

École des Hautes Études Commerciales d'Alger



Entreprendre et Innover

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

Option : Affaires internationales

THEME:

**L'impact de la logistique d'approvisionnement
international sur la performance commerciale**

ETUDE DE CAS : GROUPE SAIDAL

Elaboré par :

Mlle. Nihal Benkara

Encadré par :

Dr. Ibtissam BRAHITI

Maîtres de conférences classe « A » à l'EHEC Alger

**9^{ème} promotion
Juin 2022**

École des Hautes Études Commerciales d'Alger



Entreprendre et Innover

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

Option : Affaires internationales

THEME:

**L'impact de la logistique d'approvisionnement
international sur la performance commerciale**

ETUDE DE CAS : GROUPE SAIDAL

Elaboré par :

Mlle. Nihal Benkara

Encadré par :

Dr. Ibtissam BRAHITI

Maîtres de conférences classe « A » à l'EHEC Alger

**9^{ème} promotion
Juin 2022**

Résumé

De nos jours, l'industrie pharmaceutique est considérée comme l'une des industries les plus grandes et les plus croissantes sur le plan global. D'un point de vue plus économique, elle a acquis une importance croissante et stratégique pour le développement total et continu d'une nation dans le secteur de santé économique. Le secteur d'industrie pharmaceutique est en pleine croissance, nous témoignons l'évolution de la consommation qui est en parallèle avec celui des besoins du consommateur qui devient de plus en plus exigeant durant la pandémie de coronavirus par ailleurs, toute entreprise industrielle pharmaceutique vise à satisfaire et à recouvrir leurs besoins afin de se procurer une part de marché importante, d'obtenir un avantage concurrentiel et de gagner une performance commerciale sur le marché.

Pour attendre les objectifs de performance, les entreprises qu'exercent dans ce secteur donnent de l'importance à la Supply Chain acheminant le médicament depuis sa source d'approvisionnement jusqu'au consommateur final, cela en s'assurant la livraison de ce dernier dans le bon moment, en bonnes quantités et au bon prix tout en optimisant ses coûts, tous ces éléments sont pris en considération au niveau de la Supply Chain de l'entreprise à travers ses processus amont et aval formants un mouvement des flux d'informations, physiques, financiers, administratifs et humains qui sont pilotés dans une démarche optimale afin d'y parvenir aux objectifs planifiés notamment en matière de performance commerciale.

Les achats étrangers des intrants de médicaments sont considérés comme une fonction stratégique de la gestion logistique des entreprises d'industrie pharmaceutique ; Le GROUPE SAIDAL fait partie de ces entreprises, leader de marché générique en Algérie, cherche à se différencier de ses concurrents en assurant une bonne performance commerciale, et cela à travers la maîtrise de tous ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs ce qui l'oblige à garantir un bon déroulement de sa chaîne d'approvisionnement local et étranger ainsi que son efficacité et efficience.

Mots clés : Secteur d'industrie pharmaceutique, part de marché, performance commerciale, Supply Chain, médicament, achat étranger, indicateurs, approvisionnement.

Abstract

Nowadays, the pharmaceutical industry is considered to be one of the largest and fastest growing industries globally. From a more economic point of view, it has acquired increasing and strategic importance for the total and continuous development of a nation in the economic health sector. The pharmaceutical industry sector is growing, we witness the evolution of consumption which is in parallel with that of the needs of the consumer who is becoming more and more demanding during the corona virus pandemic moreover, any pharmaceutical industrial company aims to meet and cover their needs in order to obtain a large market share, obtain a competitive advantage and gain commercial performance in the market.

To achieve performance targets, companies operating in this sector give importance to the Supply Chain, transporting the drug from its source of supply to the final consumer, ensuring the delivery of the latter in the right time, in the right quantities and at the right price while optimizing its costs, all these elements are taken into consideration at the level of the company's Supply Chain through its upstream and downstream processes forming a movement of information flows, physical, financial, administrative and human which are piloted in an optimal approach in order to achieve the planned objectives, particularly in terms of commercial performance.

Foreign purchases of drug inputs are considered a strategic function of the logistics management of pharmaceutical companies; The SAIDAL GROUP is one of these companies, generic market leader in Algeria, seeks to differentiate itself from its competitors by ensuring a good commercial performance, and this through the control of all its quantitative and qualitative indicators which obliges it to guarantee smooth running of its local and foreign supply chain as well as its effectiveness and efficiency.

Keywords: Pharmaceutical industry sector, market share, commercial performance, Supply Chain, medication, foreign purchase, indicator.

المخلص

اليوم، تعتبر صناعة الأدوية واحدة من أكبر الصناعات وأسرعها نموًا في العالم. من وجهة نظر اقتصادية أكثر، فهي تمتلك أهمية استراتيجية للتنمية الكلية والمستمرة لدولة ما في قطاع الاقتصاد الصحي. إن قطاع صناعة المستحضرات الصيدلانية في نمو مستمر، كما نشهد تطور الاستهلاك بالموازاة مع احتياجات المستهلك الذي أصبح أكثر طلبًا خاصّة خلال جائحة فيروس كورونا، و تهدف أي شركة أدوية صناعية إلى تلبية هذه الاحتياجات من أجل الحصول على حصة سوقية كبيرة واكتساب ميزة تنافسية وكسب أداء تجاري.

لتحقيق أداء فعال، تولي الشركات في هذا القطاع أهمية لسلسلة توريد الدواء من مصدره الاصلي إلى المستهلك النهائي و ضمان تسليم هذا الأخير في الوقت المناسب، بالكميات المناسبة وبالسعر المناسب مع تحسين تكاليفها، تؤخذ جميع هذه العناصر بعين الاعتبار على مستوى سلسلة التوريد للشركة من خلال عملياتها التمهيديّة والنهائيّة التي تشكل حركة لتدفقات المعلومات، والموارد المادية والمالية والإدارية والبشرية التي تدار على النحو الأمثل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ولا سيما من حيث الأداء التجاري.

وتعتبر الواردات الدوائية وظيفية استراتيجية للإدارة اللوجستية لشركات الأدوية ؛ مجموعة صيدال هي واحدة من هذه الشركات، الشركة الرائدة في السوق الجزائري، تسعى إلى التميز عن منافسيها بضمان أداء تجاري جيد، وهذا من خلال إتقان جميع مؤشرات الكمية والنوعية، التي تلزمها بضمان إدارة سلسلة مشترياتها المحلية والأجنبية فضلا عن فعاليتها وكفاءتها.

الكلمات المفتاحية : قطاع صناعة الأدوية، حصة السوق، الأداء التجاري، سلسلة التوريد، الشراء الأجنبي، المؤشرات.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à ma géniale, tendre, affectueuse et sacrée mère, à mon humble, strict, brave et majestueux père ; pour leurs sacrifices, leur amour, leur soutien inconditionnel à la fois moral et économique, et leurs prières tout au long de mes études.

A ma précieuse grand-mère, mon cher grand-père, ma chère sœur Amdjad, mon cher frère Waïl, A ma chère tante Kenza, A monsieur Salhi Farid.

Tous comptent énormément pour moi, et pour que j'ai beaucoup de tendresse et de respect.

Puisse Dieu, le Très Haut, vous accorde santé, bonheur, longue vie, et vous garde pour toujours.

Mes dédicaces sont également adressées à toutes mes copines, spécialement à Chaïma et Khouloud ; merci pour tous vos encouragements.

A une personne désireuse de se distraire, à travers la lecture de ce passage qui va lui plaire.

A chacun de mes instituteurs, professeurs du secondaire, et mes quelques enseignants compétents universitaires, qui se reconnaissent en tant que Hommes dignes et dignitaires. A tous ceux qui m'ont connu dans la joie et dans la galère.

A toute personne m'ayant encouragé et témoigné leurs soutiens tout au long de l'élaboration de mon étude et qui par leurs présences j'en suis très fier.

Je vous dédie cette contribution modeste que j'espère, l'avoir tissé à une fin utile non utilitaire.

Benkara Nihal.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui m'a éclairci le chemin du savoir et m'a donné le courage et la patience nécessaire pour la réalisation de ce travail.

A mes parents qui par leur prière et leur encouragement, j'ai pu surmonter tous les obstacles.

Je tiens à remercier mon encadrante Dr. BRAHITI Ibtissam d'avoir accepté de m'encadrer durant ce travail de recherche, pour ses conseils, son aide, et son soutien moral.

Mes vifs remerciements vont à mon promoteur Mr. SALHI Farid « Responsable achat et approvisionnement étranger », pour son accueil chaleureux, et son enthousiasme pour m'aider et me soutenir à chaque moment.

Mes sincères remerciements vont également à Mme. BAYOU Radia « Directrice achats et approvisionnement » de m'avoir accueilli au sein de son département.
A Mr. ZEKAR Boualem « Responsable transit et shipping », Mr. HOUN Abderezak « Responsable transit et enlèvement », qui m'ont soutenus, conseillés, aidés face aux difficultés rencontrées.

A toute personne de GROUPE SAIDAL qui a attribué de près à la réalisation de ma recherche.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à tous les professeurs qui m'ont enseigné et qui par leurs compétences m'ont soutenu dans la poursuite de mes études.

Aux membres du jury d'avoir présidé, examiné mon travail, et prêté attention à sa présentation.

Merci à tous et à toutes.

Liste des tableaux

N°	Tableau	Page
01-01	Types de logistique	10
02-01	Différence entre la supply chain et la logistique	13
03-01	Réussite de la fonction achat à travers les KPI	17
04-01	Typologie des risques propres aux achats	18
05-01	La planification stratégique, tactique et opérationnelle d'approvisionnement.	21
06-01	Les différentes méthodes de gestion des approvisionnements	26
07-01	Tableau comparatif des offres TCO.	31
08-01	Fichier article	40
01-02	Types de performance	68
01-03	la fiche technique de GROUPE SAIDAL	87
02-03	Partenaires de GROUPE SAIDAL	92
03-03	Contact GROUPE SAIDAL	93
04-03	Approche de recherche	95
05-03	Diagnostic interne	99
06-03	Diagnostic externe	99
07-03	Informations sur les matières premières incluses dans la production du PARALGAN 1G	101
08-03	Avantages et inconvénients de la centralisation des achats étrangers du GROUPE SAIDAL	115
09-03	Quantités vendues et chiffre d'affaires des cinq leaders en marché de PARACETAMOL 1G	121
10-03	l'évolution du volume des ventes par unité de PARALGAN 1G	124
11-03	l'évolution de chiffre d'affaire durant l'année 2019/2020/2021 en DA	126

Liste des figures

N° :	Figure :	Page :
01-01	Le champ d'application de la logistique	08
02-01	Les mission et objectifs opérationnel de la fonction achat	15
01-02	structure de la fonction commerciale	53
02-02	Le triangle de la performance	60
03-02	Source de la performance	63
04-02	Les niveaux de mesure de la performance	67
05-02	Modèle de performance commerciale	78
06-02	Le principe de composition du tableau de bord	80
01-03	La situation géographique de GROUPE SAIDAL	89
02-03	l'organigramme de la direction supply chain de GROUPE SAIDAL	90
03-03	Répartition des achats étrangers par rubriques	98
04-03	Processus d'importation abordé par le GROUPE SAIDAL	107
05-03	La part de marché des génériques de PARACETAMOL 1G, année 2019.	121
06-03	La part de marché des génériques de PARACETAMOL 1G, année 2020.	122
07-03	La part de marché des génériques de PARACETAMOL 1G, année 2021.	123
08-03	Prévisions et réalisations des quantités vendues durant 2019/2020/2021.	125
09-03	Prévisions et réalisations des CA durant 2019/2020/2021.	126

Liste des abréviations

AC: Article de Conditionnement
AOI: Appel d'Offre International
BC: Bon de Commande
BR: Bon de Réception
BL: Bill of Lading
CA: Chiffre d'Affaire
CCI: Chambre de Commerce Internationale
CAM: Commission d'Attribution des Marchés
COP: Commission d'Ouverture des Plis
CEO: Commission Evaluation des Offres
CPA: Crédit Populaire Algérien
CREDOC: Crédit Documentaire
CPT: Carriage Paid To: Port payé jusqu'à
CIP: Carriage Insurance Paid to : Port payé, assurance comprise jusqu'à DAP
CFR: Cost and Freight
CIF: Cost Insurance and Freight
CMA-CGM: La Compagnie maritime d'affrètement - Compagnie générale maritime
D/P: Document contre Paiement
D/A: Document contre Acceptation
DAB: Dar el Beida
DAP: Delivered At Place : Rendu au lieu de destination
DPU : Delivred At place unloaded : rendu au lieu de destination (ancien DAT)
DDP: Delivered Duty Paid : Rendu droits acquittés
EXP: Excipient
EXW: Ex-Works : À l'usine
FDI: Fiche De contrôle d'Importation
FCA: Free-Carrier : Franco-transporteur
FAS: Free alongside ship
FOB: Free on Board
FRP: Enterprise Ressource Planning
Fintech: Finance et Technologie

HT: Hors taxes

ISO: Organisation Internationale de normalisation

ICP: Indicateur Clé de Performance

JAT: Juste A temps

KPI: Key Performance Indicator

LTA: Lettre de Transport Aérien

LC: Lettre de Crédit

MA: Matière Première

MG: Marge Bénéficière

MRP: Manufacturing Resources Planning.

OMC: Organisation Mondiale de Commerce

PF: Produit Fini

PSF: Produit Semi-Fini

PA: Principe Actif

PV: Procès-verbal

REMDOC: Remise Documentaire

SBLC: Standby Letter Of Credit

SWIFT: La société de télécommunications interbancaires mondiales

SAA: Société d'Assurance Algérie

SIG : Système d'Information Géographique

TCO: Tableau Comparatif des Offres

UEH: Unité EL Harrach

VNF: Vois Navigables de France

SOMMAIRE

Introduction générale	1
Chapitre I : La logistique d’approvisionnement.....	5
Section 01 : Généralités sur la logistique.....	7
Section 02 : concepts de la logistique d’approvisionnement.....	14
Section 03 : La fonction internationale d’achat « Les importations »	28
Chapitre II : La performance commerciale	5
Section 01 : Principaux concepts de la fonction commerciale	49
Section 02 : La performance d’une entreprise.	57
Section 03 : La performance commerciale	69
Chapitre III : L’influence de la logistique d’approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL	46
Section 01 : Présentation de l’entreprise d’accueil et présentation de cadre méthodologique suivi.....	84
Section 02 : Analyse d’une opération d’approvisionnement international.....	97
Section 03 : Evaluation de la performance commerciale	117
Conclusion générale.....	77

Introduction générale

Introduction Générale

L'évolution économique des dernières années a mis en évidence une dynamique de développement dans certains pays et certains secteurs où la concurrence s'est durablement installée. Ce qui caractérise ce dynamisme économique est la généralisation de l'économie de marché. L'entreprise en tant qu'acteur qui occupe une place majeure dans l'espace des rapports de marché a comme toute entité vivante, des besoins qui doivent être satisfaits de manière rationnelle afin de ne pas perturber son fonctionnement.

Pour cela, les entreprises industrielles ont besoin des biens et des services en quantités et en qualité suffisante pour pouvoir assurer leur production. Aujourd'hui, la plupart des entreprises algériennes évoluent dans des secteurs industriels où les avantages concurrentiels se créent et se détruisent rapidement. Dans ce contexte l'entreprise algérienne cherche à créer de la valeur ajoutée et améliorer sa performance, dont plusieurs fonctions sont concernées : la fonction production, distribution, marketing, commerciale et la fonction achat et approvisionnement ; cette dernière est considérée comme un vecteur de compétitivité et de performance.

Avec le phénomène de la mondialisation, la satisfaction des besoins en matières et fournitures est éminemment stratégique en particulier pour les industriels. Les difficultés des achats et des approvisionnements peuvent devenir fatales pour l'innovation et la production au sein de l'entreprise. De nos jours, les achats et les approvisionnements sont devenus une préoccupation majeure des responsables des entreprises industrielles dans la mesure où le processus d'achat et d'approvisionnement présente des risques.

La mission majeure de la fonction achat et approvisionnement est de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité des matières premières, composants, fournitures, marchandises, outillages, équipements et services nécessaires à la réalisation des opérations industrielles et commerciales. Ces dernières permettent d'assurer la régularité et la sécurité des approvisionnements en diversifiant les fournisseurs, améliorer le rapport qualité-prix ainsi l'optimisation de niveau des stocks.

Les responsables de l'entreprise doivent coordonner avec tous les intervenants dans le processus d'achat et d'approvisionnement et veiller sur la mise en place d'une structure adéquate avec cette fonction. Ces dernières années sont développées en plusieurs étapes, et se présentent de nos jours comme la fonction la plus efficiente pour préserver et améliorer la performance de l'entreprise.

Le concept de la performance de l'entreprise peut être confondu avec l'efficacité, l'efficience, la compétitivité et la productivité. Dans un sens plus large, la performance peut s'étendre aux techniques de gestion de la fonction « approvisionnement » justifiée par la gestion des relations clients- fournisseurs au sein de marchés surtout les relations au sein des marchés industriels ; L'analyse de la performance commerciale en matière d'approvisionnement est un levier stratégique sur lequel s'appuient les entreprises, cette

Introduction Générale

analyse permet de contrôler et de suivre l'évolution des ventes de l'entreprise, et vérifier si les objectifs ont été atteints, et ainsi orienter les activités, et surtout réactiver le processus en cas de contraintes. En effet, pour qu'une entreprise atteigne ses objectifs, elle doit mettre en place une politique de logistique d'approvisionnement efficace et performante, permettant de satisfaire au mieux la clientèle, dans le temps et dans l'espace.

➤ Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes intéressés au marché pharmaceutique algérien et notre choix s'est porté sur le Groupe SAIDAL « La position concurrentielle qui procure d'un leader national dans l'industrie des médicaments génériques, et sa conviction d'améliorer sa performance commerciale ».

Nous allons axer notre étude sur la logistique d'approvisionnement international que dispose l'entreprise afin d'étudier et d'analyser son impact sur la performance commerciale « marché du PARALGAN 1G », et nos principales motivations pour le choix de ce thème sont les suivantes :

- L'importance de la place de l'industrie pharmaceutique dans la politique économique et sociale de l'Algérie.
- L'importance des deux fonctions « approvisionnement et marketing » que le GROUPE SAIDAL possède.
- pratiquer nos connaissances théoriques acquises durant notre cursus académique.

De ce qui précède, notre présente recherche est consacrée pour répondre à la problématique suivante : **Quel est l'impact de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale ?**

Afin de bien structurer notre travail et de bien cerner notre problématique, nous avons jugé utile de la décomposer en trois questions secondaires qui nécessitent d'être posées:

Q 1 : Comment le choix et la gestion des fournisseurs au niveau de GROUPE SAIDAL rendent la logistique d'approvisionnement plus efficace?

Q 2 : La maîtrise des KPI influence-t-elle la performance commerciale?

Q 3 : La logistique amont contribue-t-elle à l'amélioration du volume des ventes?

Par le biais de ces trois questions, nous avons émis les trois hypothèses suivantes :

H 1 : La maîtrise des outils de négociation avec les fournisseurs influencent positivement la logistique d'approvisionnement.

H 2 : La maîtrise des KPI permet de réaliser une performance commerciale.

H 3 : L'efficacité de la logistique amont est liée majoritairement au volume des ventes.

Par ailleurs, pour réaliser ce travail, nous avons utilisé une méthodologie basée sur :

L'approche mixte, une étude qualitative qui nous a permis de mieux comprendre

Introduction Générale

notre sujet à travers l'analyse et l'observation d'une opération d'importation, et une étude quantitative où nous avons évalué de la performance commerciale à travers l'analyse des différents indicateurs de performance commerciale du marché de PARALGAN 1G, nous avons analysé dans cette partie si le GROUPE SAIDAL a satisfait les besoins de marché Algérien en paracétamol 1g, et si le rapport entre ses deux derniers est en corrélation directe.

Méthode inductive complémentaire à la méthode analytique : elle permet de passer d'observations, d'analyses particulières ou spécifiques, à des perspectives plus générales.

Nous avons eu, à chaque étape de notre travail, recours à l'utilisation de techniques et outils de collecte de données. Les principales techniques retenues sont :

✓ **La revue documentaire** : Nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages, de la webographie, ainsi que des travaux universitaires pour la partie théorique, et des supports qui nous ont aidés dans l'analyse de l'opération d'importation et de l'évaluation la performance commerciale du GROUPE SAIDAL à travers des indicateurs de performance KPI.

✓ **Les entretiens** : Des entretiens effectués avec des responsables de la direction Supply chain de GROUPE SAIDAL, afin de pouvoir réaliser une analyse pertinente, compte tenu de l'organisation, des systèmes et procédures de gestion.

✓ **L'observation** : Lors des visites effectuées aux différents services de la division approvisionnement de l'entreprise, durant notre stage pratique, afin de pouvoir identifier le déroulement du processus d'approvisionnement international au sein du GROUPE SAIDAL, et d'évaluer sa performance commerciale.

Notre travail est structuré en trois chapitres, deux chapitres théoriques et le troisième est consacré pour le cas pratique :

1. Le premier chapitre est consacré à la présentation des principes de base sur la logistique d'approvisionnement en mettant en valeur la logistique, la gestion des approvisionnements ainsi que des notions sur la gestion des achats étranger.

2. Le deuxième chapitre traite des généralités sur la fonction commerciale, la performance, la conception de la performance commerciale, ses différents types, ses indicateurs, ainsi que les méthodes utilisées pour la mesurer.

3. Le troisième chapitre consiste à la présentation générale du secteur d'industrie pharmaceutique, la présentation du GROUPE SAIDAL, la procédure d'approvisionnement international adoptée par cette entreprise. Ce dernier chapitre traite également l'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du marché de PARALGAN 1G de ce GROUPE.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

Introduction du chapitre

Aujourd'hui, la mondialisation et la forte concurrence sur les marchés constituent pour les entreprises un point sensible qui les oblige à s'adapter rapidement aux changements, car leur survie et leur part de marché dépendent de leur réactivité et de leur capacité d'adaptation.

Il existe de nombreux domaines qui touchent la gestion de l'entreprise, mais la place de la logistique présente une particularité et un intérêt par rapport aux autres domaines, puisque elle offre un champ de réflexion formalisée depuis de très nombreux siècles.

La logistique est l'art de la maîtrise des flux de marchandises et de matières qu'une entreprise expédie vers ses clients, (satisfaire des besoins), et pour réaliser des objectifs prédéfinis on mettant à disposition des ressources nécessaires pour une meilleure gestion des flux. On peut dire que la logistique comme un processus de coordination et de déplacement des ressources (personnes et décisions, matériels, équipements, matières..), cette coordination commence par l'action d'acheter qui suit une politique et stratégie bien définie de l'entreprise, la politique d'achat est guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise, cette politique porte essentiellement sur les points suivants : la participation et la mise en œuvre d'une politique produits, la définition d'une politique fournisseurs, la définition d'une stratégie de communication interne et externe et des systèmes d'information associés, la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines adaptée aux besoins précédents, l'établissement de règles de déontologie. Pour cela, afin d'optimiser la performance des entreprises, elles considèrent de plus en plus la maîtrise de la logistique et de ses champs de compétences associées comme un élément clef contribuant leur flexibilité.

Il s'avère important d'éclaircir dans ce chapitre, les généralités de la logistique, la logistique d'approvisionnement, et la logistique d'approvisionnement internationale où nous allons aborder le processus d'importation.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

Section 01 : Généralités sur la logistique

La logistique est un moyen d'efficacité pour l'entreprise, elle permet en effet de mieux gérer chaque tâche pour gagner du temps et améliorer la qualité de production afin d'être plus compétitif sur le marché. L'action d'acheter pour satisfaire des besoins en production constitue la première phase qui déclenche le mouvement des flux physiques en amont, rajoutés aux flux financiers et flux d'informations, ils constituent l'ensemble de la chaîne logistique.

