l'économie nationale, étant donné que 98 % de ses revenus proviennent de ses exportations pétrolières. Les entreprises nationales opérant dans ce secteur sont un moteur essentiel de l'économie nationale. Parmi les entreprises nationales leaders dans le secteur des hydrocarbures, nous trouvons l'entreprise Naftal, spécialisée dans la commercialisation et la distribution des produits pétroliers. Cependant, cette entreprise a connu de nombreux changements historiques jusqu'à ce qu'elle prenne la forme qu'elle a aujourd'hui. Pour illustrer cela, nous présentons un bref historique.

1.1 Naissance de l'entreprise Naftal :

L'entreprise Naftal est l'une des entreprises économiques algériennes qui aspire à rejoindre la croissance et le développement et à suivre les pays développés. L'étude de cas de Naftal Biskra nécessite une connaissance de plusieurs aspects que nous détaillerons dans le contenu de ce chapitre :

*** Naftal en termes d'origine et de naissance :**

Par le décret 491 daté du 31-12-1963, l'entreprise Sonatrach a été créée, qui s'occupe de la production et de la commercialisation des produits pétroliers. Sa mission initiale était de transporter et de commercialiser les produits pétroliers et gaziers extraits du sous-sol. Les missions de Sonatrach se sont étendues au domaine de la recherche et de la transformation, avec la création de plusieurs départements chargés de diverses missions qui lui sont confiées, à savoir : le département de la recherche et de l'exploration, le département de la production et du raffinage, le département du marketing et le département du transport. L'objectif principal de l'entreprise était de contrôler la technologie liée à ces départements et de gérer l'exploitation des ressources nationales pour réaliser l'indépendance économique, d'autant plus que le secteur des hydrocarbures est le principal financier et stratégique pour la politique économique et nationale.

Avec le temps, l'idée de la taille massive de l'entreprise a été soulevée et elle a ensuite été divisée. L'objectif de la division était de permettre la liberté et de garantir le capital propre de chaque branche et de définir les activités avec Sonatrach dans le domaine de l'achat et de la vente et dans le domaine du raffinage et de la distribution des produits pétroliers et gaziers. Dans le cadre de la restructuration de Sonatrach, l'entreprise nationale Naftal a été créée par le décret n° 101-80 daté du 06/04/1980 et le nom de Naftal a été choisi par le biais d'un concours national spécialement organisé à cet effet.

* **NAFT** : signifie le pétrole brut, indiquant l'activité de l'entreprise.

* **AI** : fait référence aux premières lettres de l'Algérie.

Il a été décidé de créer l'entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers (Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers.) sous la tutelle du ministère de l'industrie chimique et pétrochimique, et par les transformations apportées par le décret 80-102 daté du 06/04/1980 sur les structures, les moyens, les biens et

la main-d'œuvre de l'entreprise Sonatrach dans le domaine du raffinage et de la distribution des produits pétroliers et qui a commencé son activité à partir du 01/01/1980 et par le décret n° 87/189 daté du 27/08/1987, la restructuration de l'entreprise Naftal sans droits de raffinage a été effectuée sous le nom de l'entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers Naftal, une entreprise à actions avec un capital de 15.650.000.000,00 DZD.

*** Naissance de la district Naftal Biskra :**

Le district de Naftal de Biskra a été créé le 21 février 1984 par décision de l'administration décentralisée de NAFTAL de Chraga (wilaya d'Alger). Il regroupait deux activités principales : la distribution de carburants et produits dérivés (huiles, graisses) et la distribution de gaz.

Par décret n°84-70 du 24 novembre 1984, le district a été transformé en zone de distribution de carburants, lubrifiants et pneumatique mais le branche de gaz pétrolier liquéfier (GPL) Centre de biskra appartenant à la région de distribution des GPL de la willaya de Batna sachant qu'elle dépendait auparavant de la même entité. Cette district a pour mission principale, la distribution de produits pétroliers sur l'ensemble du territoire national. Elle organise et gère les opérations de distribution à travers ses différents points de vente, et développe son réseau afin de répondre à la demande croissante du marché national.

Outre la distribution de produits pétroliers, elle assure également la distribution de certains produits importés, tels que les pneumatiques (ou pneus) et les huiles.

Voici une liste des produits distribués par cette unité : Carburants : essence sans plomb, gasoil ; Huiles : Différents types d'huiles, Bouteilles de gaz (Sirghaz) : pour le véhicules Pneumatiques

La mise en œuvre des plans de distribution est assurée par environ 238 employés permanents, répartis en 44 cadres, 65 agents de maîtrise et 1052 agents d'exécution et 27 travailleurs temporaires.

*** Localisation :**

La direction de la commercialisation de Biskra et son centre sont situés dans la zone industrielle de la wilaya de Biskra. Le site est bordé au nord par l'entreprise nationale de fabrication de câbles, dont il est séparé par une route. Au sud se trouve l'entreprise nationale de transport de voyageurs, à l'ouest l'entreprise nationale de textile et à l'est l'entreprise nationale du tabac et des allumettes.

1.2 Missions et objectifs de l'entreprise Naftal

1.2.1 - Missions de l'entreprise Naftal

Les missions de Naftal consistent à commercialiser et distribuer les produits pétroliers et leurs dérivés à travers le territoire national. Ces produits comprennent tous les types de carburants (essence, mazout, kérosène, gaz de pétrole), les huiles de lubrification, y compris celles

utilisées pour l'aviation et la marine, les combustibles, les pneus, l'huile dans tous ses types, le gaz de pétrole liquéfié (butane et propane) et elle assure la couverture des besoins du marché national dans tous les produits mentionnés et le développement des installations de stockage et de distribution pour assurer une bonne couverture des besoins du marché ainsi que le développement de toutes les formes d'activités mixtes en Algérie ou à l'étranger.

En outre, l'entreprise Naftal est chargée de mettre en œuvre et d'appliquer les plans et budgets et autres objectifs décidés et de gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des produits pétroliers.

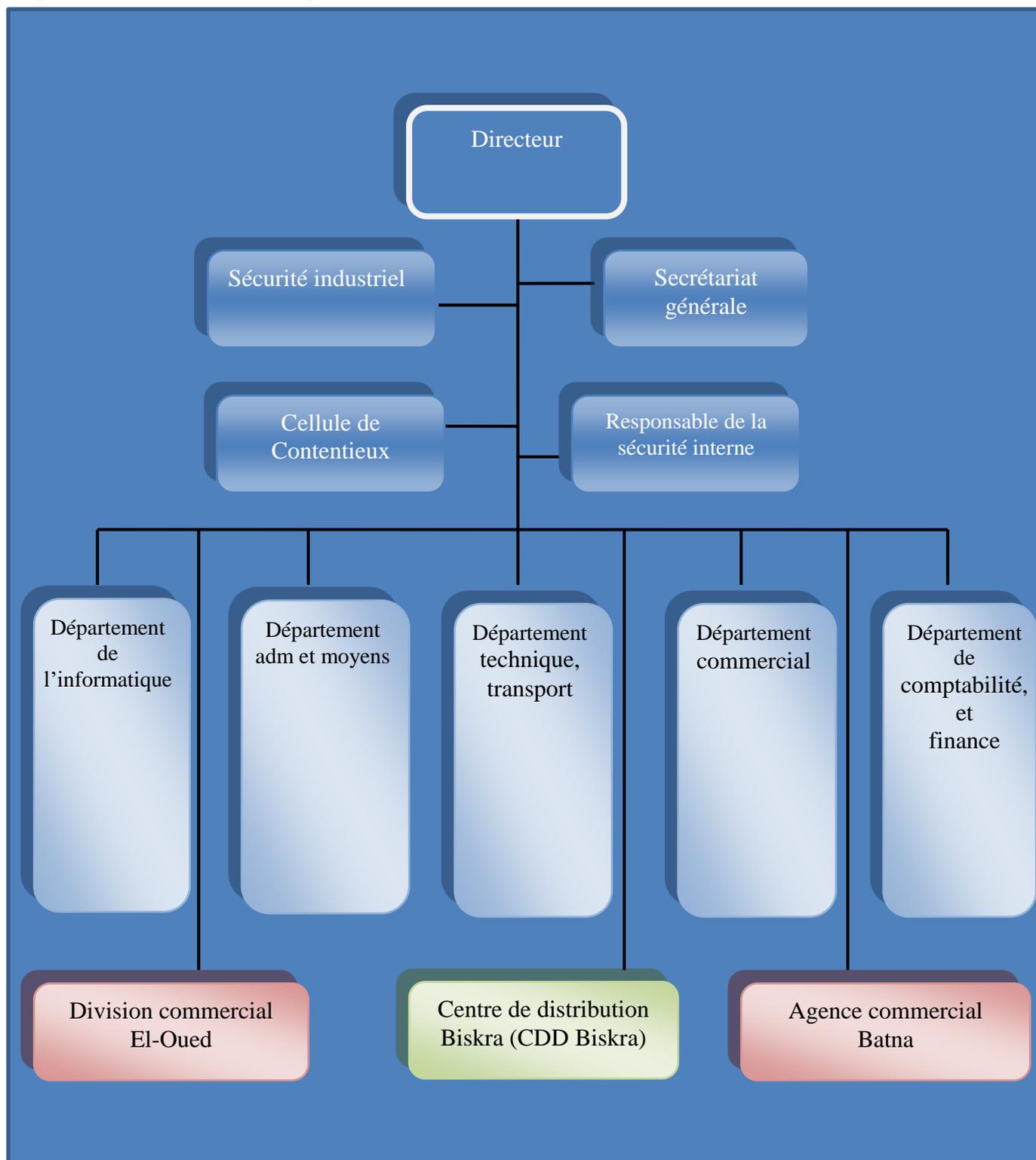
Elle assure également aux clients des services après-vente en matière d'huiles en termes de commandes, de spécifications, et veille au respect strict du système dans les domaines des activités techniques, de transport, de stockage et autres et enfin, cette entreprise gère le Trésor public et tient la comptabilité générale de la région qu'elle supervise.

1.2.2 - Objectifs de l'entreprise Naftal :

- Organiser, développer et gérer les activités commerciales, et distribuer les produits pétroliers.
- Stocker et transporter tous les produits pétroliers commercialisés à travers le territoire national.
- Veiller à l'application des décisions prises par le gouvernement pour promouvoir le gaz de pétrole liquéfié et les produits pétroliers commercialisés.
- Récupérer les huiles usagées en vue de leur traitement et de leur réutilisation, comme les graisses par exemple.
- Veiller à lancer les travaux visant à l'utilisation rationnelle des matières énergétiques.
- Développer les installations de stockage et de distribution pour assurer une meilleure couverture des besoins du marché.
- Effectuer toutes les études relatives au marché en ce qui concerne l'utilisation et la consommation des produits pétroliers.
- Veiller à lancer les mesures spéciales de protection et de préservation de l'environnement en liaison avec les autorités concernées.
- Parmi les objectifs futurs de l'entreprise Naftal, branche du gaz liquéfié, il y a le lancement d'une opération expérimentale consistant à remplacer le mazout par le gaz naturel comprimé, et cette expérience a été concrétisée actuellement par l'installation de gaz naturel comprimé dans un bus pour le transport des passagers, et un camion pour le transport des marchandises.

1.3 Structure organisationnelle de l'entreprise Naftal Biskra

Figure N° (07): Structure organisationnelle de la direction



Source : Documents interne de l'entreprise

Le directeur : Il est le coordinateur principal entre tous les départements et sections, et il s'efforce d'accomplir les missions qui lui sont confiées et qui consistent en la surveillance, la gestion, la planification et l'organisation, ainsi qu'à réaliser les objectifs assignés à l'entreprise.

Le secrétariat général : Son travail consiste à organiser les dossiers relatifs aux clients et aux fournisseurs et à exécuter les décisions prises et autres, à enregistrer, trier et classer le courrier, à recevoir les appels internes et externes, à gérer le courrier sortant et entrant et à organiser l'utilisation du temps pour le directeur.

Cellule contentieux : Sa principale mission est d'organiser les affaires juridiques de l'entreprise et de représenter l'entreprise devant les tribunaux et l'administration en cas de litige et de défendre les affaires relatives à l'unité Naftal.