1.1. Définitions de la logistique

Pour la plupart des entreprises la logistique se limite au transport, soit pour s'approvisionner ou bien faire de la livraison vers des centres de distribution. Mais en réalité la logistique couvre un éventail beaucoup plus large qu'uniquement le transport, où nous allons le découvrir à travers ses différentes définitions:

D'après JOEL SOHIER : *« la logistique est une fonction qui a pour objet d'organiser, au moindre coût le circuit de matière aboutissant à livrer au client le bien qu'il souhaite et au moment voulu »*.¹

D'après le Council of logistics management : *« la logistique est la partie du processus de la chaîne d'approvisionnement qui planifie, met œuvre et contrôle le transit et le stockage efficace et efficient des biens et services ainsi que l'information adjacente de l'endroit de leur créations jusqu'à celui de consommation dans le but de répondre à l'exigence des consommateurs »*.²

D'après HERVE MATH et D-ANIEL TIXIER : *« la fonction de la logistique dans une entreprise est d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et la demande auxquelles elle s'intéresse aux plans stratégiques et tactiques, ainsi que la maintien de la qualité des rapports fournisseurs-clients impliqués »*.³

Nous pouvons constater que la logistique est une fonction qui a pour but de livrer la bonne référence au bon moment, dans la quantité juste et nécessaire, une assurance qualité /produit, avec le meilleur coût possible, et une traçabilité de documents. Cela conduit à concevoir la logistique comme un processus par lequel l'entreprise gère l'ensemble de ses échanges d'information et des éléments physiques et financiers en amont vers l'aval et l'inversé.

1.2. Domaine de la logistique

La logistique concerne un très vaste domaine lié au mouvement des produits. Concrètement, cela concerne les opérations et les techniques telles que : La localisation des usines et des entrepôts, la gestion et la réception des matières premières, la gestion et le stockage de ces matières, la gestion de production, la gestion et le stockage des

¹ JOEL, (S): *la logistique explicite*, 3eme édition, paris, 2002, P7.

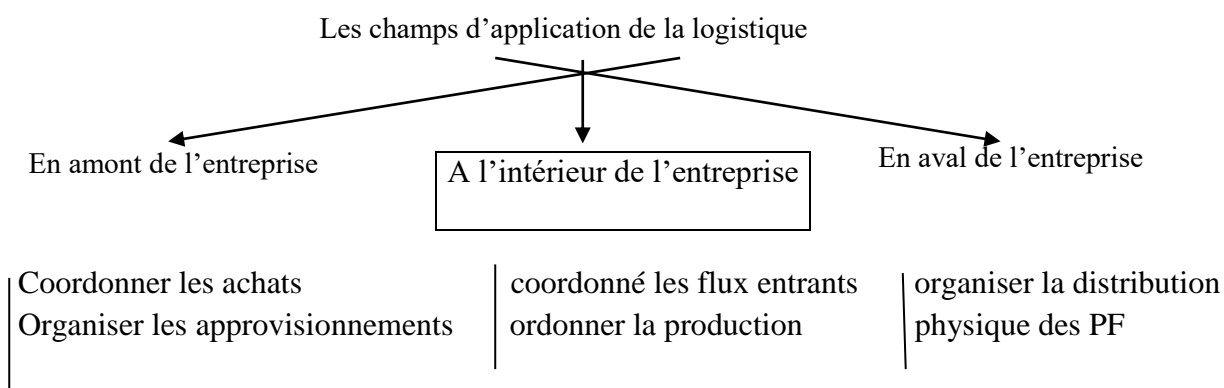
² JOELLE, (M) : *De la logistique d'entreprise au supply Chain management*, e-thèque 2003. P89.

³ HERVE, (M) et DANIEL, (T) : *la logistique*, 6eme édition, paris, 2005, p9.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

en-cours, la gestion et le stockage des produits finis, l'emballage, la préparation de commandes, la manutention, les transports et les tournées de livraison. La logistique couvre donc plusieurs réalités, avec néanmoins un point de convergence, qui se détermine par l'optimisation de ces flux de produits. C'est une démarche de gestion ou d'organisation de ces flux dans le temps et dans l'espace en quatre périodes: Gestion des flux d'approvisionnements, gestion des flux de production, gestion des flux de distribution, gestion des flux liés au service après-vente (logistique de soutien).¹

Figure n°01-01 : Le champ d'application de la logistique.



Source : Miani, Patrick, Venturelli, Nadine : « Memento transport logistique », Le Génie des Glaciers Editeur, paris, 2011, p148.

Commentaire :

D'après cette figure, nous constatons que pour toutes les fonctions de soutien, comptabilité, contrôle de gestion, gestion des ressources humaines, etc. l'impact de la logistique porte sur toute l'entreprise, sans exception. Elle concerne au premier plan de fonctionnement interne, en permettant d'optimiser la circulation des données et des ressources entre les différents départements de la structure. Mais parmi les préoccupations de la logistique également la coordination des flux entrants et l'organisation des flux sortants et par le fait, elle assume un rôle d'interface entre, d'un côté, l'entreprise et ses fournisseurs d'où nous parlons alors d'une logistique d'approvisionnement (ou logistique amont) et, d'autre coté, l'entreprise et ses clients, ce qui concerne une logistique de distribution (ou logistique aval).

1.3. Objectifs de la logistique

Il existe plusieurs objectifs de la logistique, donc on peut citer :²

- ✓ Optimisation des réseaux de distribution et d'approvisionnement.
- ✓ Plus grande synchronisation des différentes étapes de la chaîne.

¹ GEORGES, (Javel) : *Organisation et gestion de la production*, édition DUNOD, P19.

² RAHAL, (Farah) : *cour la logistique de distribution*, EHEC Alger.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

- ✓ Utilisation optimale des capacités de production.
- ✓ Meilleure réponse aux exigences accrues des clients.
- ✓ Réduction des délais.
- ✓ Contrôle adéquat des risques (ruptures de stock, retards).
- ✓ Meilleure gestion de la concurrence.
- ✓ Réduction des rejets et des impacts environnementaux.

Nous pouvons dire que l'objectif principal de la logistique est: Optimisation des réseaux d'approvisionnement et de distribution, plus grande synchronisation des différentes étapes de la chaîne, utilisation optimale des capacités de production, meilleure réponse aux exigences accrues des clients, réduction des délais, contrôle adéquat des risques (retards et ruptures de stock), réduction des rejets et des impacts environnementaux, meilleure gestion de la concurrence.

1.4. Les différents types de flux logistique

1.4.1 Définition des flux

Un flux peut se définir comme un déplacement quelle qu'en soit sa nature caractérisé par une origine, une destination et un trajet.

1.4.2 Les types de flux de la logistique

- ✓ **Les flux physiques** : Ce sont des transferts de biens ou de services qui se matérialisent généralement par un achat et une vente, qui sont : Les flux entrants, les flux circulants et Les flux sortants.
- ✓ **Les flux d'informations** : Ce sont les données d'entrée et les données de suivi.
- ✓ **Les flux financiers / flux monétaires** : Ce sont des transferts de fonds entre deux entités effectués par différents modes de paiement (virements, chèques, ...).¹
- ✓ **Les flux logistique** : nous distinguons deux catégories de flux logistiques : les flux logistiques internes (flux de production) et les flux logistiques externes (flux d'approvisionnement ou flux amont, flux de distribution ou flux aval) et les flux de logistique externe qui sont tous constitués par une chaîne d'opération d'emballage, de manutention, de transport et de stockage.²

1.5. Les types de logistique

YVES PIMOR et MICHEL FENDER ont distingués plusieurs logistiques différentes par leurs objets et leurs méthodes, nous les synthétisons dans le tableau suivant:³

¹https://www.memoireonline.com/09/09/2677/m_Objectifs-et-methodes-du-flux-tendu-au-niveau-de-l (Consulté le 18/04/2022 à 18:33)

²https://www.memoireonline.com/04/12/5691/m_Analyse-de-l-optimisation-des-flux-logistiques-commefacteur- (Consulté le 18/04/2022 à 18:53)

³ PIMOR(Y) et FENDER(M) : *Logistique Production • Distribution • Soutien*, édition DUNOD, Paris, 1998, 2005, 2008, P4.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

Tableau n° 01-01 : types de logistique.

Type de logistique	Explication
La logistique d'approvisionnement	Permet d'amener dans les usines les produits de bases, composants, et sous-ensemble nécessaire à la production
La logistique d'approvisionnement général	Qui permet d'apporter à des entreprises de services ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité
La logistique de production	Consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composant nécessaire à la production et sa planification
La logistique de distribution	Consiste à apporter au consommateur final Les produits dont il a besoin
La logistique militaire	Visé à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien
La logistique de soutien	Consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe y compris à travers des activités de maintenance
Service après-vente	Cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialités de soutien
La logistique des retours «revers logistiques »	Consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer ou encore à traiter des déchets industriels, emballage, produit inutilisable

Source : Réalisé par nous-même d'après : PIMOR(Y) et FENDER(M) : Logistique Production • Distribution • Soutien, édition DUNOD, Paris, 1998, 2005, 2008, P4.

1.6. Les enjeux de la logistique dans une entreprise

✓ Quand l'optimisation de la gestion logistique devient primordiale ?

Avec la globalisation des marchés, les besoins et les attentes en logistique ont changé. Ainsi, désormais, la gestion de la chaîne logistique doit être pensée pour répondre à trois principaux impératifs : L'optimisation des coûts et des délais : que ce soit en matière d'organisation du transport des marchandises, d'organisation des entrepôts, de gestion des stocks, la question des coûts est essentielle, comme celle des délais de livraison. Toute entreprise va donc par exemple devoir trouver le bon compromis entre la réduction de ses

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

stocks et l'évitement absolu de la rupture de stocks.

L'amélioration de la qualité de service et la satisfaction du client : une chaîne logistique efficace concourt à assurer la livraison des clients en temps et en heure mais aussi à éliminer les erreurs au moment de la préparation des commandes. L'amélioration de la productivité des opérateurs par le biais de l'optimisation des flux de matériels, des flux humains mais aussi des flux d'informations.¹

1.7. De la logistique au supply chain

1.7.1. L'évolution du concept logistique/ Supply Chain

La logistique représentait traditionnellement la mise à disposition des produits finis par l'usine à partir de la négociation jusqu'à la livraison au client. Elle s'est désormais fondue dans le concept de « supply chain management » dont l'objectif est d'optimiser la gestion des flux physiques et d'information le long de la chaîne logistique depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client. L'efficacité de la supply chain management est devenue un enjeu majeur pour les entreprises car il est à la fois générateur d'économies de coût (réduction des stocks, utilisation rationnelle des capacités) et facteur de différenciation par rapport à la concurrence en termes de réactivité et de service client. Cette évolution coïncide avec celle, non moins forte, de l'environnement des entreprises. Le marché s'oriente vers une personnalisation des produits en fonction des souhaits des clients, un renouvellement accéléré des gammes et une exigence de service croissante : disponibilité, respect des engagements de livraison, Service après-vente.²

1.7.2. Les niveaux de maturité de la Supply Chain

Les niveaux de maturité de la supply chain d'une entreprise sont³ :

- ✓ Stade 1- fonctions logistiques indépendantes : dans l'entreprise une gestion de production, une fonction stockage, une fonction transport-distribution qui travaillent de façon quasi indépendantes chacune avec ses objectifs.
- ✓ Stade 2- une fonction logistique transversale : une logistique industrielle et une logistique de distribution avec un responsable logistique créant la synergie entre les deux entités.
- ✓ Stade 3- Supply Chain intégrée dans l'entreprise : l'entreprise a déployé des processus et des outils pour intégrer dans un fonctionnement cohérent l'ensemble des maillons internes de sa logistique.
- ✓ Stade 4- Supply Chain management étendu : le SCM est étendu aux clients et aux fournisseurs avec lesquels l'entreprise partage en temps réel des informations pour les différentes fonctions de la logistique.

¹ <https://www.pixisoft.com/gestion-logistique-enjeux-entreprise/> , (publié le 30/08/2017, consulté le 23/04/2022 à 02:23).

² SALMI, (Fouad) et BOUCETTA, (Mohamed Raouf) : *Essai d'analyse du processus d'approvisionnement au sein d'une entreprise*, étude de cas : SARL Hygiénix, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, l'école des hautes études commerciales, Alger, 2017, p27.

³ Ibid : P24.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

- ✓ Stade 5- Supply Chain Commune : l'entreprise utilise des moyens en commun avec clients et fournisseurs, voire avec des concurrents dans une même communauté d'intérêts.

1.7.3. Définition de la supply chain

La Supply Chain (chaîne logistique), est le processus qui est généré lorsqu'un client passe une commande jusqu'à ce que le produit ou le service soit livré et payé. Par conséquent, la Supply Chain comprend la planification, l'exécution et le contrôle de toutes les activités liées aux flux de matériaux et d'information, à l'achat de matières premières, à la transformation intermédiaire du produit ainsi qu'à sa livraison au client final. Par conséquent, la Supply Chain comme étant l'ensemble des étapes et des réseaux utilisés par un produit, dès sa fabrication jusqu'à son arrivée au client final. Elle se compose de plusieurs fournisseurs et entreprises qui alimentent chaque maillon de la chaîne. De nos jours, les Supply Chains sont devenues très complexes en raison de l'internationalisation, de l'augmentation des types de flux et de l'évolution des modes de consommation mondiaux.¹

1.7.4. Les activités du supply chain management

Les activités qui composent la supply chain selon LE GOLFE sont ²:

- Étendre la programmation logistique à l'ensemble des flux de l'entreprise : Quel est l'ensemble des contraintes logistiques générées par la poursuite de l'objectif de l'entreprise ?
- Appréhender l'impact de la planification au-delà des frontières de l'entreprise : Quelles parties des processus logistiques et productifs internes dépendent de processus externes ?
- Établir les partenariats en amont et en aval nécessaires à la mise en place du supply chain management : Quels sont les partenaires potentiels et comment coopérer dans une logique d'optimisation logistique ?
- Coordonner le pilotage des flux à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise : Comment optimiser l'ensemble des mouvements et des stocks depuis l'amont jusqu'à l'aval ?
- Coordonner l'ensemble de la politique d'achats et la gestion des approvisionnements : Comment les achats peuvent-ils contribuer à l'optimisation logistique ?
- Établir et suivre des tableaux de bord synthétiques et extensifs : Quels indicateurs financiers et budgétaires conviennent à une approche logistique transversale ?
- Intégrer la dimension sociale : Comment les partenaires sociaux peuvent-ils contribuer à l'optimisation logistique ?
- Adapter les instruments de mesure du taux de service : Comment évaluer la satisfaction des clients dans une logique transversale ?
- Pratiquer un benchmarking¹⁷ systématique : Comment les problématiques logistiques sont-elles appréhendées dans d'autres contextes ?

¹ <https://www.mecalux.fr/blog/supply-chain-definition>, (publié le 20/08/ 2019 consulté le 23/04/2022 à 03:40).

² LE GOLF, (J) et BENSEBAA, (F) : *Mesurer la performance de la fonction logistique*, édition d'organisation, Paris, 2009, p86-87.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

1.7.5. Différences entre la Supply Chain et la logistique

Tableau n° 02-01 : Différence entre la supply chain et la logistique

	Supply Chain Management	Gestion logistique
Définition	Il s'agit du processus global de fourniture d'un produit : la collaboration entre fabricants, fournisseurs, distributeurs, partenaires commerciaux et consommateurs.	Il s'agit d'une section de la Supply Chain qui comprend la gestion de l'entrepôt, des flux de transport internes et externes, des approvisionnements ainsi que la livraison finale.
Objectifs	Atteindre un taux de compétitivité maximal sur le marché et optimiser les bénéfices.	Satisfaire le client grâce à une gestion parfaite des commandes.
Entreprises impliquées	Plusieurs organisations sont généralement impliquées dans une même Supply Chain.	Peut être entièrement gérée par une même société.
Relation entre chaque domaine	La Supply Chain désigne l'écosystème des processus qui aboutissent à un produit.	La logistique englobe une partie des opérations de la Supply Chain.
Départements d'entreprise concernée	Elle comptabilise plus de départements que la gestion logistique : le développement des produits, le contrôle qualité, le service client, les activités logistiques, etc.	Elle regroupe principalement le stockage, le transport et la gestion des stocks.

Source : d'après : [https:// www.mecalux.fr/blog/supply-chain-definition](https://www.mecalux.fr/blog/supply-chain-definition), (publié le 20/04/2019, consulté le 23/04/2022 à 04:13).

Commentaire :

Nous pouvons dire que la supply Chain consiste à optimiser la gestion des flux physiques et des flux d'informations le long de la chaîne logistique depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

Section 02 : concepts de la logistique d'approvisionnement

Après avoir présenté des généralités de la logistique et la supply chain dans la première section, cette section fera l'objet de définir la fonction approvisionnements qui constitue un élément très important grâce à leur contribution à la rentabilité et à la compétitivité des entreprises, et la fonction achat qui représente fonction principale de la gestion d'approvisionnement.

2.1 La fonction achat

Les entreprises sont incitées à adopter des systèmes de gestion des risques sur les problématiques liées au développement économique et en termes de concurrence. La fonction achats, s'avère être un levier de changement pour les aider à répondre à ces exigences. Elles sont de nos jours confrontées à un nouveau challenge : faire en sorte qu'elles appréhendent la fonction achat différemment.

2.1.1. Définitions de la fonction achat

Bartane définit en insistant sur le choix : « *Acheter c'est choisir des fournisseurs, choisir des produits, tout en fonction de nombreux critères* ». ¹

Pour Bruel et Ménage: « *La fonction Achats est responsable de l'acquisition des produits, bien et services nécessaires aux fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend* » ²

Pour Laurent l'achat est : « *La fonction Achats consiste à procurer à l'entreprise, les produits et les services nécessaires à sa bonne marche, tout en respectant : Les quantités qui lui sont demandées, la qualité qui lui est définie, les détails qui lui sont fixés, et ce en obtenant le prix d'achat le plus bas, le coût d'utilisation le plus rentable* ». ³

D'après ces définitions, nous constatons que la fonction achat est une démarche d'acquisition de produits, activités ou services, en fonction des besoins actuels ou futurs d'une entreprise, aux conditions optimales de rentabilité. C'est un ensemble de démarches d'anticipation des achats et qui regroupe le marketing achats et l'élaboration des stratégies d'achats. Cette fonction est considérée comme la fonction clé pour le développement et la croissance de l'entreprise, elle doit être réalisée aux conditions économiques optimales garantissant le coût le plus bas possible, ainsi que le délai et la qualité et quantité demandés, de manière à contribuer à la capacité concurrentielle de l'entreprise.

2.1.2. Mission et objectif de la fonction achat

La fonction achats est située au cœur des préoccupations de l'entreprise, ses missions selon PERROTON ; La fonction achat est en charge de : Elaboration d'une politique d'achats

¹ BARTANE, (H) : *Pratique achats*, édition d'organisation, Paris, 1978, p03.

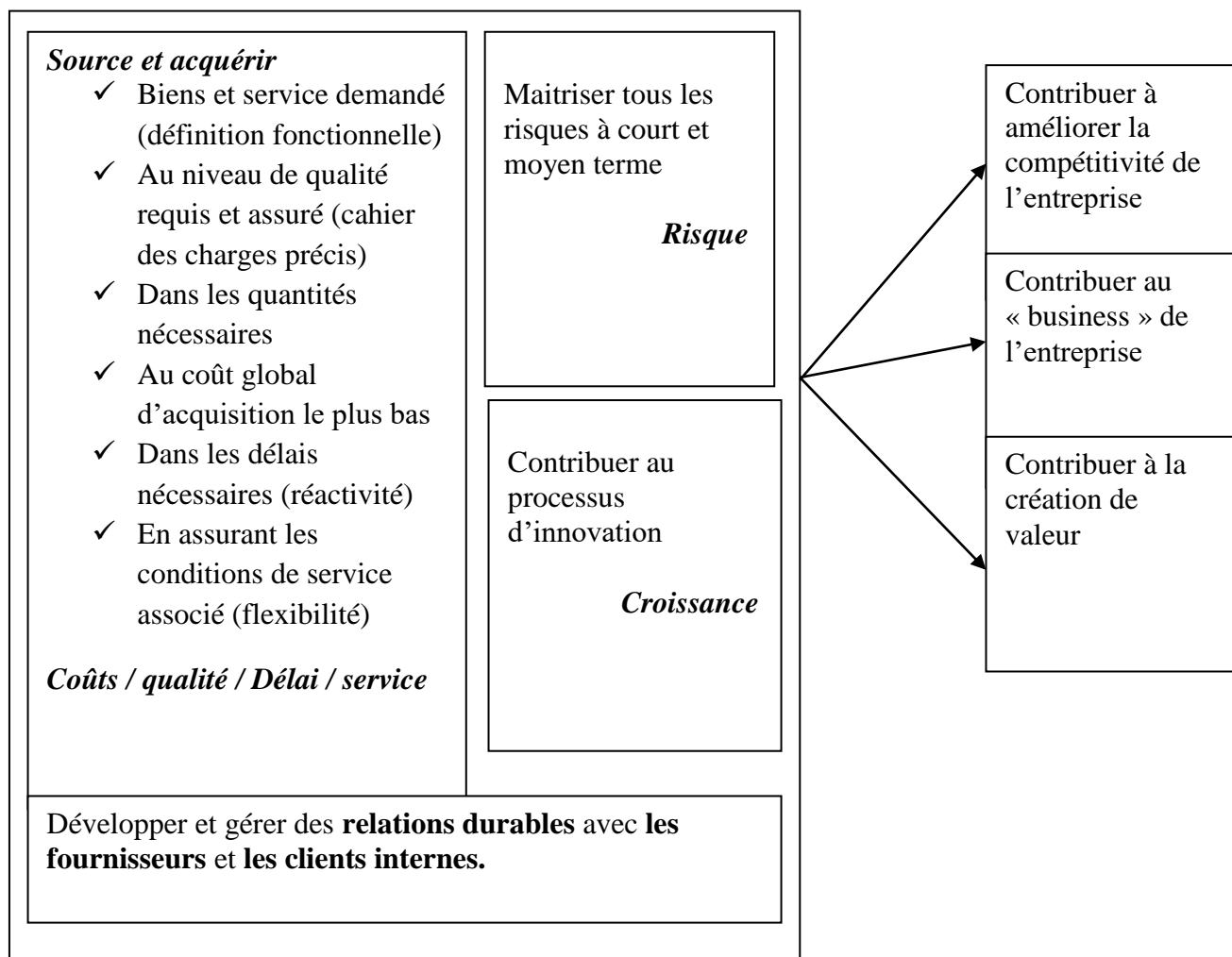
² BRUEL, (O) et MENAGE, (P) : *Politique d'achats et gestion des approvisionnements*, 4e édition, Dunod, Paris, 2014, p08.

³ LAURENT, (L) : *Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants*, édition Dunod, Paris, 1995, p08.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

/ Elaboration du budget achats / Détermination des objectifs à attendre / Evaluation des fournisseurs et consultation / Négociation des marchés / Rédaction des accords.

Figure°02-01 : Les mission et objectifs opérationnel de la fonction achat



Source : BAGLIN(G) et alii : *Management Industriel et Logistique*, 6ème édition, Economica, 2013, P200.

Commentaire :

A partir de ce schéma, nous constatons que les missions et les objectifs de la fonction achat sont: La rechercher et l'acquisition des biens, prestataires de service, intégrés dans les produits que l'entreprise décide de fabriquer et vendre selon une définition explicite des besoins à travers des cahiers des charges et des plans de besoins définis. Fixer la qualité des matières. Et Assurer des conditions de réactivité et de flexibilité par rapport aux délais fournisseurs et aux changements des prix.