Cellule de sécurité industrielle : Sa mission est de respecter et d'appliquer les règles de sécurité industrielle, elle s'occupe des travailleurs qualifiés, et dispose de moyens lui permettant de contrôler en permanence afin de protéger les biens de l'entreprise.

Cellule de sécurité interne : Les missions de cette cellule consistent à protéger les biens de l'entreprise et à assurer la sécurité et la sûreté des travailleurs contre toute intervention extérieure et tout ce qui concerne la sécurité, ainsi qu'à préparer des rapports mensuels sur les événements.

Centre de distribution : Ce centre est la colonne vertébrale de l'activité de l'unité. Ses missions consistent à analyser la tendance du marché local pour les produits et à préparer des rapports périodiques sur les activités. Il est supervisé par le directeur du centre qui coordonne toutes les opérations liées à l'entrée et à la sortie des marchandises. C'est un centre où sont distribués les hydrocarbures, les huiles et les caoutchoucs aux clients par le biais de camions appartenant à l'entreprise, après avoir reçu les commandes des clients et les avoir organisées en fonction de la destination. Parmi ses missions figurent également la réception des marchandises et leur déchargement dans les entrepôts. Le centre est composé de :

- Chef de centre
- Technicien de contrôle des produits pétroliers
- Gérant
- Facturier
- Caissier
- Contrôleur des documents de carburant
- Chef de Magasin
- Magasinier
- Chauffeurs des camions
- Opérateurs mouvement produits (pour le chargement et le déchargement)
- Manutentionnaires

L'agence commerciale de Batna : Cette agence a été intégrée à la division marketing de Biskra en 2007 suite à la restructuration de l'entreprise. Ses missions sont similaires à celles des services des départements que nous aborderons plus tard. Elle est indépendante en termes de direction, qui a autorité sur elle sous la tutelle du directeur de la division, mais en termes de comptabilité, elle dépend de la division des hydrocarbures de Batna, car le département de la comptabilité et des finances de Batna est celui qui supervise la préparation des états financiers de l'agence, c'est pourquoi elle n'entre pas dans l'étude de terrain appliquée à la division marketing de Biskra.

La succursale commerciale d'El Oued : Elle est similaire à l'agence commerciale de Batna, mais la différence réside uniquement dans la comptabilité. La tâche de préparation des états financiers de la succursale commerciale est confiée au département de la comptabilité et des finances de la division.

Quant aux départements, nous les aborderons tous séparément avec une structure organisationnelle spécifique à chaque département en raison de l'expansion des missions de chacun d'eux.

Département de la finance et de la comptabilité : Ce département est chargé de gérer ses services et de contrôler et d'ajuster toutes les opérations liées à l'enregistrement de toutes les opérations d'entrée et de sortie d'argent. Ceci afin de maintenir l'équilibre financier, en plus de suivre toutes les activités comptables, la trésorerie, le budget. Le service assure également une bonne gestion des fonds. Ce département est divisé en trois services :

Service de la comptabilité générale : Sa mission est de coordonner les opérations effectuées par les branches du service et de réaliser un regroupement et un contrôle de toutes les opérations comptables enregistrées dans les différentes branches, et de contrôler les opérations d'inventaire pour les différentes structures. Elle se compose de trois branches :

- **Branche de la comptabilité générale :** La mission de cette branche est d'enregistrer toutes les opérations comptables (achat, vente, transfert) et de comparer l'inventaire physique et comptable ainsi que le compte lié entre les unités.

- **Branche de la comptabilité des ressources :** La mission de cette branche est de recevoir tous les documents relatifs aux opérations quotidiennes effectuées par l'entreprise pour l'achat et la vente de matériaux destinés à la distribution, puis de les contrôler et de les comparer avec les documents extraits du système comptable. Après avoir fixé les opérations d'achat et de vente, la partie relative à la trésorerie est envoyée au service de la trésorerie et l'autre partie est collectée et organisée sous forme de journal quotidien qui est utilisé comme référence pour les opérations comptables. Le système de réception des opérations quotidiennes

- **Branche de la collecte :** La mission de cette branche est la gestion fiscale et le calcul de l'assiette fiscale et le calcul des impôts chaque mois,

Service du budget : Parmi ses missions figurent l'élaboration du budget prévisionnel et du budget analytique, qui est une traduction des plans futurs de l'unité. Ce service est chargé

d'élaborer le budget prévisionnel des dépenses d'exploitation annuelles, puis de l'envoyer à l'entreprise mère qui l'élabore et verse les fonds nécessaires chaque mois sur le compte de l'unité. Il est également chargé de tamponner toutes les factures d'achat relatives aux dépenses d'exploitation destinées aux autres services pour l'enregistrement et le paiement, et parmi ses missions figure également l'élaboration du budget analytique pour le calcul et l'analyse des différents coûts et l'élaboration du tableau des résultats par centre de responsabilité et le contrôle de la situation financière de l'entreprise.

Service de la trésorerie : Sa mission est la gestion financière et comptable des comptes bancaires et du compte postal. En outre, le responsable de la trésorerie est chargé de gérer la trésorerie et de coordonner entre les branches et de contrôler les comptes de la trésorerie. Ce service est composé de deux branches :

- **Branche de la collecte :** La mission de cette branche est de contrôler tous les fonds entrants sur le compte bancaire des revenus et de les comparer avec les chèques et les reçus reçus des clients et d'enregistrer toutes les écritures quotidiennes des revenus et également de préparer le tableau de conciliation entre le compte bancaire de l'entreprise et celui de la banque.

- **Branche des dépenses :** La mission de cette branche est de contrôler le compte bancaire des dépenses et l'enregistrement comptable de toutes les dépenses et de préparer le tableau de conciliation entre le compte bancaire de l'entreprise et celui de la banque.

Le département du commerce : Ce département s'intéresse à toutes les affaires liées aux clients en termes de contrats conclus, des exigences spécifiques pour les stations de service agréées et affiliées à l'entreprise, des plaintes... Il veille également à fournir tout ce dont les clients de l'entreprise ont besoin. Parmi ses missions figure également la coordination entre ses services et leur contrôle. Ce département est composé de deux services et d'un département spécifique pour le recouvrement des créances.

Service du réseau : Ses missions se limitent à la gestion des stations de service agréées et affiliées à l'entreprise, à suivre et à contrôler leur bon fonctionnement, et à fournir toutes les informations sur le réseau aux autres services. Il comprend des chefs de secteur qui sont chargés de se déplacer vers les stations de service, de les surveiller et de les superviser de près, et de préparer des rapports sur chaque mission.

Service des huiles : La mission de ce service est de suivre les stocks d'huiles et de veiller à fournir les commandes reçues des clients.

Service des caoutchoucs : La mission de ce service est de suivre les stocks de caoutchouc et de veiller à fournir les commandes reçues des clients.

Département des créances : Parmi ses missions figure le suivi des créances de l'entreprise, représentées par les dettes des clients, et veiller à leur recouvrement au moment de leur échéance, et préparer la liste des clients débiteurs chaque mois et l'envoyer au service de comptabilité pour l'enregistrement comptable.

Le département de la technologie et du transport : est supervisé par son directeur qui est responsable de la protection des moyens de transport et de l'équipement de distribution et des travaux spécifiques à la région, que ce soit pour la construction ou pour l'organisation et la planification. Ses tâches comprennent le suivi et le contrôle des réalisations de travaux, les études d'expansion de l'établissement et la préparation de rapports d'activités périodiques et de budgets de revenus, de dépenses et d'investissements. Elle suit également les opérations de consommation de pièces de rechange pour les moyens de transport et se divise en trois services:

Le service des études et des réalisations : Son rôle est d'étudier la planification des stations-service. Ce service comprend un bureau supervisé par deux ingénieurs spécialisés dans la mise en place du plan de site et un plan détaillé du type d'équipement. Ils effectuent également une surveillance technique annuelle des équipements, tels que l'électricité et la mécanique. Ce service rédige des rapports mensuels.

Le service d'exploitation et de maintenance : Son rôle est de gérer et de coordonner entre ses branches et de préparer des rapports mensuels sur l'installation de bouteilles de gaz de soudage et le volume des interventions sur le terrain pour la réparation ou la maintenance. Elle se divise en deux branches :

- **La branche réseau :** Elle est représentée par un chef qui supervise l'atelier de maintenance et qui reçoit le rapport de réparation ou de maintenance de la part des stations de service agréées ou affiliées à Naftal et l'envoie à l'atelier pour la maintenance et la réparation de tous les appareils liés aux combustibles, qu'ils soient mécaniques ou électroniques. Ces réparations ou maintenances sont à la charge du propriétaire de la station et sont facturées en fonction du volume horaire plus les pièces de rechange utilisées. Cependant, si la station est affiliée à Naftal, ces opérations sont effectuées sans facturation, mais elles sont comptabilisées sur le compte de l'entreprise dans le compte des pièces de rechange consommées.

- **La branche de conversion du gaz combustible :** Elle est représentée par le chef de la branche qui supervise à son tour l'atelier d'installation. Ses tâches consistent à enregistrer et à programmer les commandes pour l'installation de bouteilles de gaz de soudage pour tous les véhicules, qu'ils soient gouvernementaux, privés ou même des particuliers. Cette opération se fait en deux étapes, la première étape consiste à transformer les pièces de rechange en un appareil en cours de réalisation par le biais d'un bon de consommation, puis il est facturé sur la base d'un appareil entièrement fabriqué. Toutes ces opérations sont effectuées par l'atelier d'installation.

Le service de transport : Son rôle est de suivre les procédures administratives pour les réparations et les coûts, de suivre les accidents de transport et de faire des rapports quotidiens, mensuels et annuels.

Le département de l'administration et des moyens généraux : est supervisé par son directeur qui assure la gestion des ressources générales de la région et la gestion des ressources humaines. Ce département est divisé en trois services :

Le service des moyens généraux : Ce service assure la gestion des moyens spécifiques à la région en fournissant toutes les facilités et fournitures nécessaires pour assurer le bon déroulement du travail. Par exemple, il s'occupe de l'équipement de bureau, de son entretien, de la fourniture de moyens de transport et de vêtements pour les travailleurs. Il assure également toutes les opérations liées aux missions de transfert et autres.

Le service des ressources humaines : Ce service s'occupe du suivi et de la gestion des dossiers des travailleurs, y compris le changement de postes, la retraite, les dossiers de recrutement, la démission. Il prépare également un plan qui mobilise les employés dans les postes dont l'unité a besoin. La formation se concentre sur les employés dans diverses spécialités, qui peuvent durer plus de six mois. Il existe des centres de formation spécifiques tels que : le centre de formation de El Kharoub, et la formation des agents de sécurité et des chauffeurs de camions de gaz de soudage.

Le service de l'administration : Il gère toutes les affaires administratives des employés, y compris les salaires, les primes, les cotisations sociales..., et applique la loi du travail en cas de salaires, de congés. Il étudie également les dossiers des employés en termes de discipline.

Le département de l'informatique : Auparavant, ce département était considéré comme un simple service de gestion qui s'occupait de la collecte, de l'intégration et du contrôle des informations commerciales et comptables, puis de leur envoi aux services concernés, ainsi que de certaines interventions concernant la maintenance du matériel informatique. Cependant, en raison de l'évolution technologique et de l'expansion des activités de l'entreprise, et pour suivre la modernisation des technologies, l'entreprise a décidé de développer son système d'information en élargissant les tâches de ce service, ce qui a conduit à la création du département de l'informatique en 2011. Ce département est chargé de développer le système d'information, de préparer les rapports mensuels pour la direction, d'intégrer toutes les informations de tous les systèmes, de les parcourir et de les transférer à la direction générale et au département financier et comptable, puis de les stocker sous forme de fichiers compressés. Il est divisé en deux services :

Le service réseau et systèmes : Sa mission est de suivre le réseau interne de l'informatique et de le maintenir, d'installer des programmes antivirus et de créer et de suivre les comptes des travailleurs ouverts dans l'e-mail de la direction générale.