2.1.3. Le rôle des intervenants dans la fonction achat :

L'acheteur et le consommateur ne font pas toujours un. En fait, il faut distinguer les fonctions d'achat, de paiement et d'utilisation et il faut considérer que les rôles d'acheteur, de

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

payeur et d'utilisateur ne sont pas toujours tenus par la même personne.

Habituellement il existe six rôles d'intervenant dans le processus d'achat qui sont¹:

- L'utilisateur** : c'est le consommateur du bien ou service
- L'acheteur** : celui qui effectue l'acte d'achat (transaction)
- Le payeur** : celui qui finance l'achat (il engage les fonds nécessaires à la transaction)
- Le décideur** : c'est celui qui décide l'achat (ou le non-achat)
- Le prescripteur** : c'est l'initiateur de la décision d'achat
- L'influenceur** : c'est le conseiller ou l'expert ; souvent le vendeur (distributeur/revendeur).

Selon la situation d'achat les intervenants sont plus ou moins nombreux : En B to C (business to consumer), l'utilisateur, l'acheteur, le payeur et le décideur sont souvent une seule et même personne. En B to B (business to business), dont les processus impliquent une segmentation plus fine des rôles.

2.1.4. Les indicateurs de performance de la fonction achat « les KPI : Key Performance Indicator »

➤ Définition des KPI :

KPI est l'initiale de Key Performance Indicator ou ICP (indicateurs clés de performance) peuvent être utilisés, dans le domaine plusieurs domaines. Les KPI sont utilisés pour déterminer les facteurs pris en compte pour mesurer l'efficacité globale d'un dispositif commercial ou marketing ou celle d'une campagne ou action particulière. Ils peuvent donc être utilisés de manière ponctuelle pour une entreprise, de façon permanente pour mesurer les résultats d'un dispositif (site e-commerce, magasin, community management, centre de relation client,..) ou de façon plus globale pour mesurer l'efficacité d'ensemble de l'activité marketing ou commerciale. Il existe plusieurs centaines de KPI utilisables dans le cadre de l'activité commerciale et marketing, mais pour que la notion d'indicateur clé conserve son sens, seuls quelques KPI doivent être utilisés simultanément pour déterminer la performance d'une campagne ou d'une activité. Dans la pratique, il existe cependant un glissement sémantique et chaque indicateur disponible est souvent considéré comme un KPI. Pour assurer le pilotage d'une activité, les KPI peuvent regroupés dans un tableau de bord ou dashboard.²

➤ KPI de la fonction achat :

Pour simplifier le pilotage de la fonction achat, ces KPI sont classés en 3 grandes familles : La productivité de l'équipe achat / L'effectivité de la mise en œuvre des contrats fournisseurs / L'appropriation par les métiers du politique achat.³

¹ <http://marketismag.blogspot.com> (publié le 26/11/2017, consulté le 25/04/2022 à 22:00).

² <https://www.journaldunet.fr/>, (Consulté le 26/04/2022 à 14:11).

³ <https://www.manutan.com>, (Publié le 23/02/2021, consulté le 26/04/2022 à 14:30).

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

Tableau n°03-01 : Réussite de la fonction achat à travers les KPI.

FONCTION ACHAT :	tracer la productivité de l'équipe achat	évaluer la mise en œuvre effective des contrats	vérifier l'adhésion des métiers
Les KPI :	-Le ROI des achats. -La contribution des achats aux achats.	-La corrélation coût/valeur. -Le délai moyen d'exécution.	- Le taux d'achat effectués hors contrat. - La durée du processus de commande.

Source : réalisé par nous-même, d'après <http://www.journaldunet.fr/>, (Consulté le 26/04/2022 à 14 :11).

• Explication des six KPI. (Annexe n°01-01)

Nous constatons que l'amélioration continue des achats repose sur la mesure objective de ces six KPI. Mais ce qu'il faut retenir et travailler, c'est la nécessaire mobilisation collective de l'entreprise autour de ces indicateurs. Le rôle des achats est donc également un rôle pédagogique. Se cantonner au technique achat masque une partie, qui peut être très importante selon les organisations, du potentiel d'amélioration.

2.1.5. Les critères d'un bon acheteur

Nous allons aborder ces critères comme suit :

➤ Les aptitudes que doit avoir l'acheteur

Un bon acheteur au sein d'une entreprise doit avoir des aptitudes qui sont¹ :

Aptitudes intellectuelles :

-La rigueur : Pour chaque achat qu'il réalise, l'acheteur doit aborder avec le fournisseur toutes les modalités de l'achat pour aboutir à un accord sans équivoque qu'il devra ensuite formaliser rigoureusement.

-L'organisation : L'acheteur doit être capable d'organiser son travail et l'ensemble des informations qu'il recueille.

-Les capacités d'analyse et de synthèse : Lorsqu'il met plusieurs fournisseurs en concurrence il doit être capable d'analyser chaque offre point par point puis, grâce à son esprit de synthèse, de sélectionner l'offre la plus intéressante dans sa globalité.

Aptitudes personnelles :

-La sociabilité et les aptitudes à la communication : Le métier de l'acheteur est avant tout un métier de contact. Comme l'acheteur répond aux besoins de l'entreprise, il est en relation permanente avec les utilisateurs internes et les fournisseurs externes. S'il n'a pas le goût des contacts humains cela sera aussi désagréable pour lui que pour ses interlocuteurs.

-La curiosité et l'ouverture d'esprit : Ces deux qualités permettent à l'acheteur de rester en

¹ SALMI, (F) et BOUCHETTA (M.R) : Op.cit, P62.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

état de veille afin de porter attention à toutes les innovations intervenant sur les marchés fournisseurs, susceptibles d'intéresser son entreprise.

-Le goût du risque : Chaque changement de fournisseur peut constituer un risque pour l'entreprise. Le rôle de l'acheteur est de le minimiser, mais il doit malgré tout savoir le prendre à un moment donné.

-Le sens de l'essentiel : Parmi les différentes tâches d'achats qui lui incombent, l'acheteur doit être capable d'établir des priorités, au niveau de l'ordre des tâches à accomplir mais également du temps à leurs consacrer et des moyens à mettre en œuvre.

-L'esprit du travail en équipe : L'acheteur est amené à travailler énormément avec les autres fonctions de l'entreprise, Il est donc essentiel qu'il soit prédisposé au travail en équipe.

Nous pouvons constater que un bon acheteur est celui qui doit acquérir des compétences durant l'exécution de son métier tels que : Des connaissances techniques générales sur les produits qu'il achète, la maîtrise des méthodes et techniques d'achat, avoir une connaissance des marchés fournisseurs, une connaissance de la finance et la capacité financière de l'entreprise pour pouvoir comparer des offres chiffrés et d'évaluer l'impact financier des choix qu'il peut faire sans oublier l'objectif d'acheter la meilleure offre avec le moindre coût possible, aussi des compétences informatiques afin de faciliter et rendre l'exécution d'achat rapide.

2.1.6. La gestion des risques de la fonction achat :

Tableau n°04-01 : Typologie des risques propres aux achats.

CLASSE DE RISQUE	FACTEURS PEINCIPEAUX
Risques prix	-Possible volatilité des prix de marché -Mécanismes spéculatifs sur marchés MP et énergies/Mécanismes de pénuries possibles
Risques financiers	-Fluctuations des taux de change (selon zones monétaires) -Conditions de règlement défavorables (ex. CréDoc)
Risques géostratégiques	-Facteurs caractérisant les pays en cas de sourcing global. Différentes natures de risques : politiques, économiques, logistiques, industriels juridiques, culturels, pratiques managériales, sociales et environnementales
Risques naturels et climatiques	-Cartographie des zones critiques selon possibilités d'accidents climatiques -Evaluation de l'exposition des principaux clusters industriels dans les principaux pays potentiellement « sourçables »

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

Risques marchés et fournisseurs stratégiques et tactiques	<ul style="list-style-type: none"> -Pérennité à contrôler des sources d'approvisionnement -Changement éventuel de la structure des marchés amont (concurrentiels versus oligopoles, ...) -Fournisseurs imposés ou mono-source de fait (brevets) -Situations éventuelles de dépendance techniques
Risques fournisseurs opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> -Maîtrise de délais de livraison et des services associés -Maîtrise de la qualité livrée (conformité) -Problématiques des transports et des prestataires logistiques
Risques juridiques (légaux, réglementaires, jurisprudentiels)	<ul style="list-style-type: none"> -Propriété intellectuelle et industrielle/Contrefaçon possible -Droits de l'auteur/Droits à l'image Abus de position dominante (poids chez les fournisseurs) -Délit de marchandage/Travail dissimulé/Travail aidé ou handicapé -Contrôle de destination finale Produits et matières interdites (REACH, RoHs)
Risques RSE (responsabilité sociétale et environnementale)	<ul style="list-style-type: none"> -Responsabilité sociale (Global Compact, OIT à Genève) -Responsabilité éthique et sociétale (respect des engagements, transparence) -Responsabilité environnementale (ISO 14000, lois nationales) Responsabilité globale sur les pratiques supply chain en amont

Source : BRUEL, (O) et MENAGE, (P) : *Politique d'achats et gestion des approvisionnements*, 4^e édition, Dunod, Paris, 2014, P39.

2.2 La gestion des approvisionnements

2.2.1. Définition

La politique d'approvisionnement est un ensemble d'actions prises par l'entreprise en vue de se doter de biens ou de services. Cette politique est conditionnée par un certain nombre de données ou de choix qui représente pour le gestionnaire des contraintes à gérer : Que faut-il commander ? A qui faut-il commander ? Comment faut-il commander ? Comment stocker les biens commandés ? Elle se situe en amont de la production dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. La nature des approvisionnements traités est très variée :

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

matières premières, pièces de rechange, matières consommables, emballage, marchandise, mais aussi énergie, sous-traitance, transport, investissements...¹

Donc, nous constatons que la fonction d'approvisionnement est à cheval entre la fonction achat et la fonction logistique. Elle fait partie de la fonction achat, car l'approvisionneur est celui qui fait vivre le contrat d'achat. C'est lui qui calcule le besoin, passe la commande de routine et s'organise pour que le produit soit à disposition de celui qui en a besoin à l'endroit, au moment et dans les quantités/ qualités voulues.

2.2.2. La mission et les objectifs de la gestion des approvisionnements

➤ La mission de l'approvisionnement

L'approvisionnement a pour mission de satisfaire une demande par une livraison en prenant en compte les objectifs de l'entreprise et les contraintes de l'environnement. L'optimisation de cette fonction est stratégique pour l'entreprise, et critique du fait de son influence directe sur les ventes. Les coûts logistiques et l'immobilisation financière des stocks, font l'objet d'intérêts croissant : stratégique, tactique et opérationnel.²

➤ L'objectif de l'approvisionnement

L'objectif de la gestion des approvisionnements consiste à assurer la réalisation adéquate des différentes activités de la fonction approvisionnement.

Améliorer le taux de service/ Réduire les délais/ Réduire les retards/ Augmenter les profits ou la marge/ Réduire les coûts/ Optimiser l'appareil de production...

La mission générale de la fonction de l'approvisionnement est de mettre à la disposition des unités de production les biens en qualité et quantité suffisantes. Ceci est réalisé selon les objectifs suivants :

-Objectif de fonctionnement : Le service achat doit mettre à la disposition du service production des quantités de matières suffisantes pour son bon fonctionnement afin d'éviter tout arrêt ou ralentissement de la fabrication dans la mesure où toute rupture de stock implique une perte des clients ou un retard dans le programme de production.

-Objectif de qualité : La qualité est une condition importante pour la réussite d'un produit. Le choix du produit et de fournisseur de qualité assure une sécurité indispensable pour l'entreprise. Par un tel choix, l'entreprise réduit les coûts inutiles (coûts des malfaçons, des déchets, des retards ou erreurs de livraisons...) l'objectif de qualité participe énormément à l'objectif de compétitivité (concurrence entre les entreprises).

-Objectif des coûts : Les services d'approvisionnement cherchent toujours à réduire les coûts d'achat (par le choix du fournisseur offrant des prix plus avantageux) et à minimiser les coûts

¹<https://www.cours-gratuit.com/cours-gestion/cours-la-gestion-des-approvisionnements-et-des-stocks-au-sein-de-l-entreprise> (Consulté le 28/04/2022 à 00:37).

² MARKESS, (J) : *l'impact des difficultés d'approvisionnement en matières premières sur la qualité du produit des pme du secteur agro-industriel au Gabon*, Thèse maîtrise, université du Québec à Chicoutimi, P26.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

stockage (ne stocker que si c'est nécessaire).¹

2.2.3. Les différents flux intervenant dans l'approvisionnement

- Flux physique** : les produits ou les services approvisionnés.
- Flux d'information** : envoi et réception des données de suivis du flux physique.
- Flux administratif** : commandes, factures, bons de livraisons, ordres de réception, litiges.

2.2.4. La planification d'approvisionnement

Tableau n°05-01 : La planification stratégique, tactique et opérationnel d'approvisionnement.

La planification stratégique	Réalisée annuellement, généralement dans le cadre du budget, réseau logistique
La planification tactique	Réalisée mensuellement à trimestriellement selon les entreprises. Elle vise l'optimisation de la chaîne logistique, sans modification des structures existantes du réseau logistique, elle permet la communication de plans d'approvisionnement aux fournisseurs et la gestion partagée des approvisionnements, afin de s'assurer de la disponibilité des capacités, le dimensionnement des ressources d'entreposage et de transport et la communication.
La planification opérationnelle	Elle englobe les activités de planification et d'exécution, elle est réalisée à un rythme quotidien ou hebdomadaire. Le point d'entrée du processus de planification opérationnelle ou approvisionnement, est la prévision de la demande. La planification opérationnelle des approvisionnements est réalisée à partir de la prévision des ventes. Elle consiste en la traduction de la prévision en un plan d'approvisionnements réaliste en tenant compte : Les niveaux de stocks existants, Les commandes d'approvisionnements passées aux fournisseurs et en attente de réception; Les conditions d'achat au fournisseur; L'horizon de planification déterminé; La politique de stock définie; Les objectifs des stocks fixés; Les objectifs de service

¹DRIS, (Narimen) et NAIT SAIDI, (Fatima) : *Analyse du processus d'approvisionnement international d'une société du secteur public étude de cas : SONATRACH*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, l'école des hautes études commerciales, Alger, 2018, p41.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

	<p>définis par client; Les contraintes matérielles, capacitaires</p> <p>Tout en recherchant l'optimisation du plan en fonction des objectifs de l'entreprise. La planification opérationnelle permet une exécution des approvisionnements qui consiste à : produire des commandes, les transmettre aux fournisseurs en suivre la livraison ou en gérer le transport, résoudre les éventuels litiges et faciliter le processus de contrôle facture. Pour optimiser l'efficacité des procédés, il est recommandé de mettre en place l'échange de données informatisées.</p>
--	---

Source : réalisé par nous-même, d'après : GASMI, (Loutfi) et KALI, (Brahim Walid) : *L'impact de la gestion des approvisionnements sur la performance commerciale au sein d'une entreprise étude de cas : GROUPE SAIDAL*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, l'école des hautes études commerciales, Alger, 2019, P32.

2.2.5. Le cycle d'approvisionnement traditionnel

En règle générale, le processus d'approvisionnement comprend sept étapes génériques qui peuvent être modifiées pour s'adapter à n'importe quel modèle d'affaires. Les étapes sont les suivantes ¹:

➤ Identification des besoins de l'entreprise

Le cycle commence lorsqu'une entreprise reconnaît le besoin d'un bien ou d'un service. La première étape consiste à identifier le besoin en tant qu'éléments internes, matériels nécessaires à l'exécution des opérations ou externes destinés à la vente. Une fois que le besoin est identifié, le service financier doit établir un budget pour passer à l'étape suivante. La planification consiste à agencer les diverses étapes suivantes : L'information aux employés à tous les niveaux / Les spécifications des procédures, des normes de qualité, des délais, etc. servant par la suite de base d'évaluation et des performances / La lecture des documents avant l'achat des matières / Le contrôle à effectuer en cours de fabrication et sur le produit fini, et ce, en vue d'atteindre les objectifs visés.

En matière de gestion des stocks, il est souvent avantageux de remplacer des méthodes statistiques par une méthode plus simple : la planification des besoins en matières. La planification des besoins en matières pour la production est un processus qui, par un raisonnement systématique à partir de la date prévue pour la fabrication de produits finis, consiste à déterminer les quantités de matières et des composants qu'il faut commander à un moment précis.²

¹<https://zipordering.com/fr/procurement-process.html> (Publié le 02/03/2020, Consulté le 29/04/2022 à 15:09).

² MAKESS, (J): Op.cit, P.29.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

➤ **Evaluation des fournisseurs**

Trouver un fournisseur doit compter sur sa capacité de respecter les normes de valeur et de qualité des biens de l'entreprise. Les critères doivent inclure la quantité de production, la réputation, la rapidité, la fiabilité et le service à la clientèle du fabricant. Les fournisseurs doivent également offrir un prix compétitif qui réduit le coût d'achat de l'entreprise. Il est essentiel de trouver des fournisseurs adéquats, car cela peut mener à une relation à long terme qui profite mutuellement aux deux parties.

Parmi les méthodes de recherche des fournisseurs on a le Sourcing ; il correspond à l'étape de présélection des fournisseurs susceptibles de participer à l'appel d'offres. C'est une composante du marketing Achats nécessitant l'exploitation d'une base d'informations. À l'issue de cette étape, l'acheteur dresse une liste de plusieurs prestataires en mesure de répondre au besoin exprimé par l'entreprise. Dans l'idéal cette liste recense les fournisseurs les plus performants soit ceux capables de créer de la valeur et de permettre à l'entreprise de se différencier.¹ Il peut être local, ou international.

➤ **Négocier le prix et soumettre une demande d'achat**

Une fois l'entreprise réglée sur un fournisseur, les deux parties doivent s'entendre sur le prix des marchandises. Cette étape, connue sous le nom de passation de marches, nécessite une collaboration sur les modalités de production et de livraison. Ce n'est qu'une fois que chaque facteur est décrit dans le contrat que l'entreprise peut envoyer une demande d'achat à son service financier interne. Le conseiller financier doit suivre la procédure nécessaire et approuver la demande avant qu'une ordonnance puisse être finalisée.

➤ **Lancement de commande**

La commande fournisseur est créée lorsque la société est finalement en mesure d'acheter les biens ou services auprès du fournisseur agréé. La commande est un contrat qui lie juridiquement l'entreprise et le vendeur aux conditions convenues. A des fins d'audit et de suivi, les bons de commande sont enregistrés manuellement ou créés à l'aide d'un logiciel de commande.

➤ **Recevoir la facture et passer la commande finale**

Lorsque le fournisseur reçoit et examine la commande fournisseur de la société, il retourne une facture (pro-forma). La facture décrit les produits, les quantités et les prix, ainsi que la date à laquelle le paiement final est dû. Si l'entreprise a des divergences avec la commande, elle a peu de temps pour contacter le fournisseur et apporter des modifications. Une fois cette période définie est terminée, la commande est finalisée et la production commence.

¹ MALM, (B) : *Fonction achats méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur*, EMS, Cormelles le royal, 2010, p.64.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

➤ Paiement des marchandises

Selon le moment où le délai de paiement convenu a été fixé, l'entreprise paiera les marchandises avant ou après la livraison. Une fois que les marchandises arrivent à l'installation de l'entreprise, l'équipe des comptes créditeurs du ministère financier doit vérifier la facture et effectuer une vérification. Le groupe effectue un audit de rapprochement tri directionnel, un processus de comptabilité fournisseur qui correspond aux données des bons de commande, des factures et des instructions de livraison.

➤ Mettre à jour

Les enregistrements la dernière étape du processus d'approvisionnement consiste à mettre à jour tous les enregistrements afin d'inclure les informations de la vérification, de la facture et du bon de commande. Une comptabilité précise est essentielle, car elle rend les inspections trimestrielles moins compliquées et évite les écarts de stock.

2.2.6. Les nouvelles stratégies d'approvisionnement

-L'approvisionnement standard : Il s'agit de la stratégie classique. Tous les besoins internes sont exprimés dans des demandes d'achats. Ces dernières arrivent au service achats. Le service achats contacte des fournisseurs externes et envoie des appels d'offres. Après étude des offres et sélection des fournisseurs, les demandes d'achats sont converties en commandes d'achats. On attend ensuite la livraison des marchandises à la date et au lieu convenu.

- Le transfert physique : Les besoins internes sont orientés vers un magasin de l'entreprise. Le magasin principal approvisionne les magasins secondaires, les ateliers ou les bureaux. Ce flux interne de marchandise d'une entité à une autre de l'entreprise s'appelle « flux de transfert ». En effet, le mouvement de stock ne provoque en retour aucune facturation. Les stocks sont transférés avec leur valeur.

- La consignation : La réserve de stock de l'entreprise se trouve dans le magasin du fournisseur. On parle alors de « de stocks en consignation ». L'entreprise commande des articles mais, les stocke dans les locaux du fournisseur. L'entreprise en est donc le propriétaire légal. Mais le paiement aura lieu uniquement lorsqu'une demande des articles en consignation sera adressée au fournisseur. Ce n'est qu'à partir du prélèvement et de la sortie marchandise que le fournisseur demande le règlement pour les quantités de marchandises consommées. Généralement, pour ce type de contrat, le fournisseur exige une garantie minimum de consommation. L'interprétation de la consignation est cependant différente lorsqu'on se trouve chez le fournisseur. « La gestion des stocks en consignation consiste pour un fournisseur à fournir des articles et à les stocker dans les locaux du client. Le fournisseur reste le propriétaire légal des articles jusqu'à ce qu'ils soient prélevés du magasin d'articles en consignation. Ce n'est qu'à partir de ce moment que le fournisseur demande le règlement. La facture doit être réglée selon un intervalle de temps prédéfini, par exemple, mensuellement. Par ailleurs, le client peut convenir avec le fournisseur que la propriété des articles restant en

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

consignation lui soit transférée au bout d'un certain temps ».

- **La sous-traitance** : Il s'agit de confier à une tierce partie l'exécution d'une prestation, ou la fabrication de matières ou de composants que l'on ne souhaite ne pas produire soit même. La sous-traitance est une stratégie d'approvisionnement avec des caractéristiques particulières qui la différencie de l'approvisionnement de services externe. Dans une commande, chaque poste de sous-traitance est rattaché à un ou plusieurs sous-postes qui contiennent les matières ou les composants requis par le sous-traitant pour effectuer sa tâche. Ces matières ou composants engendrent une consommation des stocks de l'entreprise. Une fois la commande d'achat confirmée, on effectue au niveau du magasin une opération de sortie marchandises à destination du sous-traitant.

- **Les services externes** : Dans une commande de services externes, chaque poste comprend un cahier des charges qui détaille les prestations du fournisseur. Le cahier des charges peut inclure des postes qui représentent des services (fiches services), des activités, mais également des articles (fiches articles).

La stratégie d'approvisionnement des services permet de distinguer deux catégories de services :

Les services planifiés : Ce sont des services dont la nature et l'étendue sont connues au moment de la passation de commande. Ils sont enregistrés avec une description, une quantité et un prix. Dans le cahier de charge, il est possible d'autoriser le dépassement (en pourcentage) de la quantité initiale, mais aussi la modification du prix contractuel.