Le service de gestion de l'information : Sa mission est de collecter, de contrôler et d'analyser les informations provenant des systèmes d'information, de préparer des rapports sur les activités informatiques interrompues, de soutenir les autres structures en termes d'opérations de programmes en cours dans l'entreprise, de garantir l'installation et les opérations de sauvegarde des programmes de gestion et des données qui y sont liées, et de fermer tous les travaux liés aux systèmes d'information pour chaque centre.

1.4 Les principaux produits de Naftal Biskra



1.4.1 Le carburant : Naftal Biskra distribue 02 types de carburant terrestre pour les moteurs à essence et les moteurs diesel, qui sont :

- **Essence super sans Plomb :** Il s'agit d'un carburant dérivé du processus de raffinage du pétrole, dépourvu de plomb pour minimiser son impact sur l'environnement et la santé publique.
- **Gasoil :** Également connu sous le nom de Diesel, ce produit unique est un carburant issu du raffinage du pétrole. Il est spécifiquement conçu pour alimenter les moteurs diesel, qu'ils soient utilisés pour des applications routières ou hors route..

1.4.2 Carburant des véhicules (Sirghaz) : Naftal a testé ce produit en 1977 et a décidé d'introduire le carburant Sirghaz dans sa gamme de produits de gaz de pétrole liquéfié en 1983. Elle a établi une unité spéciale pour distribuer ce produit séparément des autres produits pétroliers et a mis en place des conditions relatives à l'utilisateur et au distributeur en raison de la dangerosité du produit.

Les proportions ou les volumes de propane et de butane qui sont mélangés pour obtenir du Sirghaz varient en fonction des saisons et des régions. La proportion de propane est plus élevée en hiver afin de faciliter le démarrage d'une voiture ou d'un tracteur par temps froid.

1.4.3 Pneumatiques (Les pneus) : Grâce à l'ensemble des installations nécessaires pour le stockage et le réseau de distribution dont dispose Naftal, elle commercialise des pneus de haute qualité qui sont utilisés dans divers moyens de transport, notamment : Tourisme, Poids lourds, Industrielle, Génie civil, Camions de déchargement et de transport de marchandises, Pneus pour véhicules agricoles, Camions, Pneus pour vélos.

1.4.4 Les huiles (Lubrifiants et Graisses) : Naftal possède une grande et variée gamme d'huiles classées en : Huiles pour moteurs à essence (HME), Huiles pour moteurs diesel (HMD), Huiles de transmission (HTR), Huiles spéciales pour voitures (HV), Huiles industrielles (HIND), Graisses (GRS) .

1.4.5 Produits d'entretien : Naftal fournit une gamme de produits d'entretien pour les véhicules :

- Liquides de frein : Naftal commercialise des liquides de frein DOT 3, DOT 4 et DOT 5.1 pour l'entretien du circuit de freinage.
- Liquides de refroidissement : Naftal fournit des liquides de refroidissement prêts à l'emploi et concentrés, avec protection anticorrosion.
- Autres Produits d'entretien : Naftal propose également des produits d'entretien courant comme des nettoyeurs pour pare-brise, des détergents pour moteur, etc.

1.4.6 Batterie : Naftal commercialise des batteries de haute qualité qui sont utilisés dans divers moyens de transport, cette dernière a été acquise auprès de ENPEC Sétif

1.5 Les sources d'approvisionnement :

1.5.1 Sources Locales de Production de Produits Pétroliers

1.5.1.1 Carburants :

- RA1K : raffinerie de Skikda.
- RA1G: raffinerie d'Alger.
- RA1Z : raffinerie d'Arzew.
- RHM : raffinerie de Hassi-Messaoud.
- Adrar

1.5.1.2 Gaz de Pétrole Liquéfiés (GPL) :

- GP1Z : Complexe de séparation des GPL n°1 d'Arzew
- GP2Z : Complexe de séparation des GPL n°2 d'Arzew.
- RA1K : Raffinerie de Skikda
- RA1Z : Raffinerie d'Arzew
- RA1G : Raffinerie d'Alger.
- Unité de séparation des GPL d'Adrar.
- Unités de séparation des GPL de Hassi R'Mel

1.5.1.3 Lubrifiants :

- RA1Z : Raffinerie d'Arzew.

1.5.1.4 Aromatiques :

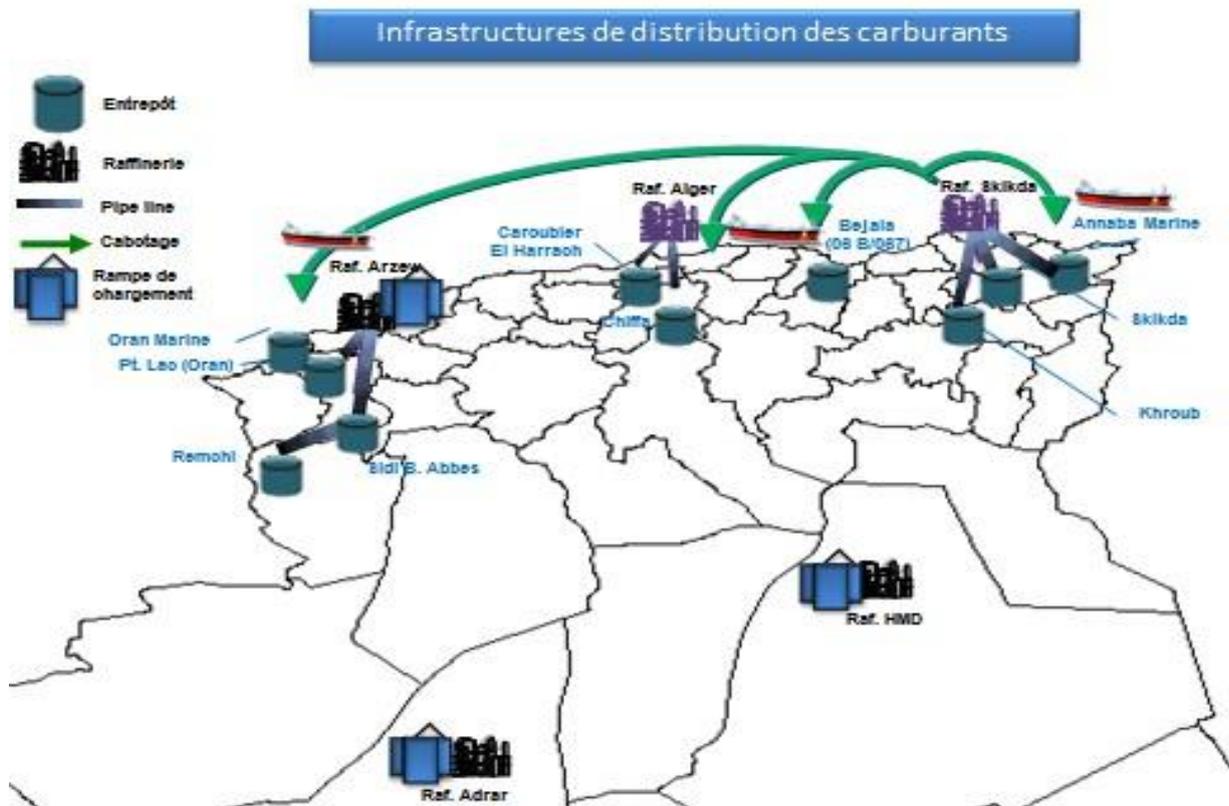
- RA1K : Raffinerie de Skikda.

1.5.1.5 Bitumes :

- RA1K : Raffinerie de Skikda.
- RA1Z : Raffinerie d'Arzew.

Comme la montre la figure ci-dessus :

Figure N° (08) : Infrastructure de distribution des carburants



Source : Produits Pétroliers : Sources Locales de Production de Produits Pétroliers, [en ligne],
<https://www.energy.gov.dz/>, consulté le 12/06/2024, [08h00]

Exemple : La wilaya de Biskra importe des produits pétroliers de la ville de Sétif, qui les importe des zones de raffinage. Ainsi, Sétif est un entrepôt de produits pétroliers qui sont transportés par voie ferrée jusqu'à Biskra. Biskra les livre directement aux consommateurs et stocke le reste.

1.5.2 Les principale sources d'approvisionnement :

Le dépôt NAFTAL offre plusieurs produits commercialisés par le CDD : carburants (essence Sans plomb, gasoil), lubrifiants, pneumatiques, produits d'entretiens, batterie et constitue l'une de ses principales sources d'approvisionnement auquel s'ajoutent ;

Dépôt de Elkhroub, qui offre 2 produits : -Essence sans plomb, -Gasoil

Dépôt de Berrahal – Annaba : -Essence sans plomb -Gasoil

Dépôt de Skikda : -Essence sans plomb -Gasoil

Raffinerie Arzew – Oran, Importation : Lubrifiants

Importation des pneumatiques (Continental...) ou bien au niveau local (Iris ...)

ENAD : Produits d'entretiens

ENPEC : Batteries

→L'approvisionnement du dépôt Biskra se fait par rail et par routes.

→Le dépôt NAFTAL Biskra (surface de 78 729 m²), la capacité de stockage est de 1700 m³ de diesel (gasoil) et 1000 m³ d'essence sans plomb, pour le stockage des carburants et un magasin pour le stock des produits entretiens et lubrifiants.

1.6 Principaux manières de transport & Procédure de distribution des produits :

Naftal base pour la distribution de ses produits sur une distribution intensive, c'est pourquoi elle crée plusieurs stations à travers tout le territoire national afin de couvrir la demande et d'élargir ses marchés.

1.6.1 La distribution des produits varie selon les stations.

Le nombre de stations atteint 2370 selon les statistiques approximatifs fournis par la direction de Naftal SPA pour l'année 2023

Dans le tableau suivant, nous montrerons les zones de distribution des produits à travers les wilayas algériennes et le nombre de stations par produit

Tableau N° (06) : Répartition des stations-service à travers les wilayas algériennes

Wilaya	Nombre de stations	Types de stations
Adrar	32	Essence, Gazole
Chlef	78	Essence, Gazole, GPL
Laghouat	43	Essence, Gazole
Oum El Bouaghi	56	Essence, Gazole, GPL
Batna	85	Essence, Gazole, GPL
Bejaïa	71	Essence, Gazole, GPL
Biskra	62	Essence, Gazole, GPL
Béchar	39	Essence, Gazole
Blida	94	Essence, Gazole, GPL
Bouira	52	Essence, Gazole, GPL
Tamanrasset	15	Essence, Gazole
Tébessa	45	Essence, Gazole
Tlemcen	68	Essence, Gazole, GPL
Tiaret	57	Essence, Gazole, GPL
Tizi Ouzou	63	Essence, Gazole, GPL
Alger	176	Essence, Gazole, GPL
Djelfa	61	Essence, Gazole, GPL
Jijel	45	Essence, Gazole
Sétif	83	Essence, Gazole, GPL
Saïda	33	Essence, Gazole
Skikda	61	Essence, Gazole, GPL
Sidi Bel Abbès	66	Essence, Gazole, GPL
Annaba	68	Essence, Gazole, GPL
Guelma	40	Essence, Gazole
Constantine	96	Essence, Gazole, GPL
Médéa	57	Essence, Gazole, GPL
Mostaganem	42	Essence, Gazole
M'Sila	47	Essence, Gazole, GPL
Mascara	50	Essence, Gazole, GPL
Ouargla	36	Essence, Gazole, GPL
Oran	106	Essence, Gazole, GPL
El Bayadh	25	Essence, Gazole
Illizi	11	Essence, Gazole
Bordj Bou Arréridj	63	Essence, Gazole, GPL
Boumerdès	50	Essence, Gazole, GPL
El Tarf	33	Essence, Gazole
Tindouf	12	Essence, Gazole
Tissemsilt	33	Essence, Gazole
El Oued	49	Essence, Gazole, GPL
Khenchela	30	Essence, Gazole
Souk Ahras	39	Essence, Gazole
Tipaza	49	Essence, Gazole, GPL
Mila	52	Essence, Gazole, GPL
Aïn Defla	59	Essence, Gazole, GPL
Naâma	14	Essence, Gazole, GPL
Aïn Témouchent	32	Essence, Gazole, GPL
Ghardaïa	33	Essence, Gazole
Relizane	62	Essence, Gazole, GPL

Source : Répartition des stations-service à travers les wilayas algériennes, 2023,
[en ligne],www.naftal.dz, consulté le 12/06/2024, [06h00]

Ce qui est remarquable dans le tableau, c'est l'augmentation du nombre de stations dans les wilayas ou les villes qui connaissent une grande mobilité de la population et qui sont parmi les plus grandes villes d'Algérie en termes de population, comme Alger la capitale qui compte environ 176 stations, suivie par la wilaya d'Oran avec 106 stations, puis la wilaya de Constantine avec 96 stations, Blida avec 94 stations et enfin la wilaya de Sétif avec 83 stations. Alors que nous trouvons que la wilaya de Biskra compte environ 62 stations.

La même chose est observée lorsque nous limitons la portée de la recherche au niveau de la wilaya de Biskra, où nous trouvons un plus grand nombre de stations au niveau de la ville de Biskra, suivie par les daïras et enfin les communes.

1.6.2 Les moyens utilisés pour le transport des produits pétroliers :

Le fait de couvrir les besoins quotidiens du marché national en produits pétroliers nécessite un large éventail de moyens. Pour assurer l'équilibre du transport du " Carburants " et des "lubrifiants", les deux transferts entre l'offre (zones de production) et la demande (terminaux de distribution), Naftal s'appuie sur de nombreux types de transport. Nous les résumons dans le tableau suivant :

Tableau N° (07) : Les types de transport des produits pétroliers

Type de transport	Description
Cabotage et pipe	Ce transfert repose sur le transport de produits pétroliers provenant des zones de raffinerie Pour alimenter les entrepôts
Rail	Le transport par rail repose sur le transport de produits pétroliers d'entrepôts à dépôt de stockage
Route	Les transports par route sont utilisés pour livrer des produits pétroliers aux consommateurs directement ou pour alimenter les dépôts de stockage

Source : par nous soins

➤ Pour remplir sa mission de distribution, Naftal de Biskra dispose d'environ **27** moyens de transport, comprenant : (**propre moyens de transport**)

- Des tracteurs routiers (22 tracteurs).
- Citernes de capacité (de 27m³) : (22 citernes)
- Camions citernes (01 camions rigides) de capacité de 12m³
- Semi-remorque (02 camions) : utilisée pour le transport par voie routière.
- Camions plateau (01 camion) : pour transport de marchandises.
- Camion de récupération (Huiles usagée) (01 camion)

Un nombre considérable de moyens de transport permet à Naftal d'assurer la livraison de 53,3 % de ses produits pétroliers aux consommateurs.

- Le reste étant transporté par des tiers ou par les consommateurs eux-mêmes (**moyens de transport privés**) :
 - Camions citernes privés (55 camions).
 - Semi-remorque

- Naftal loue également en permanence des moyens de transport à des établissements publics de transport, notamment :
 - camions pour le transport de carburants de l'entreprise nationale de transport terrestre. (SNTR)
 - wagons pour le transport ferroviaire (SNTF) de l'Entreprise Nationale des Transports Ferroviaires.

Cette flotte transporte de grandes quantités de produits pétroliers par divers moyens (terrestre et ferroviaire).

On observe que la plus grande quantité des produits pétroliers est transportée par route car c'est ce mode de transport qui permet d'acheminer les produits pétroliers des zones de raffinage et entrepôts, suivi du transport ferroviaire, et ce dans le but de livrer les produits aux consommateurs.

**Section 02 : L'analyse des stratégies de distribution au niveau du centre
CCD de l'entreprise NAFTAL Biskra:**

2.1 Procédure de distribution des produits par CDD Naftal Biskra :

Avant de lancer les procédures de distribution, nous allons identifier les différents éléments impliqués dans la chaîne de distribution, comme les clients et plan de distribution

2.1.1 Identification des clients

Ces clients se répartissent en plusieurs catégories, comme le détaille le tableau ci-dessous:

Tableau N (08) : Identification des clients

N	Client	Définition
01	Station-service : Point de vente agréé par l'état (ministère) soumis à une réglementation bien précise.	Station-service en mode de gestion directe (GD) Opérées en propre par Naftal
		Station-service en mode de gestion libre (GL) Stations NAFTAL cédé en location pour des tiers (privé) contre une redevance de gestion
		Station privé (Point de vente agréé, Revendeur ordinaire) Appartiennent à des opérateurs privés autonomes
02	Revendeur distributeur (RD)	Opérateur privé indépendant (SARL) qui détient un contrat d'approvisionnement exclusif avec Naftal
03	Gros consommateurs	Entités qui disposent de très importants besoins en carburants et lubrifiants, généralement pour alimenter leurs propres flottes de véhicules ou leurs activités industrielles (Biskria ciment, Centrale électrique ...)

Source : préparer par nous soins

2.1.2 Explication du plan de distribution

La programmation des livraisons au centre de distribution de Biskra se fait à l'aide du système "Dispatching Carburants" qui permet le traitement automatisé des principales fonctions de distribution.

Ce système exploite les techniques de la recherche opérationnelle pour optimiser les différentes étapes du processus.

Plus en détail, le système de dispatching carburants comprend les fonctionnalités suivantes:

- Planification des tournées :
 - Analyse des commandes et des niveaux de stocks dans le réseau de distribution local
 - Élaboration automatisée d'un plan de livraison optimisé en termes de parcours, de charges des véhicules et de délais
- Gestion des moyens logistiques :
 - Affectation intelligente des camions-citernes et des chauffeurs disponibles aux différentes Tournées.
 - Prise en compte des contraintes de capacité, de localisation et de planning du personnel
- Contrôle et traçabilité :
 - Enregistrement systématique des quantités livrées et réceptions effectuées
 - Rapprochement avec les documents administratifs (bons de livraison, factures)
- Gestion opérationnelle du transport :
 - Émission des bons de livraison et d'enlèvement des produits depuis les dépôts
 - Suivi en temps réel de l'avancement des livraisons par les équipes de dispatching
 - Résolution des éventuels aléas (retards, incidents) et réajustement du plan initial
- Optimisation continue du système :
 - Analyse des données de livraison pour identifier les axes d'amélioration
 - Ajustement progressif des processus, des itinéraires et des moyens de transport
 - Mise en place d'indicateurs de performance logistique

Le personnel désigné dans ces fonctions accède uniquement aux privilèges lui permettant d'effectuer les des tâches qui lui sont assignées et qui sont décrites dans l'exploitation du système,

- **La fonction réception commandes** : (08h00 à 16h30) reception commandes, modification ou annulation se fait de manière verbale qui sera suivie ultérieurement d'un document nommé FRC (formulaire réception commandes) l'approbation de commande est effectuée après la fin de la journée de réception des commandes par la fonction dispatching.
- **La facturation** : si la transaction se fait par une carte à puce donc le BLF est élaboré à l'aide d'un bon de sortie si non se fait à l'aide d'un logiciel appelé SDCOM, le BLF se décompose en 02 parties : partie facturation et partie encaissement

Les types de paiement : Avance, comptant, a terme.

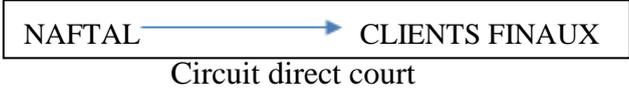
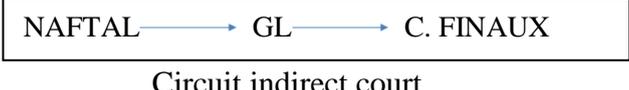
Les types de tickets a crédits TAC : TAC NAFTAL, TAC DGSN , TAC MDN

- **La caisse** : son role est recevoir les encaissements : VAC (versement accéléré au compte de NAFTAL par mandat ccp), chèque, virement, carte magnétique.

2.2. Analyse du circuit de distribution :

2.2.1. Présentation des circuits de distribution de NAFTAL Biskra :

Afin d'assurer la disponibilité des biens et des services, NAFTAL utilise un circuit ultra court, garantissant la distribution directe aux clients dans ses stations de service GD et aussi par intervenir des intermédiaires par un circuit indirect (court).

Les circuits de distribution de Naftal Biskra	
Le réseau de station-service : 65	
07 stations-services en gestion directs (GD)	 <p align="center">Circuit direct court</p>
02 stations-services en gestion libres (GL)	 <p align="center">Circuit indirect court</p>
56 points de vente agréés (PVA)	
ventes directs aux gros consommateurs	

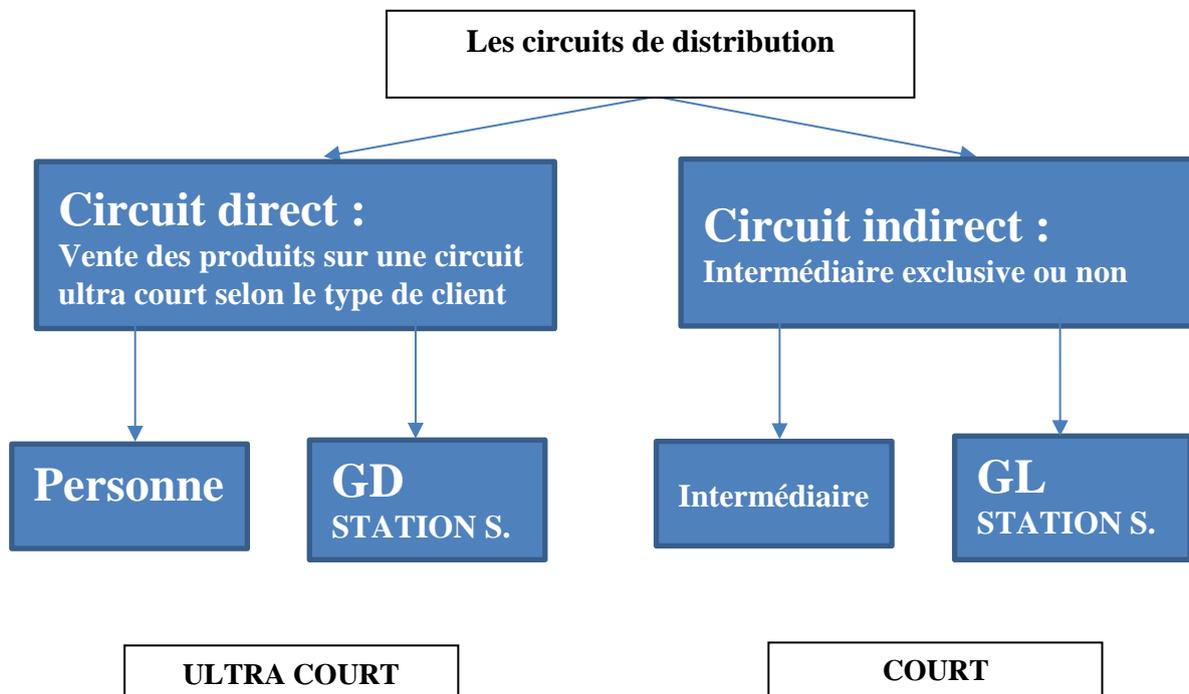


Tableau N (09) : les avantages et les inconvénients de circuit de distribution de Naftal Biskra

Les avantages et les inconvénients		
	Avantages	Inconvénients
circuit ultra court (direct) de NAFTAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ NAFTAL exerce un contrôle direct sur la distribution et possède une maîtrise des ventes grâce son contact direct avec les consommateurs finals ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ logistiques faible à cause de couts des transports vers : entrepôts, stocks, livraison pour les stations privée ...
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ NAFTAL a toute liberté de mettre en œuvre la stratégie de distribution qu'il juge la plus appropriée ; 	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La société est capable de saisir rapidement les réactions du marché, lui permet de modifier sa stratégie de vente de manière efficace ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La formation auprès les revendeurs est nécessaire parce qu'ils sont représenté l'image de l'entreprise.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Il n'appartient pas à la société de contrôler, ni de rémunérer ses intermédiaires ; 	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La rapidité de la distribution. 	
circuit indirect de NAFTAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Couverture géographique étendue grâce aux réseaux de distribution existants ✓ Développer son chiffre d'affaire et accéder à une plus part de marché ; ✓ Partage des investissements et des risques avec les intermédiaires ✓ Flexibilité dans l'adaptation à l'évolution des marchés régionaux 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Moindre contrôle sur la relation client et la stratégie commerciale ✓ Partage des marges bénéficiaires avec les intermédiaires ✓ Risque de perte de visibilité sur la qualité du service rendu ✓ Le problème de motivation des intermédiaires est difficile à appréhender, car il y'a autant de terrains de conflits que de terrains de coopérations entre la société et ses intermédiaires.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etre plus proche de ses clients, par conséquent être disponible à tout moment pour satisfaire leurs besoins. 	