Les services non planifiés : Ils ne comportent aucune description. Il s'agit des activités ou travaux qui ne peuvent pas être spécifiés en détail parce que leur nature et leur étendue précises ne sont pas encore connues, ou encore les services que vous ne souhaitez pas planifier - pour quelque raison que ce soit. Pour avoir un contrôle sur les dépenses engendrées, des valeurs limites sont indiquées à la place des lignes de service. Les services peuvent alors être exécutés jusqu'à une valeur ne dépassant pas ces valeurs limites.

Stratégies d'approvisionnement électronique : E-sourcing (recherche de fournisseurs par internet) désigne l'utilisation d'internet pour identifier et contacter de nouveaux fournisseurs pour un type de produit donné / E-procurement (approvisionnement par internet) désigne l'utilisation des nouvelles technologies pour automatiser et optimiser la fonction achat de l'entreprise. Tout le processus d'achat est géré dans internet (commande, tracking de l'acheminement, confirmation de la livraison) / E-tendering (devis électronique) désigne l'utilisation d'internet pour faire des demandes de devis d'une part et la réception des offres d'autre part.¹

2.2.7. Les méthodes d'approvisionnement

Le fait qu'aucune variable entrante dans la gestion des stocks et dans l'approvisionnement n'est parfaitement constante et prévisible nous amène à penser à des

¹ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Approvisionnement-strategies.htm> (Consulté le 29/04/2022 à 16:18).

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

systèmes et à des méthodes d'approvisionnement selon chaque type d'activité, la taille de l'entreprise et selon la valeur des matières premières. Les deux variables les plus importantes qui définissent ces méthodes sont la quantité commandée et la date de la passation de la commande. En conjuguant les deux variables, les gestionnaires auront à leur disposition plusieurs méthodes de gestion des stocks et passation de commande.¹

Tableau n°06-01 : Les différentes méthodes de gestion des approvisionnements.

Méthodes :	Définition :	Avantage :	Inconvénient :
La méthode calendaire	La méthode calendaire ou méthode de ré-complètement consiste à commander à date fixe la quantité de produits manquants par rapport au stock optimum que l'entreprise doit avoir. La période entre deux passations de commande est calculée au moyen de la formule Wilson (ou QEC).	Cette méthode, appliquée aux rotations de stock régulières, favorise une gestion simple des approvisionnements et une bonne maîtrise des immobilisations.	En cas de forte demande, vous risquez la rupture de stock.
La méthode Juste-à-temps « JAT »	C'est la méthode employée en cas d'entente parfaite entre l'entreprise, ses clients et ses fournisseurs. En effet, les achats ne sont réalisés qu'en fonction de la demande. Il n'y a aucune anticipation.	La méthode Juste-à-temps réduit considérablement le stockage, ce qui optimise au maximum la trésorerie et limite le gaspillage.	Il est impératif d'adopter une stricte gestion de ses stocks et de bien estimer ses besoins, et ce, dans le cadre d'une gestion agile et réactive de ses approvisionnements.
La méthode kanban	La méthode Kanban impose la mise en place d'un stock	Cette méthode est très appréciée pour les nombreux avantages	Il est impératif de disposer d'un outil de production qui facilite

¹ ARDA, (Y) : Politiques d'approvisionnement dans les systèmes à plusieurs fournisseurs et Optimisation des décisions dans les chaînes logistiques décentralisées, thèse de doctorat en système industriels, université de Toulouse, 2008, P. 15.16.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

	<p>minimum. À partir de ce dernier, les achats sont progressivement réalisés en fonction des volumes de commandes.</p> <p>Fonctionnant à flux tirés, cette méthode s'appuie sur la demande et un système d'étiquettes, dont chacune correspond à une commande précise.</p>	<p>qu'elle propose. Simple à mettre en place, elle diminue les coûts de production et de stockage, tout en offrant une réelle traçabilité des produits.</p>	<p>sa mise en place. De plus, il est essentiel que les collaborateurs et les fournisseurs soient très réactifs.</p>
La méthode point de commande	<p>Comme la méthode Kanban, la méthode point de commande définit un stock de sécurité. Quand celui-ci est atteint, un nouvel approvisionnement est déclenché, peu importe la date.</p>	<p>C'est la méthode qui rend impossible le surstockage. Simple à mettre en place dans toutes les entreprises, elle renforce l'agilité de celles qui l'adoptent, car elle permet de s'adapter aux intermittences.</p>	<p>Il est essentiel de connaître les délais de livraison et d'adopter une gestion des stocks très stricte.</p> <p>Pour conclure, il existe différentes façons d'optimiser votre gestion des approvisionnements, donc de vos stocks. Chacune présente des avantages non négligeables comme des inconvénients selon le secteur d'activité dans lequel vous évoluez.</p>

Source : élaboré par nous-même, d'après : <https://www.fastmag.fr/guide-3-4-methodes-dune-bonne-gestion-des-approvisionnements/> (Consulté le 30/04/2022 à 13 :17).

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

Section 03 : La fonction internationale d'achat « Les importations »

La fonction achat internationale peut offrir une multitude d'occasions pour améliorer la qualité d'offre et accroître les marges de profit. Il peut prendre deux formes : l'importation de matières premières/de produits semi-finis ou la sous-traitance à l'étranger. Dans tous les cas, la gestion des fournisseurs étrangers représente une activité clé de la chaîne de valeur de l'entreprise. Le recours à l'importation représente un choix qui nécessite une parfaite connaissance et maîtrise des différentes étapes qui constitue une opération d'importation, en fait gérer des achats étrangers consiste à avoir exprimé le besoin en article étranger, ce dernier sera concrétisé, sur ce, l'entreprise opte pour la recherche d'un ou plusieurs fournisseurs homologués pour l'acquérir selon ses critères de sélection, elle cherche toujours à minimiser ses coûts et réaliser des gains tout au long de son acheminement, ces étapes dépendent aussi de la bonne gestion des stocks afin d'attendre l'objectif de production, en fonction de cette dernière, l'entreprise peut mieux connaître sa situation et d'en prendre des décisions d'achat selon des plans d'approvisionnements bien précisés.

Dans cette section nous allons consacrer essentiellement à la fonction d'achat étranger, sa démarche en présentant les différentes étapes nécessaires pour la réalisation d'une opération d'importation.

3.1. La fonction achat étranger

La fonction achat est définie comme l'obtention de marchandises ou de services au moyen de procédures établies, comportant des démarches de recherche et de prise de décisions stratégique qui regroupe plusieurs activités complémentaires : spécifications des besoins actuels ou futurs, consolidation des commandes, sourcing fournisseurs, négociations fournisseurs, passation des commandes, organisation du contrôle à réception, aux conditions optimales de rentabilité pour l'entreprise. Ce qui diffère l'achat étranger de l'achat local est le fait de prendre en considération les problèmes et les risques durant la négociation ou de la conclusion de contrats avec des fournisseurs étrangers, aussi la chaîne logistique internationale qui est différente à la logistique locale en question de mode de transport, de mode de paiement, et de lois de commerce international.

3.1.1. Les risques liés à une opération d'achat étranger

La fonction achats a évolué de façon spectaculaire ces dernières années et joue un rôle clé dans la compétitivité des entreprises, l'objectif des achats est de minimiser les risques liés à la supply chain : éviter les ruptures d'approvisionnement, de manière générale éviter la dépendance à des fournisseurs fragiles.

Si la réduction des coûts des achats demeure une priorité, une étude récente révèle que pour 75 % des directions achats une meilleure gestion des risques achats fournisseurs est devenue un objectif à atteindre.

- ✓ Risques financiers : santé financière / délais de paiement / trésorerie.
- ✓ Risques contractuels : non-respect du contrat / non-respect de la législation.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

- ✓ Risques métiers : pilotage / stratégie / processus / opérationnel.
- ✓ Risques techniques : supply chain / délais / qualité / rupture.
- ✓ Risques d'image : étique / sociétale / environnement.
- ✓ Risques liés aux procédures à accomplir avant, pendant et après le passage en douane de la marchandise.

Les entreprises importatrices doivent donc être attentives à plusieurs éléments tels que : (Redevances douanières / Législation / Contrefaçons / Type d'importation / Contrôle des factures...)¹.

3.1.2. Le processus et la gestion des achats étrangers

✓ **La naissance et l'expression du besoin**

L'expression du besoin d'achat est la première étape pour réussir un achat étranger, c'est la principale source d'un approvisionnement. La naissance de ce besoin est exprimée par le nouveau stock et une nouvelle production dont les responsables cherchent toujours à éviter les ruptures et le surstockage et que le produit fini doit être vendue. Les besoins doivent être exprimés par une fiche de spécifications « techniques et administratives », qualité, quantité, délais de mise en disposition. L'expression du besoin est faite par l'élaboration de :

-Programme d'achat de matières étrangères « en coordination avec les responsables commerciaux, marketing, stock, production, ordonnancement et planification », le calcul de besoin prenant en compte le niveau de stock, les prévisions de production et de vente permettent d'élaborer le plan d'approvisionnement.

-Le plan d'approvisionnement contient des indicateurs de chaque matière à importer « type de la matière et sa désignation, quantité,.. ».

✓ **Recherche de fournisseurs étrangers « exportateurs »**

Nous avons deux types de besoin : nouveau besoin/ besoin répétitif.

À cette étape du processus achat étranger, deux hypothèses sont possibles : dans la première où les besoins sont connus ou répétitifs, les fournisseurs pouvant répondre aux besoins font déjà partie du panel de l'entreprise importatrice donc s'il s'agit d'un seul fournisseur ou d'un fournisseur monopolistique : l'entreprise importatrice passe directement au lancement de la commande, et dans le cas où il existe plusieurs fournisseurs déjà homologués elle va évaluer le tableau comparatif des offres TCO et elle va attribuer le marché au fournisseur idéal. Dans la seconde hypothèse, le besoin a évolué et il faut rechercher de nouveaux fournisseurs, dans ce cas, il faut employer des méthodes de sourcing et d'homologation des nouveaux fournisseurs étrangers. Le sourcing se déroule en trois grandes

¹<https://www.infolegale.fr/blog/directions-des-achats-ameliorez-votre-gestion-des-risques-fournisseurs> (Consulté le 30/04/2022 à 23:50).

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

étapes¹:

- Rechercher des données macroéconomiques : cette recherche est caractérisée par l'identification d'une zone géographique à explorer, par la qualité de la matière à partir de la définition d'objectifs opérationnels et, enfin, par la matière elle-même. Tous ces aspects doivent être croisés et permettront l'identification des fournisseurs potentiels par pays.
- La collecte d'informations : Les fournisseurs ou exportateurs potentiels sont contactés et répondent à des demandes d'information. Si le sourcing est international, les ambassades à l'étranger ainsi que les douanes peuvent apporter des informations sur les produits des fournisseurs.
- La réalisation d'une cartographie à partir de toutes ces informations. Mais ce travail peut se révéler extrêmement long et délicat.

✓ **L'homologation des fournisseurs étrangers**

Tout organisme doit appliquer une méthodologie de sélection de ses fournisseurs. Une fois les fournisseurs ciblés, il faut les homologuer avant de pouvoir les consulter. L'homologation passe par des auditeurs des fournisseurs. Le but de cette homologation est de minimiser les risques financiers, les risques de fiabilité technique ou les capacités logistiques ; en passant par l'appel d'offre et des commissions d'évaluation, validation et attribution des fournisseurs qu'ont participés à cet appel.

-L'appel d'offres : C'est une procédure officielle au cours de laquelle l'entreprise importatrice met en concurrence plusieurs fournisseurs étrangers pour répondre à son besoin d'importation, avec la fourniture des documents nécessaires tels que : le cahier de charge et le contrat commercial international.

-Choix des critères de sélection²

- Compétence sur le plan technique : aptitude à donner des informations techniques, aptitude à former dans le cas d'achat de biens d'équipement (machines, installations).
- Organisation et systèmes d'information : Système de gestion informatisé interne. Compétence en termes de recherche, effectif des équipes de recherche, niveau de compétences des équipes de recherche.
- Compétence de fabrication : Aptitude à la flexibilité, Aptitude à s'adapter face à l'évolution de la demande, qualification de la main-d'œuvre.
- Performance du matériel : Niveau technique des équipements, capacité des équipements.

¹<https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Dossiers/Panorama-fonction-achats-313312/processus-achats-313317.htm#>, (Publié le 21/03/2021, Consulté le 01/05/2022 à 01 :20).

²PERROTIN, (R) et SOULET DE BRUGIERE (F) : *le manuel des achats*, éditions d'organisations EYROLLES, 2007, P96.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

- Assurance qualité : certification qualité (norme ISO), niveau de qualité réalisé par rapport aux objectifs : qualité des relations administratives, qualité du climat social, qualité du service après-vente.
- Délai : longueur du délai, respect des délais annoncés, aptitudes de livrer en juste à temps.
- Prix et coût : Compétitivité au niveau des prix pratiques, coûts de stocks.
- Conditions de livraison et service : Livraison des quantités commandées en totalité et une seule fois, qualité du conditionnement et aptitude à répondre à des besoins spécifiques en termes de conditionnement.
- Eloignement : situation géographique.
- Réactivité : À livrer à court terme en fonction des besoins du client, à accepter les changements à court terme (modification des quantités à livrer, modification des références demandées au départ).
- Sécurité : Santé financière (trésorerie, taux d'endettement), notoriété.

Tableau n°07- 01 : Tableau comparatif des offres TCO.

Fournisseurs	Références produit	Quantités	Prix	Conditions de paiement	Délais de livraison
Fournisseur : 01	Xxx°1	Q : 01	P : 01	C.P : 01	D : 01
Fournisseur : 02	Xxx°2	Q : 02	P : 02	C.P : 02	D : 02

Source : SYLVETTE Rodrigues et alii : *administration commerciale*, édition hachette 1996, P24.

✓ **La négociation des fournisseurs attribués**

La négociation est la recherche d'un accord, centrée sur des intérêts matériels ou des enjeux quantifiables entre deux ou plusieurs interlocuteurs, dans un temps limité, cette recherche d'accord implique la confrontation d'intérêts incompatibles sur divers points (de négociation) que chaque interlocuteur va tenter de rendre compatibles par un jeu de concessions mutuelles. La négociation est l'action de négocier, c'est-à-dire traiter affaire avec quelqu'un, de faire du négoce, discuter sur les conditions d'un arrangement afin de parvenir à un accord ou une convention satisfaisante pour toutes les parties. La négociation peut aboutir à un échec ou à un accord. Dans ce dernier cas, une négociation qui se déroule en mode coopératif conduit généralement à un accord dans lequel les deux parties s'estiment gagnantes (gagnant-gagnant). En revanche, si la négociation se déroule en mode compétitif ou distributif, l'accord risque d'être gagnant-perdant et instable, voire perdant-perdant. Autrement dit, la qualité d'un accord dépend autant, voire plus, de ses conséquences à terme sur les relations des protagonistes que des gains obtenus. Exemples de causes d'échec d'une négociation : Manque de temps. L'accord résultant d'une négociation sera le plus souvent formalisé par un contrat (domaine économique), un trait un « accord » ou une convention (domaine social, par exemple : les accords de Grenelle), un compromis, un arrangement, un

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

accommodement, un consensus.¹

Les points essentiels que l'importateur doit donner une importance sont :

- a) **Qualité** : les matières à importer doivent faire l'objet d'une description claire avec des normes de qualité mondiales afin de satisfaire le besoin.
- b) **Prix et Incoterms** : C'est le paramètre le plus important dans une négociation internationale.

Les points les plus importants que doivent l'acheteur et le vendeur savoir sur les incoterms sont les suivant²:

- **Définition incoterms** : Les incoterms « International Commercial Terms ou termes du commerce international » sont un ensemble de codifications élaborées par la Chambre de Commerce Internationale « CCI » ayant pour but d'uniformiser les termes commerciaux les plus utilisés dans le commerce international. Les Incoterms définissent les obligations du vendeur « exportateur » et de l'acheteur « importateur » lors d'une transaction commerciale en ce qui concerne : La répartition des frais de transport des marchandises « emballage, manutention, transport, droits de douane, assurances, etc. » / Le point de transfert des risques, c'est-à-dire l'étape à partir de laquelle l'importateur sera responsable de la marchandise en cas de dommage ou d'avarie / Les documents et informations que l'exportateur doit fournir à l'importateur.

En se référant dans leurs contrats à l'un des 11 incoterms existant, l'importateur et l'exportateur évitent les malentendus liés aux pratiques commerciales différentes d'un pays à l'autre. Ainsi, les Incoterms, bien que facultatifs, sont des clauses standardisées et reconnues à l'échelle internationale qui permettent d'éviter les litiges.

Les 11 incoterms sont répartis en deux familles : Les termes utilisables quelque soit le mode de transport « transport multimodal »/ Les termes utilisables pour le transport maritime et par voies navigables intérieures. L'entreprise peut préciser ces obligations dans le contrat en y mentionnant l'Incoterm qui lui convient. Cet Incoterm définira, à chaque étape de la transaction : Qui assume les frais / Qui doit contracter une assurance pour couvrir les risques. / Qui doit fournir tel ou tel document.

➤ Classification des Incoterms par groupes

-Groupe E « EXW » EX WORKS : Ce groupe représente l'obligation minimale du vendeur « exportateur » qui doit simplement mettre les marchandises emballées à disposition de l'importateur « à l'usine de départ ».

-Groupe F « FAS, FCA, FOB » : l'exportateur transfère la responsabilité des marchandises

¹ GASMI, (Loutfi) et KALI, (Brahim Walid) : *L'impact de la gestion des approvisionnements sur la performance commerciale*, cas d'étude : GROUPE SAIDAL, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, l'école des hautes études commerciales, Alger, 2019, P44-45.

² <https://guichet.public.lu/fr/entreprises/marche-international/import-export/codes/incoterms.html> (Consulté le 06/05/2022 à 03:18)

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

en termes de risques et de frais au moment où celles-ci sont remises au transporteur préalablement désigné par l'importateur. L'exportateur ne supporte donc pas le transport principal.

-Groupe C « CFR, CIF, CPT, CIP » : L'exportateur organise le transport principal, il prend en charge le coût du transport principal et de l'assurance transport, et l'importateur sera responsable des marchandises en cas de dommage.

-Groupe D « DAT, DAP, DDP » : La responsabilité d'exportateur est maximale puisqu'il assume les risques et les frais du transport jusqu'à la livraison chez l'importateur au lieu de destination désigné.

▪ Distinction entre transfert de risques et transfert de frais

- **Transfert de risques :** ce terme désigne le transfert de responsabilités des marchandises du vendeur « exportateur » à l'acheteur « importateur ». Ce transfert implique que les conséquences de la perte ou de la détérioration des biens seront assumées par l'importateur.
- **Transfert de frais :** ce terme désigne le moment à partir duquel l'importateur assume la charge financière du transport, des assurances, ainsi que des formalités de douane à l'import et à l'export « droits et taxes ».

-

▪ Distinction entre vente au départ et vente à l'arrivée

- Vente au départ

Désigne contractuellement des ventes pour lesquelles le vendeur « exportateur » a réalisé ses obligations à la sortie de son usine, ou, au plus tard, à la remise des marchandises au transporteur. Ainsi, le vendeur « exportateur » n'assume pas les risques liés aux aléas du transport. Les Incoterms correspondant à des ventes au départ sont au nombre de 8.

Pour le transport multimodal : EXW, FCA, CPT, CIP.

Pour le transport maritime et par voies fluviales : FAS, FOB, CFR, CIF.

Les Incoterms correspondant à des ventes au départ sont donc les plus intéressants pour le vendeur, qui aura tout intérêt à y recourir pour le transport de marchandises vers des destinations éloignées impliquant plus de risques d'avarie ou de dommages.

- Vente à l'arrivée

Désigne des ventes pour lesquelles l'exportateur s'engage à supporter les frais et risques liés au transport jusqu'à un lieu de destination convenue. Ce type de vente est avantageux pour l'importateur puisqu'il n'a pas assumé l'opération de transport, il reçoit ainsi sa marchandise de la même manière qu'il l'avait achetée localement. Le vendeur peut également choisir d'avoir recours à des ventes à l'arrivée dans le but de maîtriser la distribution de sa matière. Les Incoterms correspondant à des ventes à l'arrivée sont multimodaux et sont au nombre de trois : DAT, DAP, DDP.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

c) Mode de paiement international

En achat étranger, le paiement est la contrepartie de l'acquisition d'un besoin exprimé par l'entreprise auprès de ses fournisseurs attribués. Chaque pays a ses habitudes de paiement. Donc il y'a intérêt de choisir pour chaque marché un moyen de paiement offrant des garanties sérieuses pour l'importateur comme pour l'exportateur.

Les moyens de paiement sont ¹:

- **Le virement bancaire international**

Le virement bancaire consiste en un ordre de débit donné par un importateur à son banquier afin de créditer le compte de l'exportateur. À ce propos, le virement SWIFT est à privilégier en raison de sa rapidité et de sa souplesse. Il s'appuie sur le réseau électronique interbancaire SWIFT, par lequel sont reliées plusieurs milliers de banques dans le monde. Même si moins coûteux et plus rapide, Le principal inconvénient du virement bancaire est qu'il est émis à la seule volonté de l'a. Aussi, si ce dernier est de mauvaise foi, vous risquez d'avoir un problème de non-paiement. Le recours à un expert en recouvrement de créances commerciales à l'international est la meilleure solution.

- **Le chèque International**

Le chèque est l'instrument de paiement à l'international qui offre plus de garantie de paiement. En tant qu'exportateur, vous êtes certain d'être payé si votre client hors-frontière vous envoie un chèque certifié ou un chèque de banque émis par sa banque. Les chèques sont peu utilisés pour régler des factures à l'international car ils présentent plusieurs risques : perte, falsification, vol, opposition, réglementation différente d'un pays à un autre.

- **Les effets de commerce**

Il peut s'agir d'une lettre de change ou traite tirée par l'exportateur ou de billet à ordre émis par l'importateur. Dans les deux cas, le risque de défaut de paiement subsiste sauf si l'effet est avalisé par la banque de l'acheteur (engagement solidaire de paiement). Dans la pratique, les lettres de change prédominent. Elles sont communiquées à l'importateur par un intermédiaire « banque ou agent de l'exportateur ». Arrivées à échéance, elles sont destinées à être réglées par virement. Pour autant, le risque de défaillance de paiement n'est pas totalement éliminé.

- **La remise documentaire « REMDOC »**

C'est une technique de paiement par laquelle l'exportateur mandate sa banque pour recueillir auprès de celle de l'importateur un règlement ou une acceptation contre présentation de documents attestant de l'envoi de la marchandise « documents de transport, police d'assurance, certificat d'inspection, liste de colisage, certificat d'origine ».

La remise des documents à l'acheteur par sa propre banque se réalise selon deux

¹ <https://www.dzacs.com/fr/les-moyens-de-paiement-a-linternational> (Consulté le 06/05/2022 à 16:40).

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

formes :

- **Contre règlement immédiat** : technique dite D/P, pour Documents contre Paiement ou encore Documents against Payment.
- **Contre acceptation de la traite jointe** : Technique D/A, pour Documents contre Acceptation ou Documents against Acceptance.

Dans le cadre d'une remise documentaire, les banques ne s'engagent que comme exécutrices fidèles des instructions et ne garantissent pas le paiement, comme c'est le cas pour le crédit documentaire. Le risque d'impayé reste élevé sauf si l'exportateur a exigé la signature préalable d'une lettre de crédit stand-by.

- **La lettre de crédit stand-by**

La SBLC (Standby Letter of Credit) est une garantie filet et non une technique de paiement : l'importateur garantit à l'exportateur que sa banque le cautionne en cas de défaillance, à charge pour l'exportateur de lui présenter les documents d'usage en cas d'exportation et la SBLC signée. L'échange des documents se fait par l'intermédiaire des deux banques.