Source : par nos soins

2.3 Analyse de l'environnement industrielle :

2.3.1 Selon la méthode PASTEL

➤ **Politique :** Le cadre réglementaire et législatif de l'entreprise Naftal est très encadré par l'État algérien, qui contrôle étroitement le secteur pétrolier national. Le gouvernement fait de l'autosuffisance énergétique et de la sécurité d'approvisionnement en carburants une priorité. Bien que des appels à la concurrence soient lancés dans certains segments, une tendance à la libéralisation progressive du marché est observée. Des réformes sont envisagées pour accroître la transparence et la gouvernance des entreprises publiques comme Naftal.

➤ **Économique :** L'économie algérienne est fortement dépendante des revenus des hydrocarbures, qui représentent plus de 90% des exportations. Les fluctuations importantes des cours mondiaux du pétrole brut impactent directement les coûts de production et les marges de Naftal. La faible diversification de l'économie nationale limite le potentiel de développement de nouveaux marchés. L'inflation élevée et la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs fragilisent par ailleurs la demande en carburants.

➤ **Socioculturel :** La société algérienne présente une forte culture automobile et une dépendance aux véhicules individuels. Cependant, une sensibilité grandissante aux enjeux environnementaux, notamment chez les jeunes générations, est observée. Les attentes des consommateurs en termes de qualité de service et d'expérience client dans le secteur des carburants sont également en hausse. Naftal doit s'adapter à ces évolutions des modes de consommation et des valeurs sociétales.

➤ **Technologique :** Naftal doit investir dans des technologies de raffinage et de distribution plus performantes et respectueuses de l'environnement. L'émergence des véhicules électriques et des carburants alternatifs bouscule le modèle traditionnel des hydrocarbures. La digitalisation des services et des canaux de distribution est nécessaire pour répondre aux attentes des consommateurs. Enfin, la cybersécurité et la protection des infrastructures critiques face aux menaces numériques représentent des enjeux stratégiques.

➤ **Environnemental :** La pression nationale et internationale pour réduire l'empreinte carbone du secteur pétrolier et gazier s'intensifie. Les réglementations environnementales deviennent de plus en plus strictes sur les émissions polluantes et la gestion des déchets. Naftal doit s'engager dans une transition écologique de ses activités et saisir les opportunités offertes par le développement de solutions plus durables, comme les biocarburants ou les lubrifiants biosourcés.

➤ **Légal :** Le cadre juridique et réglementaire du secteur des hydrocarbures en Algérie est très encadré par l'État. Naftal doit se conformer à des exigences strictes en matière de sécurité, de qualité des produits et de protection des consommateurs. Des risques de contentieux liés aux pratiques du marché parallèle et de la concurrence déloyale sont également à prendre en compte. L'entreprise doit renforcer ses contrôles et sa gouvernance pour garantir la conformité légale.

2.3.2 Selon le modèle des 5 forces de Porter :

➤ **Pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Naftal bénéficie d'une intégration verticale amont, étant elle-même une filiale de Sonatrach, le géant national pétrolier et gazier. Cela lui confère un avantage en termes d'approvisionnement en matières premières à des coûts avantageux. Cependant, pour certains équipements et technologies de raffinage plus spécialisés, Naftal dépend de fournisseurs internationaux, ce qui peut limiter son pouvoir de négociation.

➤ **Pouvoir de négociation des clients :**

Les clients particuliers et les petites entreprises ont peu de marge de négociation face à Naftal, qui contrôle la quasi-totalité du marché algérien des carburants et lubrifiants. Néanmoins, les grands comptes industriels et institutionnels, comme les flottes de véhicules, peuvent bénéficier de remises et de conditions préférentielles en raison de leur volume d'achat important. Naftal doit donc trouver un équilibre entre sa position dominante et la satisfaction de ces clients stratégiques.

➤ **Menace des nouveaux entrants :**

Les barrières à l'entrée sont élevées, en raison des investissements colossaux requis dans les infrastructures de production, de stockage et de distribution. De plus, le cadre réglementaire strict et le contrôle de l'État sur le secteur pétrolier rendent très difficile l'arrivée de nouveaux acteurs majeurs. Cependant, la montée en puissance des carburants et lubrifiants alternatifs, comme les biocarburants et les huiles végétales, pourrait à terme représenter une menace pour Naftal.

➤ **Menace des produits de substitution :**

Les carburants fossiles et les lubrifiants pétroliers traditionnels font face à l'émergence de solutions de mobilité et de lubrification plus écologiques, telles que les véhicules électriques et les huiles végétales. Naftal doit investir dans la recherche et le développement pour proposer une offre de produits plus durable et adaptée à ces nouvelles tendances. Elle doit également diversifier son portefeuille pour s'adapter à l'évolution des besoins du marché.

➤ **Rivalité entre les concurrents existants :**

Bien que Naftal soit le leader incontesté du marché algérien, elle fait face à la concurrence déloyale d'acteurs informels et illégaux, notamment dans le commerce parallèle de carburants et de lubrifiants. Naftal doit donc renforcer ses contrôles sur la chaîne de distribution et ses mesures de conformité pour lutter contre ces pratiques. Elle peut également améliorer sa compétitivité en optimisant ses coûts de production et de logistique, tout en investissant dans l'innovation pour se différencier.

Cette analyse approfondie des 5 forces de Porter permet de mieux comprendre les enjeux stratégiques auxquels Naftal est confrontée dans son environnement interne et de dégager des pistes d'actions pour maintenir sa position dominante sur le marché algérien.

2.3.3 Capacités internes

La direction Naftal à Biskra joue un rôle important dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers dans la région. Quelques faits clés :

Biskra est une zone stratégique pour Naftal en raison de sa position géographique dans le sud de l'Algérie. La direction locale gère la distribution des carburants, lubrifiants et autres produits pétroliers dans la wilaya de Biskra et les régions environnantes.

Les infrastructures de stockage et de logistique de la direction Naftal à Biskra sont relativement développées, avec plusieurs dépôts et stations-service sous sa responsabilité. Cela lui confère une certaine capacité de résilience et de réponse aux besoins locaux.

La direction travaille en étroite collaboration avec les autorités locales pour assurer la sécurité d'approvisionnement en carburants de la région, notamment en cas de perturbations ou de pics de demande.

Au niveau commercial, la direction Naftal Biskra cherche à développer de nouveaux débouchés et à fidéliser sa clientèle industrielle et particulière dans la wilaya.

➤ **Ressources :** - dépôts de stockage d'une capacité totale de 2 700 m³
Flotte de 27 camions-citernes pour la distribution - 238 employés permanents, répartis en 44 cadres, 65 agents de maîtrise et 1052 agents d'exécution et 27 travailleurs temporaires

➤ **Compétences :** - Expertise dans la gestion des approvisionnements, des stocks et de la logistique pétrolière en zone désertique - Savoir-faire en matière de sécurité des installations et du transport des produits dangereux - Capacités commerciales développées pour servir une clientèle diversifiée - Expérience dans la coordination avec les autorités locales en cas de situation d'urgence.

➤ **Moyens :** - Système informatique intégré pour la gestion des opérations - Outils de suivi en temps réel des stocks et de la flotte - Accès privilégié aux terminaux pétroliers nationaux.

Cette direction Naftal à Biskra dispose donc de ressources conséquentes, de compétences solides et de moyens adaptés pour jouer un rôle stratégique dans la distribution des produits pétroliers dans la région. Ses capacités logistiques, de sécurité et de coordination lui permettent d'assurer la résilience de l'approvisionnement local.

2.3.4 Evaluation des points forts et faibles de l'entreprise Naftal :

Forces :

1. Position de leader sur le marché algérien des carburants et lubrifiants avec une part de marché écrasante.
2. Intégration verticale amont grâce à sa filiale avec Sonatrach, garantissant un approvisionnement sécurisé en matières premières.
3. Importante infrastructure logistique de production, de stockage et de distribution à l'échelle nationale.
4. Forte notoriété et image de marque solide auprès des consommateurs algériens.
5. Capacité d'innovation et de développement de nouveaux produits adaptés aux besoins du marché.

Faiblesses :

1. Dépendance à l'égard de fournisseurs internationaux pour certains équipements et technologies plus spécialisés.
2. Manque de diversification du portefeuille de produits en dehors des carburants et lubrifiants traditionnels.
3. Problèmes de gouvernance et de transparence liés à son statut d'entreprise publique.
4. Faible compétitivité sur les coûts de production et de logistique par rapport à la concurrence informelle.
5. Capacités limitées en matière de recherche et développement pour anticiper les tendances du marché.

Cette évaluation détaillée permet de mieux appréhender les enjeux stratégiques auxquels Naftal est confrontée et d'identifier les leviers prioritaires pour consolider sa position de leader sur le marché algérien tout en s'adaptant aux évolutions du secteur.

2.5 Analyse de la situation stratégique de Naftal

Suite à l'analyse de l'environnement externe de Naftal selon la méthode PESTEL, ainsi que de son environnement interne, il est possible de dégager les éléments clés de la stratégie actuelle de l'entreprise :

➤ **Positionnement stratégique**

Naftal est l'entreprise publique leader de la distribution de carburants et lubrifiants en Algérie, bénéficiant d'une position dominante sur le marché national grâce à son réseau étendu de plus de 2 000 stations-service.

Cependant, l'entreprise fait face à une concurrence croissante, notamment sur certains segments comme les lubrifiants, ainsi qu'à une pression de l'État pour libéraliser progressivement le secteur.

Naftal mise donc sur le renforcement de son leadership en s'appuyant sur sa notoriété et sa proximité avec les consommateurs, tout en diversifiant son offre et en améliorant son efficacité opérationnelle.

➤ **Orientations stratégiques**

Consolidation de la position de leader sur le marché des carburants en Algérie, à travers des investissements dans ses infrastructures de raffinage et de distribution, ainsi que dans l'amélioration de la qualité de service.

Diversification de l'offre produits et services, notamment dans les lubrifiants, les énergies alternatives (biocarburants, GPL, etc.) et les services à valeur ajoutée (station de lavage, boutiques, etc.).

Digitalisation des processus et des canaux de distribution pour une meilleure expérience client et une plus grande efficacité opérationnelle.

Engagement dans une transition écologique et énergétique, avec le développement de solutions plus durables et le renforcement des normes environnementales.

Amélioration de la gouvernance et de la conformité réglementaire pour répondre aux exigences accrues de l'État et du marché.

➤ **Défis et opportunités**

Relever les défis liés à la dépendance aux hydrocarbures et à la volatilité des cours mondiaux du pétrole, en diversifiant ses activités et en s'adaptant aux évolutions du marché.

Saisir les opportunités offertes par la transition énergétique et la demande croissante pour des solutions plus écologiques et durables.

Renforcer sa compétitivité face à une concurrence nationale et internationale de plus en plus présente sur le marché algérien.

Moderniser ses infrastructures et ses processus pour améliorer son efficacité opérationnelle et sa qualité de service.

S'adapter aux attentes changeantes des consommateurs en matière d'expérience client et d'engagement sociétal.

2.6 L'avantage concurrentiel dans l'entreprise NAFTAL :

Grâce à son parcours d'activité, l'entreprise Naftal a réussi à avoir une forte présence sur le marché national avec une très grande part de marché, étant le seul monopole sur le marché des carburants en Algérie et le seul fournisseur de cette matière dont la demande ne cesse d'augmenter considérablement et en grandes quantités, ce qui se traduit par l'ouverture continue de nouvelles stations-service, avec au moins trois nouvelles stations par an et par wilaya.

Pour les autres produits, notamment les huiles et les pneus de différents types, l'entreprise a également réussi à se tailler une place importante sur le marché national avec une part de marché importante, occupant les premières places dans ce domaine par rapport à ses concurrents qui exercent la même activité.