- **Le crédit documentaire ou lettre de crédit « CREDOC »**

Le crédit documentaire « documentary credit ou letter of credit » est une technique fiable contre le risque commercial « l'insolvabilité de l'importateur », le risque lié au pays « politique, économique, etc. ». Et tout risque de non-transfert « notamment, pour les crédits documentaires irrévocables et confirmés ». La lettre de crédit est un engagement de paiement souscrit par la banque de l'importateur au profit de l'exportateur si ce dernier fournit tous les documents énoncés lors des négociations d'achat. Le crédit documentaire est soumis à une codification internationale élaborée par la Chambre de commerce Internationale. Il existe deux types de lettres de crédit :

-Le crédit documentaire irrévocable : il ne peut être annulé que si les deux parties y consentent.

-Le crédit documentaire irrévocable et confirmé : la banque qui a signé la confirmation s'engage à régler l'exportateur, contre présentation de documents conformes, même si la banque de l'importateur « ou son pays » fait défaut.

Si le crédit documentaire irrévocable et confirmé vous couvre contre tout risque d'insolvabilité de vos clients, ce n'est pas le cas pour les autres modes de paiement à l'international, d'où la nécessité de s'allier à une agence spécialisée en recouvrement de créances de source étrangère.

d) Mode de transport international et assurance

Le transport international est un outil stratégique et crucial pour l'acheminer de

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

marchandises, généralement les modes de transport international sont les suivant ¹:

➤ Mode de transport

- Le Transport Maritime

C'est un mode de transport de marchandises ou de biens effectués par mer, ce mode de transport utilise en majorité les conteneurs il est généralement approprié pour le transport des quantités de marchandises importantes et volumineuses. En effet le transport maritime est tarifé par les conférences maritimes « accord entre les compagnies maritime » qui fixent les règles de tarification. Le fret de base est en fonction de la classe des marchandises et de la masse ou du volume avec équivalence: 1tonne=1m³. Un maximum de taxation est prévu pour les petites expéditions et des règles particulières s'appliquent à certaines marchandises. Le fret est établi en unité payante (UP). Le connaissement « bill of lading » est le document qui matérialise le contrat de transport. Il est régi au niveau international par les conventions de Wisby et La Haye ; Toutefois en transport maritime on peut distinguer divers contrats type: la lettre de transport maritime et le contrat d'affrètement, mais le connaissement reste le seul document attestant la propriété de la marchandise.

- Le Transport Aérien

C'est un mode de transport de marchandises ou de biens par les aires. Il est celui qui a connu une croissance significative ces dernières années. En effet, la croissance des échanges internationaux et les impératifs qui en découlent, notamment en matière de délais, ont contribué à son essor. Il est approprié pour les transports nécessitant des délais rapides tout en assurant une sécurité maximale pour la marchandise. C'est un type de transport utilisé pour les expéditions lointaines. Onéreux, il offre l'avantage de la rapidité. Le prix est alors en fonction du poids /volume (1m³=133kg).

Le transport aérien est réglementer au niveau international par la dite convention de Varsovie. Le contrat de transport aérien est conclu entre le transporteur « compagnie aérienne » et le chargeur qui peut être le transitaire. Le contrat est matérialisé par la lettre de Transport Aérien (LTA=AIR WAY BILL). Elle peut être établie par la compagnie aérienne, l'expéditeur, ou le destinataire.

La LTA est à la fois: la preuve du contrat de transport, la preuve de la prise en charge de la marchandise et le justificatif des prix.

- Le Transport Routier

C'est un mode de transport de biens ou de marchandise par route. En effet, le transport routier est utilisé fréquemment lorsqu'il s'agit d'effectuer des opérations d'expédition dans des pays voisins, exemple « l'Algérie et la Tunisie », ou sur un territoire donné. Il est pour avantages une réduction relative du cout et d'un service dit en « porte à

¹<https://wikimemoires.net/2011/03/modes-de-transport-international/> (Consulté le 08/05/2022 à 08h30).

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

porte », c'est-à-dire sans rupture de charge. Les véhicules de transport utilisés par le transport aérien sont les véhicules d'une pièce (Camion), les véhicules articulés (Tracteur+semi-remorque) et les trains routiers articulés (Camion+Remorque). Le contrat de transport routier est matérialisé par la lettre de voiture CMR ; La signature du transporteur entraîne une présomption de responsabilité en cas de perte ou d'avaries. En cas de réserves formulées par le transporteur, celles-ci devront être contresignées par l'expéditeur. En effet, la tarification prend en compte le poids, la nature de la marchandise et la distance à parcourir. Le rapport au poids / volume est égal à 1 tonne= 3 m³. Le tarif routier exige que l'on arrondisse le poids de la marchandise aux 100 kg supérieurs.

- Le Transport Ferroviaire

C'est un mode de transport qui est utilisé dans plusieurs régions du monde. En effet, le transport ferroviaire utilise généralement les expéditions par wagons isolés « entre 5 et 60 tonnes de marchandises » ou par train entier pour des tonnages supérieurs. Il faut noter que le transport ferroviaire de marchandises n'est pas utilisé dans la plupart des régions du monde par manque de voie ferrée transcontinentales. Ce type de transport présente aussi la possibilité d'effectuer des livraisons sur de longues distances. En effet, il est également utilisé comme moyen combiné avec le transport routier à savoir le ferroulage. Le document de transport utilisé en trafic ferroviaire, est la lettre de voiture CIM. Il existe 2 formulaires: un pour le trafic normal et un pour le trafic accéléré. L'original est remis au destinataire, l'expéditeur recevra un feuillet de la liasse. Le document sera rempli en partie par l'expéditeur et en grande partie par la société de chemin de fer. La convention CIM ne prévoit aucun tarif dans la mesure où les règles de tarification sont aléatoires d'un pays à un autre.

- **Le Transport Fluvial :** C'est un mode de transport de marchandises ou de biens par voie d'eau « fleuve et canaux ». Il est très économique car, peu coûteux en énergie; il permet de transporter des tonnages très importants, ce qui en fait un moyen de transport massif et peu polluant, mais il est lent, ce qui peut représenter un avantage logistique en permettant d'économiser en frais d'entreposage (l'entrepôt, c'est le bateau). Le transport fluvial garde une importance significative pour le transport de marchandises dans les pays dotés d'un réseau des voies navigables bien équipé ou favorisés. Le contrat de transport fluvial revêt quatre formes possibles :

-La Convention d'affrètement au voyage: itinéraire déterminé pour un tonnage fixé, un visa VNF: « Voies Navigables de France » est demandé.

-La Convention d'affrètement de voyages multiples: plusieurs voyages pour un tonnage donné, visa VNF demandé.

-La convention au tonnage: prix fixé à la tonne, nombre de voyage illimité, visa VNF demandé.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

-La Convention à temps: location d'un bateau pour une durée déterminée, visa VNF demandé.

➤ Assurance de marchandises importées

Lorsque survient un sinistre : perte, casse, vol, colis endommagés, la personne physique ou morale qui sera indemnisée est celle qui sera responsable de la marchandise au moment où le sinistre survient. Peu importe à cet instant qui est ou non propriétaire de la marchandise et qui a payé ou non la prime d'assurance. Lorsque deux commerçants internationaux ont choisi d'utiliser les Incoterms, c'est ce dernier qui permet de savoir qui est responsable de la marchandise et donc qui va supporter les conséquences des dégâts, mais aussi qui va être indemnisé par l'assurance.¹

✓ Elaboration du contrat commercial international

➤ Le contrat commercial international

Convention, ou accord de volontés ayant pour but d'engendrer d'une personne envers une ou plusieurs autres, c'est personnes sont l'importateur et l'exportateur, le contrat permet d'identifier les engagements de chacune des parties en interne et en externe. Dès qu'une offre est exprimée et acceptée sans réserve le contrat est formé (offre + acceptation= achat). Il se repose sur trois niveaux :

L'environnement juridique des opérations internationales / Les règles qui régissent les transactions internationales sont regroupées sous l'appellation « Droit international des affaires » / Le droit international des affaires est un ensemble disparate constitué : de règles nationales ; de quelques règles véritablement internationales issues : soit de conventions internationales, soit d'usages internationaux. Enfin, il existe des usages internationaux « issus de la LEX MERCATORIA : loi des marchands », ce sont essentiellement : l'arbitrage, les Incoterms ; Les aspects logistiques/ Les contrats d'externalisation/ Le crédit documentaire/ Les clauses contractuelles standardisées / Les contrats types professionnels.

La forme de ce contrat doit être structurée en un ensemble de clauses qui sont : la clause commerciale, clause financière et clause juridique.² Donc un marché qui bénéficie d'une autorisation de la direction des opérations avec l'étranger doit être domicilié et enregistrer sur un répertoire renouvelable chaque trimestre. Après l'enregistrement d'un numéro d'immatriculation une fiche de contrôle « contrat » est tenue pour permettre le contrôle et le suivi de la réalisation du marché. La gestion du dossier s'achève à l'apurement qui intervient à l'échéance du contrat ou à la réception définitive des matières à importer. Le dossier doit contenir toutes les pièces justificatives du bon déroulement de l'opération de point de vue financier, réglementaire et fiscal.

¹<https://www2.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail/commerce-international-quels-sont-les-moyens-depaiement> (Consulté le 08/05/2022 à 11 :27).

² AISSI Aziz : *Procédures d'importation dans les entreprises nationales Algériennes*, cas d'étude : ENIEM, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, 2018, P 25-30.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

✓ La gestion de la commande

Après avoir sélectionné son ou ses fournisseurs, l'importateur commande la marchandise. Le service achat étranger peut le faire de manière traditionnelle, il peut également s'engager dans une démarche d'automatisation avec le développement des cartes d'achat pour les achats de biens et services courants sur le marché domestique ou développer des approches d'approvisionnement. Si les différentes phases de la gestion de la commande à l'international sont identiques à celles existant sur le marché domestique, il convient d'être plus prudent au regard des particularités juridiques et techniques des opérations avec l'étranger.¹

a) Ré analyse de plan d'approvisionnement

b) La passation de la commande

La passation de la commande est un acte important car elle engage juridiquement l'entreprise. L'importateur doit donc être vigilant d'autant plus qu'il est confronté à un droit différent de sien. Lorsque l'achat porte un bien d'équipement, qui nécessite montage, maintenance, formation de personnel, etc., la commande est formalisée dans un contrat commercial dont les différentes clauses sont négociées par les parties. Dans le cas de composants, de produits consommés au cours de cycle de fabrication ou revendus en l'état, la commande est effectuée par le biais d'un bon de commande transmis à l'exportateur. Adoptant une présentation bilingue. L'entreprise peut recourir au document normalisé dans sa forme et composition par l'afnor et qui présente l'avantage d'exprimer clairement les intentions d'importateur. Elle y indique par ailleurs ses exigences documentaires « certificat d'origine, de qualité, etc. » qui facilitent le dédouanement et y ajoute ses conditions générales d'achat.²

c) Le suivi de la commande

L'importateur ne saurait attendre passivement l'arrivée des marchandises importées car il s'expose alors à certaines déconvenues ; retard, produit non conformes...etc. Il vérifie tout d'abord que le fournisseur a bien renvoyé l'accusé de réception de la commande. Il ne se contente pas d'une confirmation par téléphone mais exige un écrit, surtout si les conditions générales de vente d'exportateur indiquent que son offre est indicative et que son acceptation de commande faite par écrit l'engage. L'importateur gère également toutes les modifications qui doivent être apportées à la commande en cours, variation quantitative, décalage du programme de livraison...etc. Il les communique par écrit, comme pour une commande nouvelle et demande un accord du fournisseur à fin de ne pas encourir d'éventuelles pénalités. Il prévoit également une relance préventive et porte une attention particulière aux importations pour lesquelles il est responsable des opérations d'acheminement « achat aux conditions d'Incoterms ». En effet, le retard à la livraison du fournisseur peut être lourd de conséquences : Frais supplémentaires en raison de l'annulation/modification des différents éléments de la chaîne logistique : -Retard accru lorsque la fréquence de dessert du point de

¹ AISSI Aziz : Op.cit : P37.

² PAVEAU, (J) et DUPHIT, (F) : *pratique du commerce international*, EXPORTER, édition 22, P 518.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

livraison est peu importante. Une relance systématique est donc nécessaire dans ce cas. Pour les autres importations, l'importateur demande à être avisé par son fournisseur delà date d'expédition des marchandises et des conditions dans lesquelles elles lui parviendront « pour un transport par port par voie maritime, il doit obtenir les renseignements suivant : numéro et date de connaissance, nom du navire, numéro des conteneurs ou marque des colis », il lui est alors possible d'organiser au mieux l'arrivée des marchandises et des réagir en cas de retard dans la chaîne de transport.¹

d) La mise à jour des fichiers

Au fur à mesure des contacts pris, les fichiers fournisseurs et articles sont mis à jours. Le premier comprend généralement un certain nombre de rubrique comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n°08-01 : Fichier article.

Rubrique :	Contenu :
Identification du produit	<ul style="list-style-type: none">- Nom du produit- Code interne- Numéro de nomenclature douanière- Marchandise dangereuse : numéro d'identification par code de transport
Caractéristiques du produit	<ul style="list-style-type: none">- Normes à respecter- Propriété physique, chimique...
Utilisation et classification du produit	<ul style="list-style-type: none">- Service utilisateur- Type d'utilisation- Catégorie à laquelle appartient le produit A/B/C
Fournisseurs possibles	<ul style="list-style-type: none">- Identification des fournisseurs possibles
Commande	<ul style="list-style-type: none">- Délai moyen de réapprovisionnement- Référence des dernières demandes d'achat- Commandes en cours et prévisionnelles par date et quantité

Source : PAVEAU, (J) et DUPHIT, (F) : *exporter, pratique de commerce international*, 24^{ème} édition FOUCHER, P 520.

e) La documentation

Parallèlement, un dossier fournisseurs complet est constitué pour chaque achat, il comprend : Le contrat cadre lorsqu'il existe / Le bon de commande / Une copie de l'ouverture de crédit documentaire le cas échéant / La ou les factures de vendeur / Les factures et la correspondance avec les différents opérateurs de la chaîne logistique/ Les documents

¹ PAVEAU, (J) et DUPHIT, (F), Op cit, P 519.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

douaniers / Les bons de réception et les bordereaux d'analyse.¹

f) La domiciliation bancaire

La domiciliation bancaire est une obligation faite par la banque d'Algérie, en vue de contrôler le commerce international et des changes, donnée à tous les importateurs et exportateurs de domicilier leurs opérations auprès de leurs banques au préalable de tout transfert, rapatriement de fonds et de marchandises.

-La définition de la domiciliation bancaire

Cette domiciliation consiste en l'ouverture d'un dossier auprès d'un intermédiaire agréé, qui donne lieu à l'attribution d'un numéro de domiciliation par ce dernier. Par conséquent, l'exportateur étranger doit faire parvenir à l'importateur local une facture pro-forma que ce dernier devra domicilier auprès de sa banque.

-Procédure de domiciliation

La domiciliation d'une opération d'importation se fait sur présentation d'une facture Pro-forma ou d'un contrat commercial et une lettre d'engagement à l'importation signée par l'importateur et le Directeur de l'agence.

1/ Ouverture du dossier

La domiciliation d'une importation donne lieu à l'ouverture d'une fiche de contrôle model « FDI » pour les importations à délai normal dans un délai de six mois à partir de la date de domiciliation, et model FDIP pour les importations à délai spécial qui sont réalisées dans un délai supérieur à six mois.

2/ Attribution d'un numéro de domiciliation

Pour chaque type de domiciliation, il est attribué un numéro qui doit être porté sur les factures, les fiches de contrôle, les formules statistiques de règlement et sur tout autre document relatif à l'opération traitée.

3/ Gestion et suivi du dossier de domiciliation

La période de gestion du dossier de domiciliation import se situe entre la date d'ouverture et la date d'apurement du dossier. Durant cette période, l'agence domiciliaire doit réunir l'ensemble des documents relatifs à la réalisation physique et financière de l'opération et intervenir en cas d'information ou de document manquant au dossier à savoir : les documents commerciaux « facture définitive domiciliée », les documents douaniers, les documents financiers.

¹ PAVEAU, (J) et DUPHIT, (F) : Op.cit, P 521.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

4/ Apurement de la domiciliation : L'apurement du dossier de commerce extérieur consiste, pour l'intermédiaire agréé, à s'assurer de la régularité et de la conformité de la réalisation des contrats commerciaux et du bon déroulement des flux financiers auxquels ils donnent lieu au regard de la réglementation des changes en vigueur. Pour ce faire, les documents suivants sont pris en considération : la facture définitive, les documents douaniers (D10) et la formule de règlement (F4).

Selon le niveau de cohérence entre ces documents, le banquier classe le dossier soit : Dossier apuré / Dossier en insuffisance de règlement/ Dossier en excédant de règlement/ Dossier non utilisé ou annulé. ¹

✓ **Dédouanement de marchandises**

La procédure de dédouanement est un ensemble de mesures prises par l'administration douanière en vue de la mise en œuvre de contrôle douanier de la marchandise, lequel repose sur un dispositif légal et réglementaire. Les marchandises importé ou exportées doivent obligatoirement faire l'objet d'une déclaration en détail ² :

- **Etablissement de la déclaration en détail**

La déclaration en détail constitue l'acte par lequel le redevable manifeste sa volonté de placer sa marchandise sous un régime douanier d'importation ou d'exportation et s'engage à accomplir les obligations découlant du régime déclaré. Par cet acte, l'assujetti est tenu de fournir aux services des douanes, sous sa seule responsabilité, toutes les indications nécessaires pour permettre l'identification des marchandises et l'application à ces dernières des réglementations auxquelles elles sont soumises. Selon l'article (35) de code de douane, la déclaration en douane peut être écrite ou verbale, selon la nature et/ou la valeur des marchandises, et/ou le caractère de l'opération à savoir commerciale ou non.

La déclaration écrite, peut être en détail ou simplifiée. La déclaration doit être signée et déposée par le propriétaire de la marchandise, le commissionnaire en douane ou, à défaut, le transporteur dans le bureau de douane habilité à cet effet dans un délai maximum de (21) jours à compter de la date d'enregistrement du document par lequel a été autorisé le déchargement ou la circulation des marchandises à savoir la déclaration sommaire. ³

- **La recevabilité du dossier au bureau de douane et son enregistrement**

Pour permettre à la douane l'identification des marchandises importées et le contrôle de la recevabilité de la déclaration, le déclarant doit obligatoirement joindre à l'appui de sa déclaration les documents s'y rapportant, à savoir : Registre de commerce/ Identifiant fiscale/ Facture commerciale/ Mandat du commissionnaire en douane/ Document d'inspection au

¹ MOKRANI, (Raya) et BOUKHERROUB, (Nadia): *Le Suivi d'Une Opération d'Achat et d'Importation de Fil d'Acier Cuivré ø 1.6 mm*, cas d'étude : ENIEM, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, 2018, P 35-36.

² MOKRANI Raya, BOUKHERROUB Nadia : Op.cit, P70-78.

³ CLAUD BERR, (J) et TREMEAU, (Henri) : *Le droit douanier*, 6ème édition Economica, 2006, P 177.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

frontières : ces documents sont exigés lorsque la marchandise par sa nature est soumise à un contrôle aux frontières, il s'agit des contrôles relatifs aux : Inspections sanitaires : animaux et produit d'origine animale/ Inspections de contrôle de qualité et de conformité/ Métrologie légale (poids et mesure). Autorisation/ Document justificatif de l'origine/ Titre de transport indiquant la nature de transport / Note de colisage ou bordereau de détail/ La note de détail/ Autorisation pour l'utilisation de régime économique.

- Dépôt de la déclaration en détail

-Dépôt anticipé (la déclaration anticipée) : La déclaration en détail peut être déposée avant l'arrivée des marchandises au bureau de douane, cette facilité est accordée pour permettre l'enlèvement dès l'arrivée des marchandises au bureau de douanes. En l'état actuel de la réglementation, seuls les produits périssables, dangereux et pondéreux sont concernés.

-Dépôt de déclaration incomplète : Le déclarant peut déposer une déclaration incomplète ou provisoire, lorsqu'il ne dispose pas de tous les éléments nécessaires où il ne peut disposer de tous les documents exigibles pour l'établissement de la déclaration en détail.

-Lieu de dépôt : La déclaration en détail doit être déposée auprès du bureau de douane habilité, le service chargé de recevoir le dépôt des déclarations en détail est dénommé l'inspection principale aux sections (IPS).

- Recevabilité de la déclaration en détail

La déclaration, pour être enregistrée, doit être reconnue recevable par les agents des douanes. L'objectif de cette opération est de déceler les inexactitudes ou omissions en rapport avec les énonciations et les documents produits à l'appui de la déclaration en détail. L'agent des douanes de la recevabilité est chargé de ce contrôle de conformité qui consiste en la vérification des éléments suivants : l'utilisation du cadre adéquat au régime choisi/ au libellé relatif à la désignation des marchandises dans les cases prévues/ le déclarant signataire de la déclaration est habilité à dédouaner/ les énonciations obligatoires sont formulées (espèce, origine, valeur, quantité)/ la déclaration est établie sur l'imprimé prévu par l'administration des douanes/ l'inexistence de surcharge, ni de rature, ni d'interligne dans le nombre d'exemplaires (tous les exemplaires doivent être lisibles et identiques)/ que tous les documents nécessaires sont annexés à la déclaration (registre de commerce, carte d'immatriculation fiscale, autorisation, certificat...etc.). Les déclarations estimées non recevables sont rejetées par le service avec indication du motif du rejet.

- Enregistrement de la déclaration en détail

Les déclarations reconnues recevables par le service sont enregistrées, cette opération donne lieu à l'affectation d'un numéro d'enregistrement de la déclaration en détail, l'enregistrement constitue un acte juridique. Les déclarations enregistrées ne peuvent être modifiées (article 89 du code des douanes). Toutefois, les déclarations déposées par anticipation doivent être rectifiées au moment où il est justifié de leur arrivée. L'enregistrement de la déclaration en détail constitue un acte authentique, il engage la

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

responsabilité du déclarant et constitue, pour le service des douanes, le support juridique de ses interventions. Une fois enregistrées, les déclarations sont orientées vers un des circuits, vert, orange ou rouge.

- La vérification de la déclaration en détail

-Présence de déclaration : La vérification des marchandises doit obligatoirement être réalisée en présence du déclarant. Si le déclarant ne se présente pas pour assister à la vérification, l'inspecteur principal aux opérations commerciales lui notifie, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de commencer les opérations de vérification ou de les poursuivre si elles avaient été suspendues. Si à l'expiration d'un délai de 08 jours après la date de notification, celle-ci est restée sans effet, le président du tribunal compétent, sur demande du receveur, désigne d'office une personne pour représenter le déclarant défaillant et assister à la vérification des marchandises. Un procès-verbal doit être établi par le service.

-Le lieu de visite : La visite des marchandises déclarées ne peut être faite que dans : les magasins et aires de dépôt temporaires/ les entrepôts pour les marchandises admises sous un régime douanier suspensif/ les locaux de l'opérateur économique sur demande de ce dernier et lorsque les circonstances le justifient « arrivage spécial, objet dont la manutention est difficile ou nécessitant des appareils ou des installations appropriés..... etc. ». La visite des marchandises déclarées peut être portée sur la totalité « vérification intégrale » ou sur une partie seulement des marchandises désignées dans la déclaration « vérification par épreuve ». Lorsque l'inspecteur vérificateur suspecte une irrégularité dans l'opération d'importation ou d'exportation, il procède à une vérification intégrale, la vérification intégrale peut être exigée par le déclarant lorsque ce dernier récuse les résultats de la vérification partielle.