Cette expansion remarquable de l'activité de l'entreprise a été le résultat de l'adoption d'une stratégie concurrentielle particulière et de l'influence de facteurs spécifiques, parmi lesquels la qualité, les prix des produits, la promotion, la distribution et d'autres facteurs qui ont contribué à cette expansion.

S'appuyant sur les différents entretiens menés avec les responsables de l'entreprise et à travers les objectifs que la direction de l'entreprise vise à atteindre, les principaux objectifs sont les suivants :

- L'atteinte de la qualité pour tous les produits fabriqués par l'entreprise.
- Élargir la gamme actuelle de produits de l'entreprise.
- Ajouter de nouvelles lignes de produits.
- Étendre le réseau de distribution.
- Atteindre la satisfaction des clients et gagner leur fidélité aux produits de l'entreprise.

Il apparaît que la stratégie adoptée par l'entreprise jusqu'à présent est une stratégie de croissance. Nous allons présenter les ventes de l'entreprise pour l'huile et les pneus au cours de l'année 2023:

2.6.1 l'huile :

Les huiles sont classées en 7 sortes, selon le type de moteurs qui utilisent l'huile et selon la nature de la fonction qu'elle remplit. Chaque sorte comprend une gamme de produits totalisant 70 produits. Cette grande gamme de produits a permis à la district de Naftal Biskra d'attirer de nombreux clients (les universités, les établissements d'enseignement, les administrations, les entrepreneurs, les pharmacies, les hôpitaux et d'autres grandes entreprises et sociétés.

La raison pour laquelle ces clients font appel à Naftal est leur volonté d'obtenir une facture, ce qui est difficile lorsqu'ils s'approvisionnent ailleurs, avec d'autres que Neftal.

- **L'environnement et le secteur d'activité :** La structure commerciale des huiles est très variable et dépend de plusieurs variables, notamment les habitudes et la nature d'achat des consommateurs, le degré de développement économique de la région et l'évolution de l'organisation qui privilégie récemment l'adoption d'un nouveau mode de distribution.
- **Les facteurs influençant l'activité du secteur des huiles :**

1- La réglementation : L'objectif de la réglementation dans le domaine des huiles est le suivant : Protéger le consommateur en offrant une bonne qualité, d'un côté, et coordonner les structures existantes dans cette activité, de l'autre.

2- Le parc automobile : L'évolution du parc automobile, à travers le renouvellement des véhicules, nécessite une forte demande en produits pétroliers.

3- Le consommateur : L'évolution des tendances de consommation est un facteur important pour les ventes d'huiles, à travers les désirs et les orientations des clients qui préfèrent des produits de petits conditionnements en fonction de leur pouvoir d'achat. L'attention portée à l'emballage et à la qualité de la présentation des produits est devenue un facteur essentiel pour attirer l'attention des consommateurs. L'emballage est également considéré comme un processus promotionnel permettant au consommateur de connaître les caractéristiques et les avantages de chaque produit par rapport aux autres.

Tableau n° (10) : les ventes des huiles (2018-2022)

U : tonne

	2018	2019	2020	2021	2022
HME	2,500	2,613	2,728	3,050	4,110
HMD	2,805	3,050	3,198	3,997	4,578
HTR	183	191.21	200.50	205.82	373.21
HV	711	742	762	779	783
HIND	420	438	463	471	480.50
GR	81	83.9	89	91.37	92.7
Total	6700	7118,11	7440.5	8594,19	10417.41
Prévision	5901	7309	6970	8243	9805

Source : Département des huiles, (Naftal Biskra)

Nous observons à travers le tableau des ventes d'huiles (2018-2022) que le taux de réalisation des objectifs est très élevé, dépassant 94.92%.

C'est un bon indicateur pour l'entreprise, et cela est dû à la fermeture des importations d'un côté et à la reprise des marchés locaux d'un autre côté. De plus, les services fournis par les privés ne se distinguent pas par la qualité des services ni par la qualité des produits, car ils s'appuient sur des produits contrefaits. Les ventes de l'entreprise connaissent également une très forte augmentation, atteignant le double des ventes des années précédentes.

En raison du caractère confidentiel des informations, il nous a été difficile d'obtenir des statistiques officielles et précises. Cette augmentation des ventes s'explique par plusieurs facteurs, notamment :

- La confiance du consommateur dans la qualité et la garantie des huiles Naftal, ces avantages n'étant pas présents dans les huiles vendues par les autres.
- La politique de vente à crédit pouvant aller jusqu'à un mois, un avantage qui est presque inexistant chez les privés.

2.6.2 Pneus :

Dans le tableau suivant, nous présenterons les ventes de l'entreprise pour l'année 2023 :

Tableau n (11) : Présentation des ventes de pneus de l'entreprise et de ses annexe au cours de l'exercice 2023

<u>Centre de Distribution</u>	<u>Produit</u>	<u>Prévisions</u> <u>2023</u>	<u>Réalisations</u> <u>2023</u>	<u>Taux de</u> <u>Réalisation %</u>
CDD 2078 BISKRA	Tourisme	1670	5275	316%
	Camionnette	451	294	65%
	Poids Lourd	767	75	10%
	Industriel	28	0	0%
	Manutention	16	0	0%
	Agricole	0	0	0%
	Génie Civil	14	0	0%
	Chambre à Air	117	0	0%
	Total	3063	5644	184%
LP 205 G BATNA	Tourisme	2407	6656	277%
	Camionnette	740	271	37%
	Poids Lourd	1149	250	22%
	Industriel	16	9	56%
	Manutention	21	0	0%
	Agricole	0	0	0%
	Génie Civil	20	0	0%
	Chambre à Air	139	39	28%
	Total	4492	7225	161%
CDD 2398 EL OUED	Tourisme	293	1539	525%
	Camionnette	279	88	32%
	Poids Lourd	416	182	44%
	Industriel	0	0	0%
	Manutention	4	0	0%
	Agricole	0	0	0%
	Génie Civil	5	0	0%
	Chambre à Air	42	0	0%
	Total	1039	1809	174%
TOTAL DISTRICT	Total	8594	14678	171%

Source : Département des pneus, (Naftal Biskra)

Nous remarquons à partir du tableau que la réalisation des objectifs a dépassé les prévisions et que la demande est très élevée pour les pneus proposés par l'organisation. Cela s'explique par leur prix bas par rapport aux caractéristiques, la qualité du service, ainsi que la qualité du produit. En effet, les pneus sont importés de France, d'Allemagne et d'Afrique du Sud via des appels d'offres lancés par Naftal auprès de ses fournisseurs et expédiés par voie maritime à travers les ports d'Alger, Skikda et Annaba, à partir desquels les différentes unités de Naftal s'approvisionnent en pneus. De plus, la politique de l'État visant à encourager la production locale a permis à l'établissement de Naftal à Biskra d'obtenir 60% de la part de production de l'entreprise Iris, tandis que les 40% restants sont répartis entre les autres entreprises. Comme mentionné précédemment, l'augmentation des ventes de pneus réalisée par Naftal lui a permis

de dominer le marché et d'imposer sa force à travers la forte demande pour ce produit. Bien que Naftal Biskra détienne une large part de marché, les stocks de l'entreprise ne sont pas suffisants pour satisfaire la demande du marché, qui connaît une reprise au cours de l'année 2023 et de l'année en cours 2024. Cela s'explique par le fait que Naftal s'approvisionne en pneus de qualité moyenne fabriqués par le géant local de la production de pneus, Iris, destinés au marché et qui ont connu un engouement très élevé par rapport aux autres marques.



Conclusion

D'après ce qui a été abordé dans le troisième chapitre, on peut dire que la société Naftal et, de manière générale, la stratégie de distribution adoptée par Naftal a contribué à une expansion considérable de ses produits, ce qui a conduit à la réalisation d'une part de marché importante et d'une position concurrentielle que l'on peut qualifier de distinctive.

Après avoir approfondi les aspects théoriques de la recherche, qui ont permis de définir la nature de la distribution, ses fonctions, son importance et ses dimensions, ainsi que la manière de choisir ses canaux, l'étude s'est ensuite attachée à déterminer la nature de l'avantage concurrentiel et ses différents types, tout en essayant de mettre en évidence le rôle que joue la distribution dans ce cadre, en tant que l'une des stratégies de marketing pouvant être adoptées comme moyen de concurrence, avant de tenter de projeter les aspects théoriques sur le terrain.

Le niveau éducatif élevé des cadres et la bonne qualification des agents de contrôle et d'exécution.

Conclusion générale

L'étude approfondie des stratégies de distribution mises en œuvre par NAFTAL, entreprise leader du secteur pétrolier en Algérie, a permis de mettre en évidence l'importance cruciale de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et de distribution dans un contexte industriel fortement concurrentiel et réglementé.

Les résultats de l'analyse montrent que les stratégies de distribution de NAFTAL jouent un rôle clé dans sa performance globale et sa capacité à maintenir une position compétitive sur le marché. Malgré les défis et contraintes majeurs auxquels NAFTAL fait face, notamment en termes de réglementation, d'infrastructures et de concurrence, l'entreprise a su s'adapter et mettre en place des pratiques exemplaires dans la planification, l'organisation et l'exécution de ses activités de distribution. L'utilisation optimale des capacités de stockage, la mise en place de réseaux de transport performants et l'adoption de solutions technologiques innovantes ont permis à NAFTAL de garantir une disponibilité et une accessibilité de ses produits sur l'ensemble du territoire national.

Néanmoins, des axes d'amélioration potentiels ont été identifiés, tels que le renforcement de la flexibilité du système de distribution, l'optimisation des coûts logistiques et l'amélioration de la visibilité sur la demande. La mise en œuvre de ces pistes d'amélioration permettrait à NAFTAL d'accroître d'avantage son efficacité opérationnelle et sa compétitivité à long terme.

Recommandations :

Face aux défis et opportunités identifiés dans l'analyse de la situation stratégique de Naftal, nous vous recommandons les orientations suivantes :

Naftal doit en premier lieu consolider son leadership sur le marché national des carburants. Cela passe par des investissements continus dans les infrastructures de raffinage et de distribution afin d'optimiser les performances opérationnelles et la qualité des produits. L'entreprise devra également renforcer la proximité avec ses clients à travers une amélioration constante de l'expérience dans son réseau de stations-service. Elle pourra notamment développer une offre de services à valeur ajoutée, comme des services de lavage ou des boutiques, pour fidéliser sa clientèle et générer des revenus complémentaires. Parallèlement, Naftal devra mettre en place une politique de marque forte et d'innovation produits afin de se différencier de la concurrence.

Au-delà de son cœur d'activité, Naftal devra aussi diversifier ses activités dans des segments à forte valeur ajoutée. L'accent devra être mis sur l'accélération du déploiement d'une offre de lubrifiants haut de gamme pour conquérir des parts de marché sur ce segment plus rentable. L'entreprise devra également investir dans le développement de solutions énergétiques alternatives, comme les biocarburants, le GPL ou les bornes de recharge électrique, afin d'anticiper les évolutions du marché. Elle pourra également saisir les opportunités offertes par la transition écologique en proposant des produits et services plus durables, comme des lubrifiants biosourcés. Enfin, Naftal étudiera les possibilités d'expansion à l'international, notamment dans les pays voisins, pour diversifier ses sources de revenus.

Conclusion générale

Pour accompagner ces évolutions stratégiques, Naftal devra renforcer son agilité et sa performance opérationnelle. Cela passe par l'accélération de la digitalisation des processus et des canaux de distribution afin d'améliorer l'efficacité et la réactivité de l'entreprise. Elle devra également optimiser la gestion de ses stocks et de sa logistique pour réduire les coûts et améliorer la disponibilité de ses produits. La mise en place d'indicateurs de performance clés et d'un tableau de bord stratégique permettra un pilotage plus fin de l'activité. Enfin, le développement des compétences et de l'engagement des collaborateurs sera essentiel pour accompagner les transformations de l'entreprise.

Parallèlement, Naftal devra s'engager dans une transition écologique ambitieuse. Cela passera par la définition d'une feuille de route claire et d'objectifs chiffrés en matière de réduction de son empreinte environnementale. L'entreprise devra investir massivement dans des technologies de raffinage et de distribution plus propres et économes en énergie. Elle proposera également une gamme complète de carburants, lubrifiants et services durables pour répondre aux attentes des consommateurs. Enfin, Naftal communiquera activement sur ses initiatives environnementales afin de valoriser son engagement.