-Contestation nées de la vérification : La vérification effective des marchandises peut engendrer des divergences entre ce qui a été déclaré et ce qui a été constaté par l'inspecteur vérificateur. Ces divergences peuvent porter sur les éléments suivants : vérification de l'espèce, l'origine et la valeur. En cas de désaccord entre le déclarant et le service des douanes, la contestation peut être portée devant la commission de recours. Vérification du poids, de la longueur, du volume. Dans une vérification par épreuve, l'inspecteur peut, lors de la vérification de la quantité, constater un excédent ou un déficit, dans ces conditions, il prend en considération la quantité calculée par la méthode visée ci-dessous. Toutefois le déclarant peut récuser cette manière de faire et demander la vérification intégrale.

En cas d'excédent constaté, l'inspecteur multiplie la différence constatée proportionnellement à la quantité déclarée, en supposant que cet excédent est uniforme dans tous les colis. Dans le cas de déficit, seules les quantités constatées manquantes lors de la vérification sont prises en compte, en supposant que les autres colis non vérifiés sont conformes à la déclaration.¹

¹ www.douanealgerienne.gov.dz, article 51, (Consulté le 08/05/2022 à 17 :04).

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

- Rédaction du certificat de visite

Après l'accomplissement de la vérification, l'inspecteur procède à la rédaction du certificat de visite. Le certificat de visite est défini comme étant le compte rendu fidèle et complet de la vérification. L'inspecteur doit mentionner le résultat de la vérification et employer selon les cas les formules suivantes : Admise pour conforme sur document : lorsque la marchandise déclarée n'a pas fait l'objet d'une visite admise pour conforme après visite : « espèce tarifaire reconnue, origine admise pour conforme, valeur admise pour conforme » pour les marchandises ayant fait l'objet de visite physique. Fausse déclaration : Dans le cas de fausse déclaration, les agents des douanes, qui constatent après avoir procédé à la vérification des marchandises déclarées qu'elles ne sont pas conformes à la déclaration, avisent aussitôt le déclarant. Dans le cas où l'infraction porte sur les éléments de la taxation « la valeur, l'espèce ou l'origine », le déclarant qui récuse l'appréciation des agents des douanes peut introduire un recours devant la commission nationale de recours prévue à l'article 13 du code des douanes. La demande de recours doit être introduite par écrit, le déclarant doit informer le receveur des douanes concernées dans les 48 heures suivant le dépôt de la demande, ce délai ne cours pas les vendredis et jours fériés.

✓ La réception de la marchandise

Une fois les marchandises acheminées vers le magasin de stockage, le service gestion des stocks procède à :

-La réception quantitative : Cette opération consiste à la réception de la marchandise et du contrôle visuel de la quantité et de bon état apparent.

-La réception qualitative : Le contrôle qualitatif est plus complexe que le premier, car il nécessite des moyens matériels sophistiqués lesquels permettent un contrôle chimique, ce qui n'est pas visible immédiatement à cause de la complexité de l'opération, il est parfois nécessaire d'attendre l'utilisation du produit pour déceler les défauts éventuels.

✓ Le stockage de marchandise

Après la réception de la marchandise, celle-ci est entreposée dans des magasins généraux en attendant un emploi ultérieur, ce qui fait l'essentiel du stock et observable. Dans une entreprise il existe par conséquent un entrepôt, le reste peut-être par exemple dans les ateliers pour usage à court ou moyen termes.

Chapitre I : La logistique d'approvisionnement

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre nous avons vu l'importance de la fonction approvisionnement, cette dernière qui représente la première fonction de la chaîne logistique, c'est pour cela qu'elle prend une dimension stratégique et essentielle au sein de l'entreprise.

La fonction achat ainsi correspond à une démarche de qualité dans l'entreprise. Une démarche permet de vérifier si un fournisseur est capable de livrer un produit conforme et que le produit acheté correspond aux exigences d'achat spécifiées, l'achat résulte d'un déclenchement d'un besoin en aval, ce besoin est calculé à l'aide de ce que l'entreprise possède, en possèdera ou prévoit de posséder.

L'entreprise se doit de mesurer cette démarche de qualité afin d'en déduire l'efficacité et l'efficience de sa chaîne logistique et de corriger ce qui influe négativement sur sa performance commerciale afin de réaliser ses objectifs et améliorer cette dernière.

Chapitre II : La performance commerciale

Chapitre II : La performance commerciale

Introduction du chapitre

Dans un environnement concurrentiel actuel, la survie d'une entreprise passe nécessairement par l'amélioration de sa performance, qui joue un rôle très important dans la création de la valeur, ce qui nécessite un suivi et un contrôle pour assurer sa solidité et son invincibilité. Ce concept aujourd'hui est au cœur des problématiques des dirigeants, ainsi des chercheurs, car ils ont eu beaucoup de difficultés à bien cerner ce concept, vu sa complexité et sa semblance à des notions voisines telles que ; l'efficacité, l'efficience, et l'effectivité.

Dans ce chapitre, nous allons donner d'abord un aperçu sur les fondamentaux de la fonction commerciale de l'entreprise, Dans un deuxième lieu nous allons aborder le concept de la performance, ses notions voisines et ses différents types. Enfin nous finaliserons notre chapitre par la performance commerciale et ses indicateurs.

Chapitre II : La performance commerciale

Section 01 : Principaux concepts de la fonction commerciale

Dans l'objectif de présenter la fonction commerciale, dans cette première section, nous tâcherons en premier lieu de revenir sur la définition de la notion, ensuite, expliquer son importance et sa mission, sa structure, puis on va mettre le point sur l'organisation de la fonction et ses acteurs, enfin nous allons aborder les stratégies de la fonction commerciale.

1.1. Définition de la fonction commerciale

*« La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise ».*¹

Donc, la fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement : du marché et des consommateurs.
- Préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques.
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

Donc nous pouvons constater que la fonction commerciale est considérée comme un cœur pour toute entreprise, elle occupe une place très importante. Cette fonction est un groupe d'opérations à accomplir ; elle est pour le rôle d'examiner l'état du marché et de la demande, pour s'assurer que les biens ou services que l'entreprise produira trouveront effectivement des débouchés.

Donc, l'importance de la fonction est appréhendée dans un contexte global de l'entreprise, la fonction commerciale occupe une place prépondérante dans la structure générale puisqu'elle exprime l'aboutissement d'un processus plus ou moins complexe de fabrication d'un produit final de qualité pour le commercialiser ensuite auprès des clients. Ceci lui confère un rôle moteur dans le fonctionnement général et la bonne marche de l'organisation.²

1.2. La mission de la fonction commerciale

La mission de la fonction commerciale est la suivante³ :

¹ CHARPENTIER, (P) : « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Nathan, Paris, 1997, P.230.

² AMRANI, (Rabah) et AMRANI, (Essaidh) : *La mesure de la performance commerciale d'une entreprise*, étude de cas : ELECTRO-INDUSTRIES, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, l'université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2018, P13.

³ <http://defigroupeconsulting.com/savoir-organiser-la-fonction-commerciale-au-sein-de-lentreprise/> (Publié le 29/07/2014 Consulté le 19/05/2022 à 10:22).

Chapitre II : La performance commerciale

-Identifier les besoins de la clientèle, segmenter les marchés, analyser l'offre de la concurrence et positionner les produits (ou services).

-Élaborer et mettre en œuvre la stratégie et le plan commercial, c'est-à-dire :

- ✓ Définir les produits (créations, améliorations).
- ✓ Fixer les prix de vente.
- ✓ Choisir les circuits de distribution.
- ✓ Animer la force de vente.
- ✓ Réaliser la promotion des produits.
- ✓ Assurer les relations avec la clientèle.
- ✓ Gérer les stocks de produits finis.
- ✓ Assurer l'expédition et le transport.

-Contrôler la mise en œuvre des programmes d'actions et analyser les résultats obtenus.

-Assurer la coordination avec les autres fonctions et notamment la production.

Dans une mission commerciale internationale, des représentants gouvernementaux et des hommes d'affaires d'un pays se rendent dans un autre pays pour promouvoir le commerce entre les deux. En général, les gouvernements nationaux et provinciaux organisent les missions commerciales. Nous utilisons ces missions pour explorer les occasions d'affaires internationales potentielles et créer des réseaux d'acheteurs, d'agents, de fournisseurs et de personnes-ressources clés du gouvernement dans un pays ou une région spécifique.

1.3. Les objectifs de la fonction commerciale

- ✓ Faire le point sur les nouvelles tendances de la fonction commerciale ; se concentrer sur le concept de la digitalisation.
- ✓ Maîtriser les différentes missions du directeur des ventes, stratégie, organisation, management, vente externe et interne.
- ✓ Appréhender des méthodes innovantes d'organisation et de management des équipes commerciales.
- ✓ Faire adhérer l'interne aux attentes des clients.¹

1.4. Actions de la fonction commerciale

Ainsi, les responsabilités des commerciaux consistent principalement à s'assurer que le produit et/ou service vendu soit conforme aux exigences spécifiées. Ceci implique, entre autres, les actions suivantes² :

- ✓ Comprendre le besoin externe et adapter l'offre à la demande.
- ✓ Identifier et maîtriser les risques de vente.

¹ <https://www.naitechtraining.com/formation/174/la-fonction-commerciale-enjeux-et-mission> (Consulté le 19/05/2022 à 11:23).

²AMRANI, (Rabah) et AMRANI, (Essaidh) : *Op.cit*, P13.

Chapitre II : La performance commerciale

- ✓ Fidéliser ses clients.
- ✓ Etablir de bonnes relations avec les clients : usuelles (court, moyen terme), partenariales (moyen, long terme).
- ✓ Associer les services techniques à toute idée ou action pouvant contribuer à l'amélioration des performances des produits ou services vendus.
- ✓ Promouvoir l'esprit d'innovation et de compétitivité en améliorant constamment la qualité des services rendus et des produits vendus et en restant ouvert sur l'environnement et sur l'offre des concurrents.

➤ Les objectifs commerciaux

Les objectifs peuvent être regroupés sous deux grandes rubriques¹ :

✓ **La création de potentiel** : ce sont tous les objectifs qui contribuent au développement de l'entreprise de, ainsi “développer les ventes de 5% sur le premier semestre”, “augmenter le nombre de prospects actifs de 30%” ou encore “maîtriser la nouvelle procédure beta”, sont des objectifs visant à la création de potentiel de l'organisation.

✓ **La réduction du coût ou de dysfonctionnements** : ces objectifs s'inscrivent dans l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, et sont des leviers d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité commerciales. Des énoncés comme “diminuer ses déplacements en maintenant le même nombre de visites”, “mieux se coordonner avec le service logistique pour réduire les retards de livraison” relèvent de cette logique d'amélioration du fonctionnement. On identifie, en règle générale, trois modalités d'évaluation : qualitative, quantitative et financière (Savall, Zardet, 2007).²

➤ **Les objectifs qualitatifs** : Portent sur la manière de faire, l'acquisition de connaissance, les améliorations de comportements. On constate qu'ils sont de plus en plus présents dans les objectifs demandés. Les managers ont compris qu'ils contribuaient au caractère durable de la performance en jouant sur des registres comme un meilleur climat relationnel, une plus grande éthique des affaires, une amélioration du niveau de compétence. Il faut toutefois constater qu'ils représentent, en règle générale, une partie très réduite de l'enveloppe globale. On peut identifier deux freins à leur utilisation :

- ✓ La créativité exigée pour identifier des indicateurs de mesure fiables.
- ✓ Le fait qu'ils peuvent amener à aborder des sujets estimés délicats. Ces objectifs sont beaucoup plus impliquant et amènent à déborder de l'appréciation de la seule activité. Il faut donc une volonté très forte de l'entreprise et de son encadrement pour les faire vivre.

➤ **Les objectifs quantitatifs** : sont beaucoup plus classiques, ils évaluent des volumes, du temps, des kilomètres... et sont facilement adoptés par les deux parties pour leur aspect objectif. Ils ne relèvent pas de la performance finale qui reste financière, mais en sont des intermédiaires importants.

¹ ISABELLE, (BARTH) : *Le Management commercial*, Edition Dunod, 2017, P62.

² Idem.

Chapitre II : La performance commerciale

➤ **Les objectifs financiers** : ne sont pas toujours présents car non significatifs dans certaines activités (chef de secteur sans négociation, personne au contact sans acte de vente directe...). On observe qu'ils ont encore la plus grande légitimité ; ainsi, en cas d'évaluation mixte (présence des trois types d'indicateurs), ils justifient tout ; Un vendeur très performant reste encore souvent un vendeur réalisant le plus gros chiffre d'affaires.

1.5. Les moyens de la fonction commerciale

Quatre catégories de moyens sont au service de la réalisation des objectifs de commerciaux¹:

- ✓ **Des moyens humains** : l'effectif de la force de vente et des autres composantes des services commerciaux, tels que service après-vente et administration commerciale lorsque ceux-ci dépendent de la direction commerciale, leur qualification et leur expérience.
- ✓ **Des moyens immatériels** : les méthodes et procédures définies pour l'atteinte des objectifs.
- ✓ **Des moyens matériels** : le parc des véhicules mis à disposition des vendeurs, la documentation sur les produits, les éléments de logistique requis pour les foires et expositions et les congrès de ventes, le merchandising ou autres fonctions d'assistance à la vente.
- ✓ **Des capacités de financement non directement liées aux moyens précédents** : par exemple les besoins en fonds de roulement à couvrir en raison des crédits clients et du niveau du stock nécessaire pour alimenter le réseau selon les normes de « service client » fixées. La mise à disposition des moyens passe par le choix préalable des tactiques, et l'identification des conditions de leur mise en œuvre.

Les principales sources de risque sont, à cet égard ² :

- ✓ L'insuffisance de la clarification des tactiques, parfois en raison aussi d'une méconnaissance de celles de la concurrence.
- ✓ La faiblesse des processus de planification des charges et des investissements nécessaires.
- ✓ La défaillance des procédures d'enregistrement et de gestion quotidienne des actions commerciales.

1.6. Utilité ou rôle de la fonction commerciale

La fonction commerciale comporte trois (03) utilités spécifiques ³:

¹ BECOUR, (J.C) et BOUQUIN, (H) : *Audit Opérationnel*, Editions Economica, 1991, P.229.

² ISABELLE, (BARTH): *Op.cit*, P.56.

³ <https://www.joelpro-educ.com/s/la-fonction-commerciale-1er-acc-cours> (Publié en 2016, Consulté le 19/05/2022 à 11:53)

Chapitre II : La performance commerciale

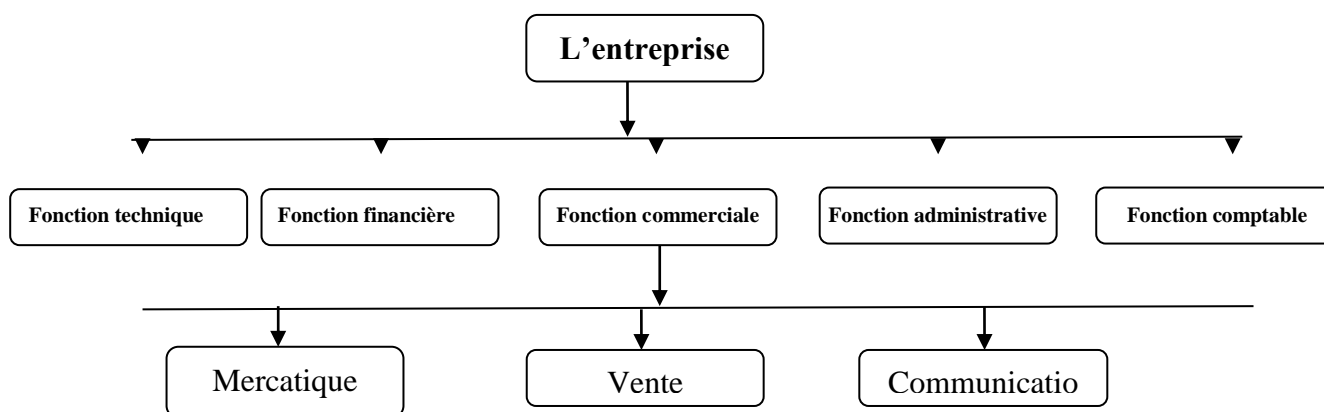
- ✓ **Le marketing ou mercatique** : Il doit identifier les besoins des consommateurs, imaginer et mettre en œuvre des produits, fixer des prix, mener des actions commerciales, assurer le suivi et le contrôle des résultats.
- ✓ **La vente** : elle consiste à mettre le produit à la disposition du consommateur, provoquer les décisions d'achat et assurer le suivi du client en entretenant une relation de nature à le fidéliser.
- ✓ **La communication** : elle a pour rôle de faire connaître les produits et leurs caractéristiques aux consommateurs, inciter à l'achat, assurer la notoriété et l'image de marque.

1.7. La structure de la fonction commerciale

La structure de la fonction commerciale dans l'organigramme d'une entreprise peut être schématisée à partir de ses trois composantes à savoir :

- ✓ Les études et les recherches (la mercatique).
- ✓ L'exploitation et l'administration commerciale (la vente).
- ✓ La publicité et la promotion (la communication commerciale).

Figure n° 01-02 : structure de la fonction commerciale.



Source : <https://www.joelpro-educ.com/s/la-fonction-commerciale-1er-acc-cours>, (Publié en 2016, Consulté le 19/05/2022 à 11:53)

1.8. Les stratégies commerciales

Les stratégies commerciales les plus reconnues sont les suivantes¹ :

- **Evolution de la stratégie d'entreprise à l'organisation commerciale**

- ✓ La stratégie commerciale.

¹<https://www.naitechtraining.com/formation/174/la-fonction-commerciale-enjeux-et-mission> (Consulté le 19/05/2022 à 13:19).

Chapitre II : La performance commerciale

- ✓ Les grandes tendances commerciales.
- ✓ D'une stratégie orientée produits à une stratégie orientée clients.
- ✓ Rôle de la stratégie marketing offre dans la stratégie commerciale clients.
- ✓ Les outils d'analyse et de segmentation des clients.
- ✓ Participer aux débats stratégiques de l'entreprise.
- ✓ Les deux principales stratégies : la fidélisation et la prospection.

- **La fidélisation : comment la réussir ?**

- ✓ Décliner le plan stratégique commercial en plan de stimulation clients et en plans d'actions internationaux, nationaux et régionaux.
- ✓ Les coûts de la stratégie commerciale : coût force de vente, marketing, logistique, tarifaire...
- ✓ Maîtriser les coûts et les risques clients, développer une comptabilité analytique par client.
- ✓ La place des Grands Clients.
- ✓ Les nouvelles attentes des clients : proximités, réactivité et ressemblance.
- ✓ L'éclairage des études clients : qu'en attendre, comment les mener...
- ✓ Mesurer les décalages entre les attentes clients et les possibilités et volontés internes.

- **La performance de l'organisation commerciale**

- ✓ Définir son organisation commerciale en fonction des attentes du marché, des critères de la performance commerciale, de la stratégie d'entreprise, du respect des coûts.
- ✓ Les matrices offre et types de moyens commerciaux.
- ✓ Les différentes missions commerciales et les facteurs clefs de succès.
- ✓ Les principes d'organisation et la méthode de reengineering commercial.
- ✓ Les nouvelles organisations performantes.
- ✓ Les découpages des secteurs, des clientèles.
- ✓ De la définition de fonction au choix des bons collaborateurs.
- ✓ Gérer le changement d'organisation. Considérer la dimension humaine et faire adhérer.

- **Le management des commerciaux**

- ✓ La différence entre un management orienté produits et un management orienté clients: Comment évoluer vers le second.
 - ✓ Le management d'équipe par le management différencié.
 - ✓ Les profils commerciaux
 - ✓ Spécificités des profils et formes de management appropriées.
 - ✓ Connaître son profil de manager.

Chapitre II : La performance commerciale

- **Les nouvelles tendances en management des commerciaux**

- ✓ La spécificité des techniques de recrutement : analyse des grilles externes et internes, tests et méthodologies. L'entretien de recrutement.
- ✓ Les choix de formation : produits, techniques de vente, communication...
- ✓ Développer un coaching efficace : les étapes, le compte-rendu, les grilles de suivi.
- ✓ Le rôle et les missions des managers commerciaux intermédiaires.
- ✓ Les outils commerciaux.
- ✓ Le reporting et la communication interne.
- ✓ Le rôle de l'informatique (définir un cahier des charges).
- ✓ La remontée d'informations.
- ✓ La concertation et la détermination des objectifs quantitatifs et qualitatifs.

1.9. La finalité de la fonction commerciale

Les finalités de la fonction commerciale doivent être envisagées compte tenu :¹

- ✓ Des spécificités multiples du marché dans lequel elle opère.
- ✓ Des caractéristiques des services ou produits proposés.
- ✓ De la répartition des ventes de l'entreprise entre ses vendeurs salariés et d'autres canaux dont la dépendance hiérarchique cède la place à des relations contractuelles de natures diverses.

La fonction commerciale, suivant son degré de spécialisation, gère souvent des actions à caractère plus ou moins récurrent :

- ✓ Expositions, lancement de produits nouveaux, mise en place d'actions publicitaires, support de force de vente des clients, et il peut en résulter des spécificités d'organisation.

1.9.1. A long terme :

Dans la mesure où la fonction commerciale est hiérarchiquement rattachée à la fonction marketing,² il lui revient d'appliquer les orientations que celle-ci a définies (développer la part de marché, fidéliser ou diversifier la clientèle, etc.). Néanmoins, la vente ne peut être considérée comme une fonction pour autant déchargée de toute contribution aux choix stratégiques. Dans ces cas des erreurs d'approche et de réaction à court terme peuvent obérer le futur à long terme.

A l'horizon stratégique, la mission de la fonction commerciale est de permettre à la direction de disposer du potentiel de vente et de maîtriser l'adaptation de ses méthodes qu'impliquent l'évolution de la concurrence, des produits, de la distribution et donc celle des stratégies de l'entreprise.

¹BECOUR, (J.C) et BOUQUIN, (H) : *Op.cit*, P.219.

²BECOUR, (J.C) et BOUQUIN, (H) : *Op.cit*, P.221.

Chapitre II : La performance commerciale

1.9.2. A moyen terme

A l'horizon budgétaire, la fonction commerciale contribue¹ :

- ✓ Aux prévisions de vente dont la fonction marketing a la responsabilité.
- ✓ Ainsi qu'aux estimations des coûts commerciaux qui lui incombent, en support des propositions de politiques et des méthodes de vente adaptées à la stratégie. Pour remplir ces missions, la fonction commerciale contribue notamment, en liaison avec le marketing, à l'évaluation des politiques de prix, de remises, rabais, ristournes et de règlements clients susceptibles d'optimiser l'efficacité commerciale. Sa connaissance des comportements des clients, de l'approche achats des clients, des motivations, de l'image du service rendu par le client aux consommateurs, des méthodes de vente employées par les concurrents et de leurs évolutions possibles constituent une compétence spécifique sur laquelle s'appuient ses propositions.

1.9.3. A court terme

Dans son fonctionnement quotidien, la fonction commerciale a la mission de²:

- ✓ Prendre contact avec les acheteurs constituant le marché potentiel défini par la politique marketing.
- ✓ Développer les moyens adéquats pour obtenir leur clientèle.
- ✓ Assurer les aspects technico-commerciaux, préparer les éléments nécessaires à l'élaboration des devis.
- ✓ Prendre les commandes.
- ✓ Collecter les informations susceptibles d'aider le marketing à affiner la connaissance des opinions et attentes du marché.
- ✓ S'assurer que les clients disposent du produit commandé dans les conditions prévues de délais et de qualité.
- ✓ Aider les clients à tirer le meilleur parti des produits et services de l'entreprise
Eventuellement, exercer le précontentieux vis-à-vis des clients.
- ✓ Veiller à la présentation de clients solvables, à la surveillance des éléments visibles de la solvabilité.