Enfin, Naftal devra renforcer sa gouvernance et sa conformité réglementaire. Cela passe par une revue de sa gouvernance pour accroître la transparence et l'implication des parties prenantes. L'entreprise mettra en place des processus de contrôle et de gestion des risques renforcés, notamment en matière de cybersécurité. Elle assurera également une veille active sur les évolutions réglementaires et s'y conformera de manière proactive. Enfin, la formation et la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs aux enjeux de la conformité seront essentielles.

La mise en œuvre réussie de ces recommandations stratégiques permettra à Naftal de relever les défis auxquels elle est confrontée, tout en saisissant les opportunités offertes par les évolutions du marché. Cela renforcera sa position de leader national tout en préparant son adaptation à la transition énergétique et écologique.

Bibliographie

Bibliographie

- [01] Abd El Karim Radhi AlJabouri, 2000, "le marketing réussi ou les bases de la vente", Dar Al-Tassyir.
- [02] Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, Vol84, n° (3), p 90-99. Article de revue
- [03] Association Française du Pétrole. (s.d.). Acteurs du secteur pétrolier. Disponible sur : www.afp.asso.fr
- [04] Auteur non spécifié. (2021). "Équilibre entre couverture de marché et maîtrise de la distribution sélective." *Oil & Gas Journal Europe*, 42.
- [05] Bachir Alag, 2004, *Marketing modernes: ses principes, sa gestion et ses recherches*, première édition, El-Dar El-Jamahiriya pour l'édition et la distribution, Syrte, Libye.
- [06] Bain & Company. (2018). Putting Customer Experience at the Heart of Next-Generation Operating Models. Récupéré sur ce lien : <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/putting-customer-experience-at-the-heart-of-next-generation-operating-models>
- [07] Cannon, J. P., & Perreault, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of marketing research*, 36(4), 439-460.
- [08] Colla, Enrico. (2000). « De l'internationalisation à la globalisation : tendances stratégiques ». *Market Management*.
- [09] Combarous, F., & Gaschet, F., (2023), *Microéconomie 2*, Disponible sur URL AUNEGe, <https://auneg.fr>, [en ligne], Consulté le 20/06/2024 [06h10]. (Site ou page web)
- [10] Deloitte. (2022). *The Resilient Supply Chain*.
- [11] Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., & Lee, S. H. (2019). *Strategic Management: Text and Cases*. McGraw-Hill Education.
- [12] Durand, P. (2018). *Gestion de la distribution pétrolière : Vers une approche exclusive*. Éditions Dunod.
- [13] Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- [14] Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol 23, n° (4), p 660-679. (Article de revue)
- [15] Frost & Sullivan. (2021). *Customer Experience in Distribution: Trends and Best Practices*. Récupéré sur ce lien : https://www.frost.com/wp-content/uploads/2020/12/Frost-Sullivans-Top-Trends-in-CX_ICT.pdf.
- [16] Fugate, B. S., Mentzer, J. T., & Stank, T. P. (2010). Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness, and Differentiation. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 43-62.
- [17] Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley & Sons.
- [18] Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2013). *Business Marketing Management: B2B*. 11th Edition. Cengage Learning.
- [19] Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2020). *Exploring Strategy*. Pearson.

Bibliographie

- [20] Joskow, P. L., & Rose, N. L. (1989). The effects of economic regulation. In R. Schmalensee & R. Willig (Eds.), *Handbook of industrial organization* (Vol. 2, pp. 1449-1506). Amsterdam: Elsevier.
- [21] Julien B, Yves L, Sylvie L, François M, 2007, *Marketing stratégique*, Canada.
- [22] KOTLER, P., et DUBOIS, B., 2000, *Marketing Management*, édition Publi-Union, édition 10, Paris, page 224.
- [23] Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- [24] Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B brand management*. Berlin: Springer. (Livre)
- [25] Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.
- [26] Lafont, P. (2019). *La distribution des produits pétroliers : enjeux et défis*. Éditions Technip.
- [27] Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2020). *Mercator* (12e éd.). Dunod.
- [28] Lilien, G. L. (2016). The B2B knowledge gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543-556.
- [29] Lilien, G. L. (2016). *The B2B Marketing Course: Practice and Theory for the Digital Age*. Pearson Education.
- [30] Maxicours., (2024), *Le produit et son cycle de vie*, Disponible sur URL Maxicours , www.maxicours.com , [en ligne], Consulté le 20/06/2024 [08h10]. (Site ou page web)
- [31] McKinsey & Company. (2021). *Making Supply Chain Transformation Happen*.
- [32] McKinsey & Company. (2021). *The B2B Digital Inflection Point*. Récupéré sur ce lien : <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/The%20B2B%20digital%20inflection%20point/The-B2B-digital-inflection-point-How-sales-have-changed-during-COVID-19.pdf>
- [33] Mercier, F. (2019). *Distribution intensive des carburants et lubrifiants : Stratégies et optimisation*. Editions Technip.
- [34] Mohammed Ibrahim Obeidat, 2002, *stratégies de marketing, portail comportemental*, troisième édition, maison d'édition et de distribution Wael, Amman et Jordan.
- [35] Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L., (2015), *Purchasing and supply chain management*, Cengage Learning.
- [36] Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- [37] Oliver Wyman. (2022). *The Future of Retail Distribution*.
- [38] Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. McGraw-Hill Education.
- [39] Piercy, N. F. (2009). Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 857-864.
- [40] Robinson, P. J., Faris, C. W., & Wind, Y. (1967). *Industrial buying and creative marketing*.

Bibliographie

Boston: Allyn & Bacon. Livre

[41] Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). The Handbook of Logistics and Distribution Management (6th ed.). Kogan Page.

[42] Sage., (2024), Qu'est-ce que la globalisation ?, Disponible sur URL sage, <https://www.sage.com> , [en ligne], Consulté le 20/06/2024 [15h12]. (Site ou page web)

[43] Salah Ch., 1973, Marketing moderne, Maison de la renaissance arabe, Beyrouth.

[44] Stern, L. W., El-Ansary, A. I., Coughlan, A. T., & Cruz, I. (2014). Canal de marketing. Pearson Education.

[45] TAZEKRIT, M., 2006, Essai d'analyse de la fonction achats, achat d'un produit sidérurgique, [en ligne], Mémoire de Licence, Sciences commerciales, Alger : Institut national de commerce, Disponible sur : https://www.memoireonline.com/03/08/981/m_essai-analyse-fonction-achats-produit-siderurgique3.html

[46] U.S. Department of Transportation. (2022). Hazardous Materials Regulations. Disponible sur: <https://www.phmsa.dot.gov/regulations/hazmat/hazardous-materials-regulations>

[47] Van Weele, A. J. (2018). Purchasing and Supply Chain Management (7th ed.). Cengage Learning EMEA.

[48] Webster, F. E., Jr., & Wind, Y. (1972). Organizational Buying Behavior. Prentice Hall.

[49] Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. Pearson.

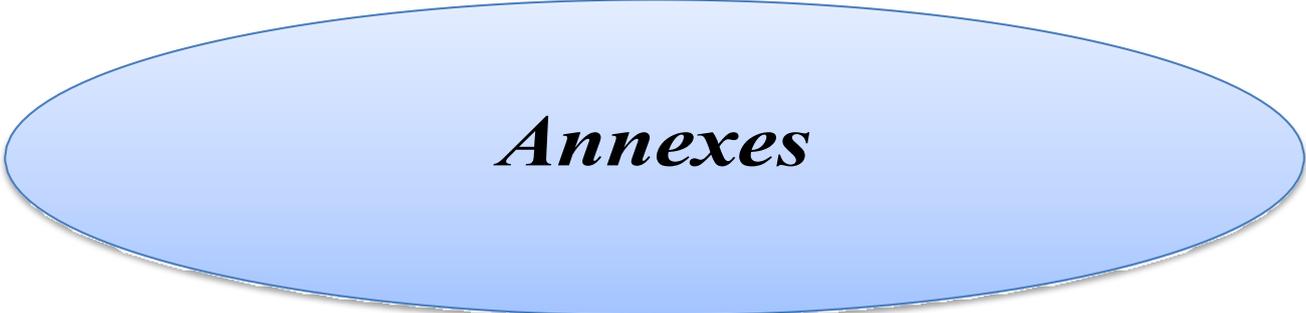
Sites internet :

1. <http://www.annabac.com>
2. <http://www.energy.gov.dz>
3. www.maxicours.com
4. <http://www.Naftal.dz>
5. www.sage.com

Mémoires :

1. Eric Ndaywel « la politique de distribution des produits alimentaires au sein d'une entreprise », mémoire online.

Revus et documents interne de l'entreprise NAFTAL



Annexes

Annexes



BON DE LIVRAISON FACTURE

SOCIÉTÉ NATIONALE DE COMMERCIALISATION ET
DE DISTRIBUTION DE PRODUITS PÉTROLIERS
BP. 73 Route des Dunes - Chéraga Alger RC 99 B 9691

E N° 0706037

N.I.F: 099916000969164

CDS

FACTURE			Date de l'Opération			
			Code de Livraison			
			Code de Véhicule			
			Transporteur Véh.			
			Tracteur			
			Transporteur Tract.			
	Code de Règlement		SA		N° du bon de commande :	
N° du 001		N° Du 004		Nom du facturier :		
N/O	PRODUITS		U.M.E	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
	DESIGNATION	CODE PRODUIT				
Total TTC:						
Reçu d'encasement Ref : 004			NATURE DU PAIEMENT			
			Espèces			
			Chèque N°			
			Virement N°			
			Mandat N°			
			035 N°			
			Montant Total en			
			Lettres Chiffres			
CONDITIONS GENERALES DE VENTE				Signature de caissier		
<p>1 - Les marchandises voyagent aux risques et périls du destinataire. 2 - Toutes réclamations devront être adressées au transporteur seul responsable vis-à-vis du réceptionnaire. 3 - Les prix de facturation sont ceux en vigueur le jour de la livraison de nos marchandises. 4 - Le client doit exiger un accusé de réception pour toutes marchandises rendue. 5 - L'utilisation des emballages pour un usage autre que celui auquel ils sont destinés, est interdite. 6 - Le paiement de la consignation ne peut constituer un titre de propriété. nos fûts cylindres et bouteilles demeurent une propriété inaliénable de la Société NAFTAL. 7 - Le client devra s'acquitter en une seule fois de l'intégralité du montant de la facture les paiements se font au comptant, en espèces, chèque bancaire, virement au C.C.P ou mandat NAFTAL. En cas de difficulté à quelque titre et pour fait quelque cause que ce soit, il est fait attribution de juridiction au Tribunal d'Alger compétent (section commerciale) seul compétent même en cas d'appel en et de pluralité de détenteurs.</p>						
Marchandises chargées sont conformes		Marchandises reçues conformes et en bon état		Orig.Client		
Signature du Chauffeur		Signature du client		1 - Finance		
				2 - CDS Livreur		
				3 - Commercial / Transporteur		

IMP. NAFTAL

Ref: 002P

Annexes



Société Nationale de commercialisation de Produits Pétroliers
Route des dunes chéréga - ALGER - R.C. 99 B 9691