En conclusion, cette première section nous a donné une compréhension assez large sur la fonction commerciale, nous avons constaté que la direction commerciale, en exprimant correctement ses besoins, rend la tâche facile à l'unité de production, une bonne compréhension des besoins de cette dernière permet une bonne gestion des stocks par le service compétant lequel pourra notifier correctement ses besoins au service d'approvisionnement dans l'objectif d'une bonne prospection des fournisseurs, qui influence la disponibilité des produits sur le marché au bon moment.

¹ BECOUR, (J.C) et BOUQUIN, (H) : *Op.cit*, P.222.

² BECOUR, (J.C) et BOUQUIN, (H) : *Op.cit*, P.224-225.

Chapitre II : La performance commerciale

Section 02 : La performance d'une entreprise.

Être performant consiste à atteindre des objectifs prédéfinis par l'entreprise, afin de définir les forces et les faiblesses, et de mieux planifier le futur.

L'objet de cette section est de donner une vision claire en ce qui concerne le concept de la performance, puis de présenter de manière générale ses notions voisines, ses sources et nous allons terminer par la présentation de ses différents types.

2.1. Définitions de la performance

Il existe plusieurs définitions de la performance, ce concept qui a donné lieu à des nombreux chercheurs à avoir beaucoup de difficultés à s'accorder sur sa signification ;

Selon MARMUS : « *la performance prend des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés, dans une logique plus globale, que la seule application de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire* ». ¹

Selon Olivier MEIER : « *la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation)* ». ²

Et selon DORIATH et GOUJET : « *La performance d'un centre de responsabilité s'apprécie par le degré de réalisation des objectifs à l'aide de critères d'efficacité (objectifs atteints) et d'efficience (moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs)* ». ³

Nous pouvons constater que la performance est une notion qui se traduit par un résultat d'actions coordonnées mobilisant des moyens, les résultats atteints sont toujours comparés aux objectifs prédéfinis afin d'améliorer l'état de l'entreprise et être au centre de la concurrence.

2.2. Les caractéristiques de la performance

La performance réunit les caractéristiques suivantes ⁴:

-Mesurable : d'où la nécessité de construire ou d'utiliser des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs adaptés.

-Appréciable : en s'appuyant sur des comparaisons dans le temps ; évolution de la valeur des indicateurs de l'organisation sur plusieurs années, et/ou dans l'espace à partir des valeurs des indicateurs d'organisations comparables lorsqu'ils sont disponibles.

-Explicable : par des facteurs internes liés aux acteurs, ou externes liés aux fluctuations de l'environnement.

¹ MARMUS, (K) : *Performance: encyclopédie de gestion*, éditions Economica, Tome2, 1997, P. 2195.

² MEIER. (O), et BARABEL. (M) : *Manager*, édition DUNOD, paris, 2006, P.155.

³ DORIATH, (B) et GOUJET, (Ch) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition Dunod, 5ème édition, Paris, 2011, P.291.

⁴ GHARBI, (J) : *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action*, in revue gestion des ressources humaines, N°35, Mai, 2000, p.37.

Chapitre II : La performance commerciale

-Elle s'apprécie par une comparaison : la réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).¹

-La comparaison traduit le succès de l'action : la notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).²

Nous pouvons dire que toute organisation doit d'être performante pour croître, progresser et acquérir de nouveaux marchés.

-La performance est construit support à des jugements : Elle est souvent définie par des critères conformes à la présentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure ;

*« Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent ».*³

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus.

*« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois ».*⁴

-La performance est un concept évolutif (dans le temps)

*« Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps ».*⁵

-Un outil de pilotage :

*« Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément ».*⁶

Nous pouvons constater que la performance est un concept riche et cela se vérifie

¹ DORIATH, (B) et GOUJET, (C) : Op.cit, P.174

² Idem.

³ SAULQUIN, (J.Y) : *Gestion des ressources humaines et performance des services*, in revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000, P.20.

⁴ MORIN, GUINDON, BOULIANE : *Mesurer la performance de l'entreprise*, in encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, paris, 1996, P.66.

⁵ GHARBI, (J): *Op.cit*: P.37.

⁶ SAULQUIN, (J.Y): *Op.cit*: P.21.

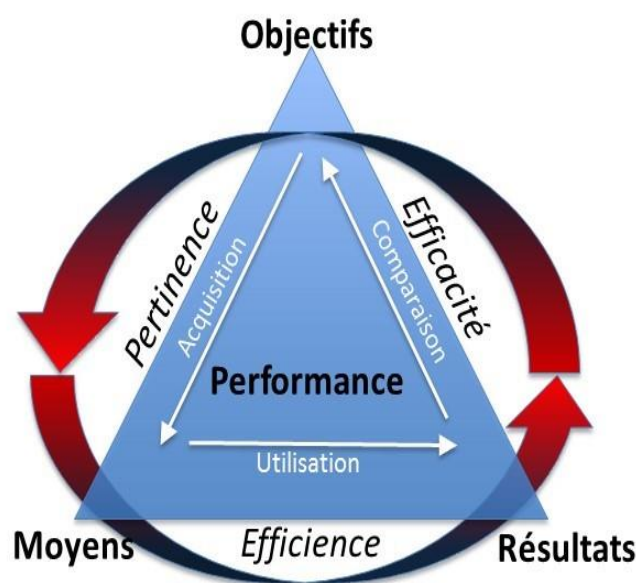
Chapitre II : La performance commerciale

quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des employés ; Ces critères imposent donc des arbitrages permanents.

2.3. Les notions voisines de la performance

Le mot performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité, qui sont considérées comme des notions proches malgré les différences qui existent. Nous allons développer ces concepts comme suit :

Figure n°02-02 : Le triangle de la performance.



Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:Modele_performance_Gibert_bonifi%C3%A9.jpg,
(Publié le 12/01/2017 à 19:34, consulté le 10/05/2022 à 20:09)

Commentaire

L'efficacité est en rapport avec les résultats et les objectifs, l'efficience dépend des résultats et des moyens, et enfin la pertinence est liée aux moyens et aux objectifs. La performance se positionne au centre de ce triangle, nous pouvons dire alors qu'elle représente l'union de ces trois concepts.

2.3.1 La notion d'efficacité

Selon BOISLANDELLE (H-M), l'efficacité est définie comme suit: « *le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. Nous s'exprimerons donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système* ». ¹

¹ BOISLANDELLE, (Henri-Mahé) : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, éditions Economica, Paris, 1998, p.139.

Chapitre II : La performance commerciale

Donc il est facile de résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs}$$

Nous pouvons dire alors qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis.

2.3.2 La notion d'efficience :

« L'efficience résulte de l'utilisation optimale de l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise »¹.

Elle « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources »².

Donc nous pouvons constater que l'efficience s'intéresse à la quantité des moyens utilisés pour atteindre les objectifs prédéfinis par l'entreprise.

Elle peut être résumée par la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens engagés}$$

2.3.3 La notion d'effectivité :

Selon LE MOIGNE « Il s'agit de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »³.

Nous pouvons donc conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus par l'entreprise.

Ce concept peut être résumé par la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenu} / \text{Résultats}$$

2.4. Les composantes de la performance :

L'évaluation de la performance d'une entreprise nécessite la définition de composants, Confondre entre ces composants peut se révéler problématique :

- ✓ L'efficacité
- ✓ L'efficience

¹ DIOUX, (J) et DUPUIS, (M) : *La distribution : Stratégie des groupes et marketing des enseignes*, édition Pearson, France, 2005, P.368.

² DORIATH, (B): *Op.cit*: P.129.

³ LE MOIGNE (J.L) : *L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance*, Harvard Expansion, 1999, P.203.

Chapitre II : La performance commerciale

✓ **La cohérence** : MELCHIOR définit la cohérence comme suit : « *Qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens* ». ¹

✓ **La pertinence** : Met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre créateurs de valeur et les attentes du marché. ²

2.5. Les sources de la performance

B. MARTORY, D CROZET identifient deux types de sources au niveau de l'entreprise. ³

2.5.1. Les sources internes

Elles contiennent trois types de performance (performance humaine, performance technique, performance financière).

- Tournée vers les managers.
- Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
- Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.
- Aboutit à la définition des variables d'action.
- Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

-Performance humaine : celles des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.

-Performance technique : elle est définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité, les investissements.

-Performance financière : elle décrit l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers

2.5.2. Les sources externes

C'est une performance intrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

- Tournée principalement vers les actionnaires et les organismes externes.
- Porte sur les résultats, présent ou future.
- Nécessite de produire et de communiquer les informations.
- Génère l'analyse des grands équilibres.

¹MELCHIOR, (S) : *La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*, in HAL, n°00842219, 2013.P.04.

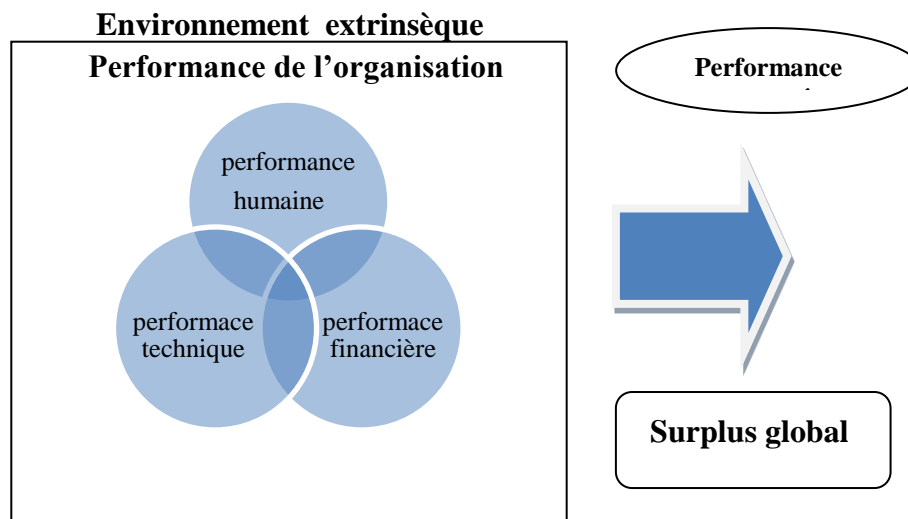
² Ibid, P.04.

³ MARTORY, (B) et CROZET, (D) : *Gestion des Ressources Humaines : pilotage sociale et performance*, Edition DUNOD 5ème Edition 2002, P.165.

Chapitre II : La performance commerciale

-Donner lieu à débat entre les différentes parties prenantes.

Figure n°03-02 : Source de la performance.



Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D): *Gestion des ressources humaines ; pilotage social et performances*, Edition DUNOD, 5e Edition, 2002, P.165.

2.6. Les indicateurs de performance KPI (Key Performance Indicator)

2.6.1. Types des indicateurs de performance

Il existe deux types d'indicateur de performance : les indicateurs courants et les différents nomenclateurs d'indicateur;¹

➤ Les indicateurs courants

Dans la routine quotidienne des entreprises, les indicateurs de performance sont :

- ✓ **La quantité** : le nombre de..., le volume de..., le taux de....
- ✓ **La qualité** : la valeur perçue dont la mesure en est qualitative (par exemple, le degré de conformité des interventions aux besoins : élevé, moyen, bas), ou fait par échelonnage (échelle de 1 à 5 : très bon, bon, moyen, etc.), ou la « valeur d'usage » relative « de bien meilleurs services que l'an passé » tiré de la mesure de perceptions ou d'opinions.
- ✓ **Le montant** : l'aspect monétaire (par exemple, le coût en dollars, le bénéfice), les frais de..., l'aspect « unité monétaire » des ressources ou des efforts nécessaires pour assurer un service (par exemple, les « équivalents temps complet »), la « valeur d'échange » d'un service ou d'un produit, etc.
- ✓ **Le temps** : le temps de production, d'attente, le pourcentage de services fournis à temps, le retard, la longueur des listes d'attente, la fréquence des rencontres, etc.

¹ VOYER, (Pierre) : *Tableaux de bord de gestion et les indicateurs de performance*, 2ème édition, Presses de l'université du Québec, P61.

Chapitre II : La performance commerciale

- ✓ **La combinaison entre tous ces derniers indicateurs** : le coût unitaire ou prix de revient, c'est-à-dire le rapport entre les coûts et la quantité produite ; le rendement, c'est-à-dire le rapport entre la quantité produite et les coûts ; le rythme, c'est-à-dire le rapport entre la quantité et l'unité de temps ; etc.
- ✓ Comme on peut trouver des indicateurs de performance qui représentent un signe de confirmation de l'état de réalisation dans le cas, par exemple le contrôle d'une activité, binaire (oui/non).

➤ **les différents nomenclatures de l'indicateur**

Au sein de toute entreprise y'a beaucoup de nomenclature qui contiennent des indicateurs qui peuvent mesurer sa performance à un moment donné, et qui sont parfois semblable. Donc selon Pierre VOYER, nous devons rendre compte aux types, caractéristiques et au niveau d'utilisation...etc. pour cela il faut bien faire la différence entre :

✓ **les indicateurs de gestion et les indicateurs de performance**

Un indicateur de gestion a pour fonction principale la mesure attachée au contrôle des états des clients et des ressources et aux activités de fonctionnement et de production, afin de connaître et de répondre aux besoins de l'entreprise et ses clients, sans faire appel à l'interprétation des résultats autres que ceux ayant trait au respect des budgets et de la programmation des activités. Un indicateur de la performance a une relation directe avec la réalisation les objectifs le rendement, la valeur ajoutée et aux résultats de l'impact.

✓ **les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques**

Ce qui concerne les indicateurs opérationnels sont liée au fonctionnement même de l'organisation : l'amélioration et la qualité de service offert aux clients, le processus d'affaire, l'utilisation des ressources, le résultat de production, etc. La périodicité de ces indicateurs est très courte et il est nécessaire de les contrôler régulièrement pour agir et les corriger sur le terrain. D'autre part, les indicateurs stratégiques sont les indicateurs qui ont une liaison directe avec l'activité de l'entreprise et ses objectifs, généralement, ces indicateurs sont difficiles de mesurer et les traiter, car ils exigent des mesures internes sur la capacité de l'entreprise et ses choix d'activités et des mesures externes sur les besoins et les exigences de marché.

✓ **Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs**

-KPI quantitatif : Il permet d'évaluer les retombées des activités sur les réseaux sociaux. Le KPI quantitatif est un indicateur de mesure de performance quantifiable qui a pour objectif de mesurer directement les effets d'une action digitale. Il est fondé sur l'observation du comportement des internautes suite à une exposition digitale.¹

¹ HABBACHI, (Aymen) : *L'impact de la logistique de distribution des carburants sur la performance commerciale*, étude de cas : NAFTAL, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, l'école des hautes études commerciales, Alger, 2020, P60.

Chapitre II : La performance commerciale

-KPI qualitatif : Quant à lui a pour objectif de mesure intermédiaire perception d'image de marque, notoriété etc. Il mesure les effets et les réactions des internautes et est centré sur le consommateur. Le KPI qualitatif est lié à la mesure des avis, des appréciations et des émotions des consommateurs.¹

Nous constatons que pour la mesure de performance, l'entreprise opte pour deux formes de KPI afin d'atteindre des résultats, ses données peuvent être chiffrées atteintes à la base des calculs des indicateurs, ratios, moyennes ..., ou bien exprimés d'une manière descriptive et objective ou subjective mais qui relève de la réalité de la situation de l'entreprise.

2.6.2. Critères des KPI

Les critères des indicateurs de performance sont :²

- ✓ **Quantifiable :** on doit être capable de mesurer avec précision ses indicateurs
- ✓ **Actionnable :** un indicateur clé doit permettre aux décideurs d'engager des actions
- ✓ **Simple :** un bon indicateur doit être simple à construire et à comprendre
- ✓ **Fiable :** le décideur doit avoir confiance dans les indicateurs qui lui sont fournis
- ✓ **Contrôlable :** l'indicateur doit mettre en valeur une performance
- ✓ **Qualifiable :** (sentiment, réactions, perception, avis).

2.6.3. Les caractéristiques d'un indicateur de performance

VOYER a défini un ensemble de caractéristiques que l'indicateur doit contenir, on distingue parmi eux :³

- ✓ **Sa pertinence :** L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. En outre, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion.
- ✓ **Sa qualité et la précision de sa mesure :** L'indicateur doit être bien formulé, défini précisément et ses paramètres bien établis et le tout doit être bien documenté.
- ✓ **Sa faisabilité :** C'est la possibilité de mesurer ou la disponibilité des données. On doit avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanismes de mesure et de traitement rigoureux fournissant des données fiables.
- ✓ **Sa convivialité d'interprétation et d'utilisation :** La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

¹ <https://www.journalducsm.com/kpi/> (Consulté le 12/05/2022 à 21:07).

² Idem.

³ VOYER, (Pierre) : *Op.cit* : P.61.

Chapitre II : La performance commerciale

2.7. La mesure de la performance

Afin de mesurer la performance de l'entreprise, deux aspects sont pris en compte, l'aspect objectif de la mesure qui représente les résultats des actions entreprises et les objectifs atteints, et l'aspect subjectif représentant les critères qualitatifs ; c'est-à-dire non mesurable. Nous allons les détailler comme suit : ¹

2.7.1. La mesure objective de la performance

La mesure objective de la performance est relativement la plus facile à déterminer, car elle fait partie des données dont dispose habituellement l'organisation, cette mesure est d'ordre quantitatif, les critères objectifs sont divisés en deux types de mesure :

- ✓ **La mesure de l'output du vendeur:** C'est-à-dire les résultats des actions du vendeur, tels que le volume des ventes, le nombre des nouveaux clients, le nombre de commandes, etc.
- ✓ **La mesure de l'input du vendeur :** C'est-à-dire les efforts et les actions du vendeur et la manière dont ils sont menés et qui concernent généralement le nombre de visites, le nombre de rapports de visite, le niveau des dépenses de vente, etc.

Certains auteurs ajoutent une troisième catégorie, la mesure par les ratios, tels que les ratios de dépenses, les ratios de développement de compte et de service du client et les ratios d'activité ou de productivité.

2.7.2. La mesure subjective de la performance

La mesure subjective de la performance porte essentiellement sur des critères d'ordre qualitatif, elle se base sur le comportement du vendeur qui est analysé selon plusieurs critères:

- ✓ **La qualité de l'information :** collecte d'information de la part du vendeur dans un cadre de veille concurrentielle et informations routinières.
- ✓ **La vente adaptative :** il s'agit de la qualité des relations commerciales et de la satisfaction des clients.
- ✓ **La connaissance des produits et de la concurrence, le comportement éthique.**
- ✓ **Le contrôle des dépenses de vente :** respect des budgets alloués et contrôle des coûts.
- ✓ **La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations de vente :** maîtrise de l'argumentation commerciale et valorisation de l'offre.
- ✓ **La coopération intra organisationnelle et l'efficacité des techniques de négociation :** telles que le travail d'équipe et la coopération avec les collègues et les autres membres de l'organisation.
- ✓ **La capacité :** de planification et la gestion du temps.

2.7.3. Identification des niveaux de mesure de la performance

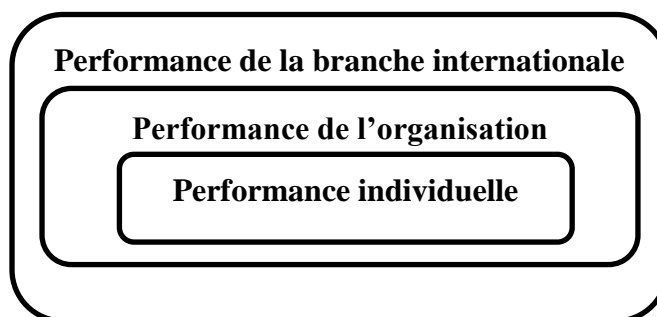
¹ SPRIMONT, (P.A) : *Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente*, in revue Finance Contrôle Stratégie, septembre, 2003, P.137-159.

Chapitre II : La performance commerciale

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

- ✓ Performance individuelle au niveau de post qui fondera une partie de larémunération.
- ✓ Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation.
- ✓ Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.
- ✓ Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications généralesmais échappent à la problématique du pilotage social.

Figure n°04-02 : Les niveaux de mesure de la performance.



Source: Martory, (B) et Crozet, (D) : *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. EditionDUNOD, 5^{ème} édition, 2002, p : 165.

2.8. Les types de la performance

La performance est un concept multidimensionnel qui ne prend de sens que dans le contexte dans il le quel il est employé. La performance globale est l'agrégation des performances économiques, financières, sociale, etc. Nous allons les voir dans un tableau explicatif ci-après :

Tableau n°01-02 : Types de performance.

Performances :	Explication :
La performance organisationnelle	Elle détermine la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des processus efficaces pour les finalités stratégiques et opérationnelles. Autrement dit, la manière dont l'entreprise organise ses activités pour atteindre ses objectifs. ¹

¹ TREMBLAY, (D.G) : *Performance organisationnelle et temps sociaux*, édition Presses de l'Université du Québec, Québec, 2012, P.14.

Chapitre II : La performance commerciale

	<p>La performance organisationnelle peut être évaluée à partir de certains critères. A savoir ¹ : La capacité de communiquer clairement et efficacement / La coordination entre les services et la coopération du personnel / <u>Le</u> contrôle de l'efficacité du travail des équipes / Le maintien d'une discipline personnelle.</p>
La performance stratégique	<p>La performance stratégique, appelée aussi la performance à long terme, est garante de la pérennité, intègre le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure. Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients et la maîtrise de l'environnement.²</p>
La performance humaine et sociale	<p>Une entreprise doit d'abord être performante humainement pour l'être financièrement. Les éléments déterminant la performance humaine sont : les compétences, la capacité d'initiative, l'autonomie, la culture de l'entreprise, l'adhésion des salariés, etc.</p> <p>Selon AUTISSIER, BENSBA et BOUDIER³ : « <i>la performance sociale constitue un indicateur fondamental pour les dirigeants des entreprises et l'ensemble de leurs parties prenantes</i> ». Au niveau de l'entreprise, cette performance désigne le rapport entre les efforts sociaux pour atteindre la satisfaction du personnel participant à la vie de l'entreprise et le comportement des salariés.</p>
La performance financière et économique	<p>La performance économique regroupe : La compétitivité-prix : Capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. La compétitivité hors prix : Capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix.</p> <p>La performance financière est mesurée essentiellement par l'autosuffisance financière et opérationnelle ainsi que par la réalisation d'une rentabilité maximisant l'efficacité et la productivité du personnel ; tel que le rendement des actifs (ROA), qui est une mesure générale de la rentabilité et qui reflète aussi bien la marge de profit que l'efficacité de l'institution. Cependant, l'intérêt de ce ratio dans la prise de décisions financières est limité et les gestionnaires cherchent plutôt à savoir si leurs institutions disposent des ressources financières suffisantes pour continuer à servir leur clientèle.</p>
La performance technologique	<p>La performance technologique peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de</p>

¹ KALIKA, (M) : *Structure de l'entreprise, réalité, déterminants et performance*, édition Economica, Paris, 1988, P.340.

² ISSOR, (Z) : *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions*, in revue Projectics / Proyéctica / Projectique, N°17, 2017, pp.93-103.

³ AUTISSIER, (D) et BENSBA, (F) et BOUDIER, (F) : *L'atlas du management, édition d'organisation*, Paris, 2010, P.335.