0697143

R

BON DE TRANSFERT STOCK

LIVRE A	N° de la commande		Date de l'opération		J M A <input type="text"/>									
	N° du 001		Code de règlement		Comptant = 1 En Compte = 2 <input type="checkbox"/>									
IMPUTE A	Livraison Partielle		Reliquat Annulé		Code de l'échéance									
	Date envisagée livraison reliquat		Instructions particulières :		- 30 jours = 0 90 jours = 3 30 jours = 1 + 90 jours = 4 <input type="checkbox"/> 60 jours = 2									
				Code de livraison		NAFTAL = 1 Navire = 7 Tiers = 2 Pipe = 8 Wagons = 3 Attelage Mixte = 9 <input type="checkbox"/> Client = 4								
				Code de Véhicule		<input type="text"/>								
		Nom du préposé		Code du régime douanier		Droits pleins = 1 Sous douane = 3 <input type="checkbox"/>								
N/O	PRODUITS DESIGNATION		Code produit	U/M	EMBALLAGES		Quantité Unités	Prix Unitaire	MONTANT					
		Grade			Type	Nombre	Cod							
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
Montant en lettres :								TOTAL						
Détail du chargement	Baie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Initiales
Nom du chauff.		Marchandises Reçues conformes et en Bon Etat :				Réservé à la Comptabilité								
Marchandises chargées conformes :		Le20.....				Vérification : Codes.....Prix.....calculs								
(signature du chauffeur)		(signature de l'unité)				Correction [] Lignes N° <input type="text"/>								
						B.T.S. N°								
						B.T.S. Retour N°								
						N° B.T.S. Rectifié :								
CONDITIONS GENERALES DE TRANSFERT														
- Les marchandises voyagent aux risques et périls du destinataire; toute réserve être devra faite au transporteur, seul responsable vis a vis du réceptionnaire														
- Le chargement conforme des marchandises et dans les cas de retour leur déchargement tiennent lieu d'accusé de réception.														
- Les prix de cession sont ceux arrêtés par l'Entreprise.														
- La case " accusé de réception " doit être remplie dans tous les cas par les centres réceptionnaires ceci conditionne la comptabilisation du document.														
B.T.S. 17 P Orig. Compt - 1 Compt. JC - 2 CDS Récept 3 CDS Expédit - 4 Compt - 5 Transport. Imp NAFTAL														

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Résumé	
Liste des abréviations	
Liste des figures et tableaux	
Sommaire	
Introduction générale	01
Chapitre 1 : Cadre théorique sur le marché et l'environnement	
Introduction	05
Section 1 : Spécificités des marchés industriels	06
1.1 Définition de l'environnement ou le marché industriel	06
1.2 Typologie des marchés industriels	06
1.2.1 Le marché concurrentiel	06
1.2.2 Le monopole	06
1.2.3 L'oligopole	06
1.2.4 Le marché atteint de viscosité	06
1.3 Segmentation et ciblage	07
1.3.1 Segmentation du marché industriel	07
1.3.1.1 Par secteur d'activité	07
1.3.1.2 Par taille d'entreprise	07
1.3.1.3 Par zone géographique	07
1.3.1.4. Par type de process/technologie utilisé par clients	07
1.3.2 Ciblage des segments prioritaires	08
1.3.2.1 Evaluation du potentiel et de l'accessibilité de chaque segment	08
1.3.2.2 Sélection des segments les plus attractifs et en adéquation avec les objectifs	08
1.3.2.3 Développement de positionnement marketing adaptés pour chaque segment cible	08
1.4 Structures de marché industriel et dynamiques concurrentielles	08
1.4.1 Caractéristiques du marché industriel	08
1.4.2 Dynamiques de la concurrence	10
1.4.2.1 Barrières à l'entrée élevées	10
1.4.2.2 Innovation technologique et cycles de vie des produits	11
1.4.2.2.1 L'innovation	11
1.4.2.2.2 Le cycle de vie du produit	12
1.4.2.3 Fidélisation des clients	12
1.4.2.4 Rôle des appels d'offres	12
1.4.2.5 Internationalisation et globalisation	13
1.4.2.6 Réglementation sectorielle	13
1.4.3 Evolutions récentes des structures de marché	14
1.4.3.1 Concentration et Consolidation des Marchés	14
1.4.4 Fragmentation et Montée en Puissance des Niches	15
1.4.5 Internationalisation et Globalisation des Marchés	16
1.4.6 Bouversements Technologiques et Numériques	17
1.5 Comportement et attentes des clients industriels	18
1.5.1 Processus d'achat dans les marchés industriels	19
1.5.2 Besoins spécifiques des clients industriels	19

1.5.2.1	Caractéristique des clients industriels	19
1.5.2.1.1	Diversités des décideurs et des influenceurs	20
1.5.2.1.2	Accent sur la valeur plutôt que sur le prix	20
1.5.2.1.3	Relation Fournisseur-Client stratégique	20
1.5.2.2	Besoins spécifiques des clients industriels	21
1.5.2.2.1	Exigences techniques et de sécurité	21
1.5.2.2.2	Adaptabilité et Flexibilité	21
1.5.2.2.3	Qualité et performance à long terme	21
1.5.2.3	Gestion de la relation fournisseur	21
1.5.2.3.1	Suivi et évaluation des performances	22
1.5.2.3.2	Co-développement et innovation collaborative	22
1.5.2.3.3	Fidélisation et partenariat à long terme	22
1.5.3	Facteurs influençant le comportement d'achat des clients	22
Section 2	:Analyse de l'environnement industriel et ses stratégies	23
2.1	Analyse de l'environnement industriel	23
2.1.1	Analyse de l'environnement externe (macro-environnement)	24
2.1.1.1	Analyse PESTEL	24
2.1.2	Analyse de l'environnement interne(microenvironnement)	25
2.1.2.1	Le modèle des 5 forces de PORTER	26
2.1.2.2	Analyse des points de force et points de faiblesse	26
2.1.2.2.1	Définition des points de force et points de faiblesse	27
2.2	Stratégies pour l'environnement concurrentiel	28
2.2.1	Stratégies de positionnement	28
2.2.1.1	La stratégie de leadership par les coûts	28
2.2.1.2	La stratégie de différenciation	29
2.2.1.3	La stratégie de concentration (ou de créneau)	29
2.2.2	Stratégie de développement	29
2.2.2.1	Pénétration du marché	29
2.2.2.2	Développement de produits/services	29
2.2.2.3	Diversification	29
2.2.2.4	Croissance interne et externe	29
2.2.3	Stratégie concurrentielles	29
2.2.3.1	Stratégie de "leader"	30
2.2.3.2	Stratégie de "challenger"	30
2.2.3.3	Stratégie de "suiveur"	30
2.2.3.4	Stratégie de "spécialiste"	31
	Conclusion	31
	Chapitre 2 : Etude des stratégies de distribution en environnement industriel	32
	Introduction :	33
	Section 1 : Fondements de la distribution en environnement industriel	34
1.1	Définition de la distribution	34
1.2	Les types de canaux de distribution en environnement industriel	35
1.2.1	Les canaux de distribution directs	35
1.2.1.1	Définition et description des canaux de distribution directs	35

1.2.1.2 Avantages et inconvénients des canaux de distribution directs	35
1.2.2 Les canaux de distribution indirects	36
1.2.2.1 Définition et description des canaux de distribution indirects	36
1.2.2.2 Avantages et inconvénients des canaux de distribution indirects	36
1.2.3 Les canaux de distribution hybrides	37
1.2.3.1 Définition et description des canaux de distribution hybrides	37
1.2.3.2 Avantages et inconvénients des canaux de distribution hybrides	38
1.3 Les circuits de distribution	39
1.3.1 Définition de circuit de distribution	39
1.3.2 Les types de circuit de distribution	39
1.3.2.1 Circuit de distribution direct	39
1.3.2.2 Circuit de distribution avec un intermédiaire (court)	39
1.3.2.3 Circuit de distribution à plusieurs étapes (long)	39
1.3.2.3.1 Circuit de distribution des produits des biens de consommation	39
1.3.2.3.2 Circuit de distribution des produits des biens industriels	40
1.4 Les acteurs de la distribution en environnement industriel	43
1.4.1 Les fabricants et les fournisseurs	43
1.4.1.1 Rôle et responsabilités des fabricants et des fournisseurs dans la distribution	43
1.4.2 Les distributeurs et les grossistes	44
1.4.2.1 Rôle et responsabilités des distributeurs et des grossistes dans la distribution	44
1.4.3 Les détaillants et les revendeurs	44
1.4.3.1 Rôle et responsabilités des détaillants et des revendeurs dans la distribution	44
1.5 Les dimensions du système de distribution	45
1.5.1 Producteurs	45
1.5.2 Intermédiaires	45
1.5.3 Le consommateur ou l'utilisateur final	47
1.6 Les défis spécifiques à la distribution en environnement industrielle	48
1.6.1 La gestion des stocks et des entrepôts	48
1.6.1.1 Importance de la gestion des stocks et des entrepôts dans la distribution	48
1.6.1.2 Méthodes et techniques pour optimiser la gestion des stocks et des entrepôts	48
1.6.2 La logistique et le transport	49
1.6.2.1 Rôle crucial de la logistique et du transport dans la distribution	49
1.6.2.2 Stratégies et meilleures pratiques pour assurer une logistique et un transport efficaces	49
1.6.3 Les contraintes réglementaires et légales	50
1.6.3.1 Impact des contraintes réglementaires et légales sur la distribution	50
1.6.3.2 Analyse des réglementations spécifiques à la distribution	51
1.6.4 L'impact des variables environnementales sur la distribution	51
Section 2 : Stratégies de distribution en environnement industriel	52
2.1 Approches stratégiques couramment utilisées dans la distribution	52
2.1.1 La stratégie de distribution exclusive	52
2.1.2 La stratégie de distribution sélective	52
2.1.3 La stratégie de distribution intensive	52
2.2 Facteurs influençant le choix des stratégies de distribution	53
2.2.1 Les caractéristiques des produits	53

2.2.1.1 Influence du prix,	54
2.2.1.2 Influence de la valeur ajoutée,	54
2.2.1.3 Influence de la durabilité	54
2.2.1.4 Influence de la complexité	54
2.2.2 Les préférences des clients	54
2.2.2.1 Importance de l'accessibilité,	54
2.2.2.2 Importance de la commodité d'achat	55
2.2.2.3 Importance de la qualité de service	55
2.2.3 Les contraintes logistiques et géographiques	55
2.2.3.1 Influence des coûts de transport,	55
2.2.3.2 Influence des délais de livraison	55
2.2.3.3 Influence de la couverture géographique	56
Conclusion	56
Chapitre III : L'analyse des stratégies de distribution adoptées par L^{se} NAFTAL	57
Introduction :	58
Section 1 : Etude pratique au niveau CDD NAFTAL Biskra	59
1.1 Naissance de L'entreprise	59
1.2 Missions et objectifs de l'entreprise Naftal	60
1.2.1 Missions de l'entreprise Naftal	60
1.2.2 Objectifs de l'entreprise Naftal	61
1.3 Structure organisationnelle de l'entreprise Naftal Biskra	62
1.4 Les principaux produits de Naftal Biskra	68
1.4.1 Le carburant	68
1.4.2 Carburant des véhicules (Sirghaz)	68
1.4.3 Pneumatiques (Les pneus)	68
1.4.4 Les huiles (Lubrifiants et Graisses)	68
1.4.5 Produits d'entretien	69
1.4.6 Batterie	69
1.5 Les sources d'approvisionnement :	69
1.5.1 Sources Locales de Production de Produits Pétroliers	69
1.5.1.1 Carburants :	69
1.5.1.2 Gaz de Pétrole Liquéfiés (GPL) :	69
1.5.1.3 Lubrifiants :	69
1.5.1.4 Aromatiques :	69
1.5.1.5 Bitumes :	69
1.5.2 Les principales sources d'approvisionnement :	70
1.6 Principaux manières de transport & Procédure de distribution des produits :	71
1.6.1 La distribution des produits varie selon les stations.	71
1.6.2 Les moyens utilisés pour le transport des produits pétroliers:	73
Section 2: L'analyse des stratégies de distribution au niveau du centre CDD de l'entreprise NAFTAL Biskra	75
2.1 Procédure de distribution des produits par CDD Naftal Biskra	75
2.1.1 Identification des clients	75
2.1.2 Explication du plan de distribution	75

2.2.Analyse du circuit de distribution	77
2.2.1.Présentation des circuits de distribution de NAFTAL Biskra :	77
2.3. Analyse de l'environnement industrielle	79
2.3.1 Selon la méthode PASTEL	79
2.3.2 Selon le modèle des 5 forces de porter	80
2.3.3 Capacités internes	81
2.3.4 Analyse des points forts et faibles de l'entreprise Naftal	82
2.5 Analyse de la situation stratégique de Naftal	83
2.6 L'avantage concurrentiel dans l'entreprise Naftal	84
2.6.1 L'huile	84
2.6.2 Pneus :	85
Conclusion.....	87
Conclusion générale	89

Bibliographie

Annexes

Table des matières