Chapitre II : La performance commerciale

	gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise. ¹
La performance concurrentielle	Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. ²
La performance commerciale	Elle désigne les bons chiffres, à savoir le nombre de ventes, le panier moyen par vente, la rentabilité, la croissance de l'entreprise, etc. mais elle ne se résume pas qu'à cela ; savoir répondre aux besoins des clients et les satisfaire en leur proposant le produit ou le service adéquat pèsent dans la balance de la performance. Aussi, la performance commerciale ne dépend pas seulement du travail des équipes commerciales, aussi compétentes et performantes soient-elles. La clé réside dans un environnement de travail soutenu par tous les services de l'entreprise et enclin à favoriser les ventes de manière globale. ³

Source : élaboré par nous-même, d'après : ISSOLAH, (M.D): *L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise*, étude de cas : Linde Gas Algérie, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, l'école des hautes études commerciales, Alger, 2020, P59-61.

Commentaire

La réalisation de la performance comme une traduction stratégique du développement durable et de la responsabilité sociale, c'est une nouvelle vision de l'entreprise dont la finalité est de trouver un équilibre entre les intérêts, nécessairement hétérogènes et parfois contradictoires, de toutes ses parties prenantes, autrement dit, la Performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance de l'entreprise,⁴ il faut penser aux différents types de performance afin d'avoir une force sur le marché.

¹ KALIKA, (M): *Op.cit*: P.63.

² <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm>. (Consulté le 13/05/2022 à 17:11).

³ DE SANTIS, (M) : *40 indicateurs de performance commerciale pour piloter son activité*, in magazine Appvizer, 15 février, 2019.

⁴ ABDELLI, (M) : *L'intégration De La Responsabilité Sociale Afin D'améliorer La Performance De L'entreprise (approche Théorique)*, date de réception: 14/04/2018, date de publication: 22/10/2018, P.629-641.

Chapitre II : La performance commerciale

Section 03 : La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie par la capacité d'une entreprise à proposer un produit ou un service adapté aux besoins des consommateurs, le tout en déployant une organisation et des processus optimaux. Des indicateurs (chiffre d'affaires, nombre de ventes, marges, parts de marché...) permettent de mesurer la performance commerciale.

Le but est ainsi d'atteindre les objectifs globaux de la société par rapport aux indicateurs de performance préalablement définis. La performance commerciale ne se résume donc pas simplement à l'acquisition de nouveaux clients mais aussi (et surtout ?) à la fidélisation de la clientèle existante.

À ce stade de travail, il est important de maîtriser la notion de commercialisation, ce qui nous conduit au cours de cette section définir la performance commerciale les critères qu'on doit prendre en considération lors de la fixation des objectifs, les déterminants et les leviers de la performance commerciale.

3.1. Définitions de la performance commerciale

La performance commerciale ne se résume pas au simple nombre de rendez-vous clients, à l'activité de groupe de commerciaux ou au gain de quelques affaires. La performance commerciale réelle va au-delà. Elle sert à satisfaire les deux notions distinctes : l'efficacité et l'efficience.

GABILLIET Philippe définit la performance commerciale comme : « *l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation* ». ¹

Selon HALLUT Céline la performance commerciale est ²:

- Le CA réalisé.
- Le volume des ventes.
- Le coût des ventes.
- La marge brute dégagée sur ces ventes (bénéfices).

Aussi la performance commerciale est l'ensemble des éléments qui permettent de mesurer les résultats de l'activité commerciale d'une entreprise. Nous pouvons y retrouver : la progression du nombre de clients, le taux de pénétration, l'évolution du chiffre d'affaires, des parts de marché, mais aussi la satisfaction des clients et l'amélioration de l'image de l'entreprise.

Lorsque nous entendrons parler de la performance commerciale, Nous pensons généralement à des notions telles que l'efficacité ou l'efficience du dispositif commercial. Si

¹ MEFOUTE BADIANG, (A) : *Relations prestataires-clients et performance des cabinets conseils*, mémoire DEPA, 2000, ESSEC Douala, P.35.

² KOTLER, (P) et DUBOIS, (B) et MANCEAU, (D) : *Marketing management*, 11ème édition, Paris, Pearson Education, France, 2003, P.736

Chapitre II : La performance commerciale

ces termes sont souvent voisins de celui de performance commerciale en ce qu'ils se rapportent à l'idée de réussite ou de rendement, certaines nuances peuvent cependant être apportées :

- ✓ L'efficacité commerciale qualifiée l'utilité économique de l'outil commercial dans l'absolu. La force de vente est efficace ou inefficace.
- ✓ L'efficience commerciale, quant à elle, se définit par l'efficacité commerciale mise en rapport avec les ressources utilisées. L'efficience est donc un ratio.

Donc nous pouvons constater que la performance commerciale d'une entreprise est l'atteinte des objectifs commerciaux de façons relatives aux moyens engagés pour les atteindre. Une entreprise performante sur le plan commerciale doit enregistrer un niveau de ventes et de marges élevé, une augmentation du nombre des clients fidélisés et une diminution de son volume de stock, etc.

3.2. Déterminants de la performance commerciale

Des facteurs internes ainsi que des facteurs externes influence la performance commerciale dont généralement les fournisseurs et les consommateurs, la structure de l'entreprise, sa politique et ses ressources. On peut citer des éléments ayant une influence directe sur la performance commerciale, il s'agit de la : ¹

-Qualité de service : qui a un impact direct sur la satisfaction client qui joue à son tour un rôle important dans la performance commerciale.

-Diversité de l'offre : la multiplicité des gammes de produits a pour but de répondre aux besoins de tous les segments ciblés du marché.

-Capacité financière des revendeurs : ce sont les moyens financiers, un élément indispensable pour assurer le fonctionnement des activités commerciales.

-Capacité de production : il s'agit de la quantité de produits offerte. Les ruptures ainsi que les excédents des stocks d'un produit handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution.

-L'étendue du réseau de distribution : plus le réseau est étendu plus le nombre de consommateurs est élevé.

3.3. Mesure de la performance commerciale

Définir, mesurer et analyser la performance commerciale est central pour comprendre l'origine et la constitution du résultat commercial ainsi que pour apprécier l'efficacité voir l'efficience des multiples acteurs situés aux différents niveaux de la structure

¹MEFOUTE BADIANG, (A): *Op.cit*, P.35.

Chapitre II : La performance commerciale

de la force de vente.

Afin de mesurer la performance commerciale, et pour ne pas se perdre dans les chiffres et les quantités de données commerciales absolument astronomiques, les analystes utilisent avec soin des indicateurs de performance.¹

*« La mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnelle. Elle est aussi destinée à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise ».*²

La mesure de performance est une appréciation financière de la rentabilité d'un projet ou de différents actifs compte tenu des risques pris par l'investisseur (particulier, institutionnel ou entreprise). La mesure de la performance prend donc en compte différents indicateurs en fonction de l'investissement réalisé. Au niveau des entreprises la mesure de la performance s'effectue, de plus en plus, en ayant une approche globale qui inclue des dimensions sociale et environnementale.³

Elle peut être opérée sur deux grands axes :

3.3.1. La performance externe

C'est la capacité de l'entreprise à satisfaire ses partenaires qui travaillent actuellement avec cette dernière.

3.3.2. La performance interne

Elle enveloppe toutes les activités de l'entreprise (approvisionnement, production, ...) et l'ensemble du personnel. La mesure de celle-ci suppose la fixation d'un grand nombre d'objectifs et la mise en place d'un ensemble de procédures et d'outils qui permettent de comparer les objectifs fixés avec les résultats atteints. Donc la notion de mesure reste toujours un élément très important pour l'entreprise car elle constitue une évaluation qui permet de voir les évolutions et d'établir les écarts par rapport à un objectif et/ou d'autres repères dans une logique de comparaison. La mesure est une manière d'objectiver la réalité pour procéder ensuite à un diagnostic de celle-ci et engager des actions nécessitant des ressources.

3.3.3. Mesure de la performance à l'aide des ratios

Un ratio peut être défini comme suit : un ratio est un rapport entre deux grandeurs comparées dans le but de fournir un élément d'appréciation sur la situation financière ou la performance de l'entreprise.⁴

Les ratios financiers ramènent les chiffres à leur plus simple expression qui est en générale des pourcentages ou quotient. Ce qui en facilite la lecture et permet une évaluation

¹ HABBACHI, (Aymen) : *L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise*, Etude de cas : Linde Gas Algérie, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, l'école des hautes études commerciales, Alger, 2020, P64.

² KHMAKHEM. (A) : la dynamique de contrôle de gestion, éd, DUNOD, 1992, p. 343.

³ <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/mesure-de-performance> (Consulté le 14/05/2022 à 10:20).

⁴ SADEK, (E) : <https://independent.academia.edu/SadekElbousairi> (Consulté le 14/05/2022 à 10:40).

Chapitre II : La performance commerciale

plus rapide. Un ratio peut être aussi un outil de jugement et d'alerte. Il illustre une information et permet de visualiser à un instant donné l'évolution de la performance ou la situation financière de l'entreprise.

Les ratios sont regroupés selon les catégories suivantes :

- ✓ Ratios de structure financière.
- ✓ Ratios de liquidité.
- ✓ Ratios de rentabilité.
- ✓ Ratios de rotations.
- ✓ Ratios du tableau des SIG.

3.3.4. Objectifs de mesure de la performance commerciale

➤ Objectifs d'informations

La mesure de performance : « *va structurer le schéma de représentation à partir duquel les managers agissent. Elle oriente le comportement en leur donnant une direction, un cap* ». ¹

La mesure de performance est primordiale pour la prise de décision, aussi :

- ✓ Elle permet de réduire les risques d'incohérence entre l'objectif global de l'entreprise et les objectifs de l'ensemble de ses fonctions.
- ✓ Elle permet à l'entreprise de se situer par rapport aux concurrents.
- ✓ Elle informe chaque responsable des choix stratégiques en leur indiquant les priorités auxquelles il devra se baser à l'avenir.

➤ Objectifs pilotage

Le pilotage de la performance est à la fois :

- ✓ Un processus de diffusion dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les Moyens.
- ✓ Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs visés. ²

Les responsables de l'entreprise ont besoin à des données qui seront utilisées pour la prise de décisions et qui aient une signification et une valeur commune : c'est à dire, pour piloter la performance, ils ont besoin qu'elle soit mesurée ce qui leur rend possible de conduire des analyses, des décisions et des plans d'action.

Dans un environnement toujours plus incertain, caractérisé par une pression concurrentielle forte, par des transformations rapides et structurantes couplées à une complexité croissante des organisations, l'entreprise se doit d'anticiper et d'agir toujours plus

¹GIRAUD. (F), SAULPIC. (O), NALLEAU. (G), DELMOUD. (M-H) : Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, édition, Gualino France, 2008, P.70.

²DORIATH(B), GOUJET(C) : Comptabilité de gestion - 5ème édition - Corrigés Broché, France, 2011, Op.cit, P.85.

Chapitre II : La performance commerciale

vite.

Piloter sa performance, c'est être en mesure de s'assurer de la déclinaison efficace de la stratégie en actions opérationnelles et de la bonne réalisation des objectifs fixés.

- ✓ Véhiculer une vision transverse et partagée de la stratégie de l'entreprise.
- ✓ Élaborer un modèle de pilotage et des indicateurs alignés avec l'organisation et le business model en place.
- ✓ Responsabiliser les différentes parties prenantes sur les objectifs définis.
- ✓ Définir les activités et les ressources à mettre en œuvre.
- ✓ Insuffler une culture du pilotage au sein de l'organisation.

Le pilotage de la performance de l'entreprise doit s'inscrire dans une approche globale visant à favoriser l'amélioration continue bien plus que le contrôle.¹

3.4. Les indicateurs de performance commerciale

Les indicateurs de performance commerciale peuvent être regroupés en deux catégories, les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

3.4.1. Les indicateurs quantitatifs

Ce sont des indicateurs qui font référence à des unités, des proportions, des ratios ou des taux qui permettent de récolter des données sous forme de nombre. Autrement dit, c'est les éléments qui peuvent être chiffrés.

-Quantités vendues : Les quantités vendues sont le nombre de produits ou de services commercialisés, c'est-à-dire achetés par les clients de l'entreprise au cours de l'année (ou dans une période donnée). C'est un indicateur de base dans la mesure de performance de fonction commerciale. La performance est évaluée dans ce cas comme suit :²

$$\text{Performance} = \text{réalisations} - \text{prévisions}$$

Nous pouvons dire que si les prévisions sont supérieures aux réalisations, cela voudrait dire que l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. Dans le cas contraire, on parlera alors d'une augmentation des ventes et donc d'une bonne performance.

-Chiffre d'affaires : Le chiffre d'affaires (CA) est la somme des ventes de biens ou de services effectuée par l'entreprise. Il est égal au montant HT de l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise avec des tiers dans le cadre de son activité normale et courante.³

Le chiffre d'affaires se base sur le volume des ventes et le prix de vente, sa formule

¹GASMI, (Loutfi) et KALI, (Brahim Walid) :*Op.cit*, P59.

²http://www.mon-business-plan.com/site_bp/definition/quantite-vendue-702. (Consulté le 13/05/2022 à 23:35).

³<https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html>. (Consulté le 13/05/2022 à 23h39).

Chapitre II : La performance commerciale

est la suivante :

$$\text{CA} = \text{Quantité vendue} * \text{prix unitaire}$$

La mesure de la performance pour cet outil se fait à partir de la comparaison entre le CA prévisionnel et le CA réalisé. Après ce calcul, il est nécessaire d'analyser un autre outil d'analyse soit la part de marché.

- **Part de marché** : La part de marché est un indicateur stratégique clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'une société sur son marché pour une période donnée. La part de marché se calcule par le ratio.

$$\text{La part de marché} = \text{ventes de la marque} / \text{ventes totales sur le marché.}$$

Les ventes peuvent être exprimées en valeur monétaire (CA) ou en volumes de produits vendus, Par définition, la somme des parts de marché des différents offreurs est égale à 100%.¹

- **Nombre des nouveaux clients** : L'augmentation du CA de l'entreprise ou de sa part de marché est lié à la prospection, les dirigeants doivent élaborer des stratégies afin d'enrichir leur portefeuille clients par l'acquisition de nouveaux clients, ces stratégies se base sur la bonne communication des produits et la bonne gestion des relations clients.

- **Marge commerciale** : La marge commerciale concerne les entreprises commerciales ou les entreprises industrielles exerçant une activité commerciale, et représente la ressource dégagée par l'activité commerciale de l'entreprise, la marge commerciale est un indicateur essentiel, elle permet de suivre l'évolution de la politique commerciale dans le temps et d'effectuer des comparaisons interentreprises, elle doit être suffisante pour couvrir toutes les charges en dehors du coût d'achat des marchandises vendues. Pour affiner l'analyse, elle peut être déterminée par lignes de produits ou par secteurs de ventes afin d'étudier la contribution de chacune à la formation de la marge commerciale globale de l'entreprise.²

Sa formule est la suivante :

$$\text{MC} = \text{Ventes nettes de marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

$$\text{Taux de marge commerciale} = (\text{marge commerciale} / \text{chiffre d'affaire hors taxe}) \times 100$$

-**La rentabilité commerciale** : Est le rapport entre d'une part, les résultats obtenus par l'entreprise et d'autre part, les moyens utilisés pour arriver à ce résultat. Elle est généralement déterminée par le ratio :

¹ <https://www.definitions-marketing.com/definition/part-de-marche/> , (Consulté le 13/05/2022 à 23:50).

² GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT, (B) : « *Analyse financière* », édition Gualino, 16ème édition, 2019, P.40.

Chapitre II : La performance commerciale

$$\text{Rentabilité commerciale} = (\text{résultat net} \times 100) / \text{chiffre d'affaires}$$

-Le profit : C'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales durant une période donnée.

$$\text{Le profit} = \text{Recette totale} - \text{Dépense totale}$$

3.4.2. Les indicateurs qualitatifs

Les indicateurs quantitatifs ne sont pas suffisants pour appréhender le travail d'un commercial. Les notions de fidélisation satisfaction client par exemple, sont tout aussi importantes pour mesurer la performance et l'efficacité des actions commerciales lancées. Parmi les indicateurs qualitatifs de la performance commerciale, nous pouvons révéler : l'image de l'entreprise et la satisfaction du client.

-L'image de l'entreprise : « *L'image est un ensemble de représentation, tout affectives que rationnelles, subjectives et associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes* ». ¹

L'image d'un produit, d'une marque ou d'une société correspond à la façon dont celle-ci est perçue par les consommateurs. Cette perception peut se faire sur des critères objectifs (image de produit haut de gamme à prix élevé) ou subjectifs (produit vieux). L'image de marque est la résultante des caractéristiques du produit ou de la marque considérée, mais elle est également largement influencée par les actions publicitaires. L'image d'une marque peut se mesurer et s'analyser par l'étude des associations faites à l'égard de cette marque par les consommateurs et éventuellement en référence à d'autres marques. Lorsqu'elle est positive, l'image de marque favorise la commercialisation d'un produit et la pratique éventuelle de prix élevés. Avec d'autres éléments, elle peut générer une préférence de marque. ²

- La satisfaction du client : KOTLER (P) et autres définissent la satisfaction comme : « *L'impression positive o négative ressentie par un client visé à vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue* ». ³

AVEROUS (B) et AVEROUS (D) ont indiqué que la satisfaction traduit toujours un écart, positif ou négatif, entre ce qui est « attendu » et ce que vit réellement le client. Le client satisfait est donc la seule personne qui est capable de juger le produit ou le service de l'entreprise après avoir comparé la performance perçue du produit ou du service avec ses

¹ MOULINIER (R) : *Les techniques de ventes*, éditions d'organisation, 5ème édition, 1998, P.158.

² <https://www.definitions-marketing.com/definition/image-de-marque/> (Consulté le 14/05/2022 à 00:03).

³ KOTLER(P), KELLER (K), MANCEAU (D) : *Op.cit*, P.150.

Chapitre II : La performance commerciale

attentes. Donc on peut avoir trois possibilités : ¹

- | | | |
|--------------------------|---|-----------------------|
| ✓ Performance = attentes | ⇒ | client satisfait |
| ✓ Performance > attentes | ⇒ | client très satisfait |
| ✓ Performance < attentes | ⇒ | client insatisfait |

3.5. L'objectif de la performance commerciale

- Faire adhérer la force de vente à la stratégie.
- Valoriser la performance des salariés.
- Mobiliser les équipes autour d'un objectif.
- Développer les ventes.
- Renforcer la relation gagnant-gagnant avec les partenaires.
- Fidéliser le client.
- Gérer de la performance pour la marque.
- Transformer les clients en prescripteurs.

3.6. Evaluation de la performance commerciale

3.6.1. Définition de l'activité commerciale

C'est la vente de biens et services par une entreprise, cette activité elle est en relation directe avec le client, elle dépend des clients de l'entreprise. Donc, la performance commerciale peut être définie par la capacité d'une entreprise à proposer un produit / service adapté aux besoins des consommateurs, tout en déployant une organisation et des processus optimaux. Les indicateurs de performance (chiffre d'affaires, nombre de ventes, marges, parts de marché...) permettent de mesurer la performance commerciale. Cependant, La performance commerciale ne se résume donc pas simplement à l'acquisition de nouveaux clients mais aussi à la fidélisation de la clientèle existante.²

Avant de procéder à traiter les modes d'évaluation de la performance commerciale, il convient le mieux de montrer le rôle de l'évaluation et la qualité d'une bonne évaluation.

3.6.2. Le rôle de l'évaluation de la performance commerciale

D'après Jean-Michel MOUTOT : « *L'évaluation consiste en la réalisation de mesures qui permettent de dire si un fonctionnement est performant ou pas, et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener* ».³

Nous pouvons dire que l'évaluation de la performance est donc : le processus par

¹ AVEROUS (D) et AVEROUS(B) : *Mesurer et manager la qualité de service, la méthode CYQ*, édition Inseep consulting, 2ème édition, Paris, 2004, P.23.

²DRICHE, (Dehbia) et AIT ALIOUA, (Aghiles) : *Evaluer la performance commerciale d'une entreprise*, cas d'étude : l'ELECTROINDUSTRIES de Tizi Ouzou, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2020, P36.

³ MOUTOT, (J) : *Mesurer la performance de la fonction commerciale*, les éditions d'Organisation, Paris, 2008, P.16.

Chapitre II : La performance commerciale

lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'entité.

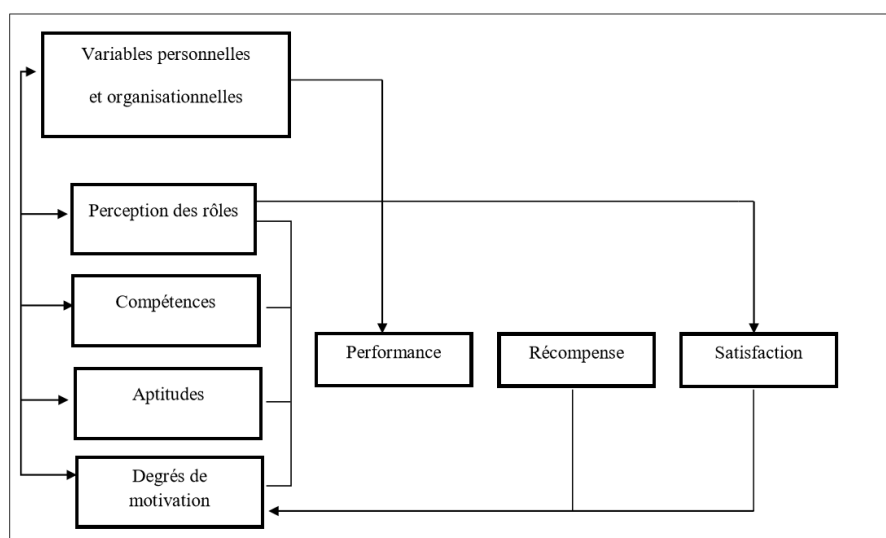
Selon NAKHLA (M) : « L'évaluation de la performance n'est pas un objectif en soi, mais un moyen utilisé par l'entreprise pour progresser. Ce système d'évaluation doit alors avoir pour but de piloter la mise en œuvre de la stratégie, communiquer le projet, et la vision de l'entreprise ». ¹

L'évaluation de la performance commerciale présente un double intérêt : ²

- ✓ Sur le plan scientifique, il s'agit de vérifier si les objectifs ont été atteints.
- ✓ Sur le plan opératoire, l'intérêt premier est de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats. En bref, elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème.

Cette évaluation permet à l'entreprise de contrôler sa distribution et de suivre l'évolution de ses ventes. La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde : elle peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle.

Figure n°05-02 : Modèle de performance commerciale.



Source : MOUTOT, (J) : *Mesurer la performance de la fonction commerciale*, les éditions d'Organisation, Paris, 2008, p.58.

Commentaire

La figure ci-dessus représente un ensemble de variables personnelles et organisationnelles qui peuvent être mesurés par la performance commerciale par les deux aspects qualitatifs et quantitatifs, ce qui constitue un modèle de cette dernière.

¹ NAKHLA, (M) : *L'essentiel du management industriel : Maîtriser les systèmes - Production, logistique, qualité, supply Chain*, édition DUNOD, Paris, 2006, P.44.

² SAVALL, (H) et ZARDET, (V) : *maitriser les couts performances cachées*, édition Economica, 3e édition, 1995, P.331.

Chapitre II : La performance commerciale

3.6.3. Modes d'évaluation de la performance commerciale

Selon LANGE (M) et MOUTOT (J.M) : « *L'évaluation consiste en la réalisation de mesures qui permettent de dire si un fonctionnement est performant ou pas, et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener* ». ¹

Il existe deux modes d'évaluation de la performance commerciale ; à partir d'un indicateur et à travers un tableau de bord :

➤ **Evaluation à partir d'un indicateur**

Nous pouvons classer l'évaluation à partir d'un indicateur selon trois catégories en relation avec le type d'information transmise et les attentes du décideur : ²

✓ **Indicateur d'équilibrage**

Ce type d'indicateur de performance étroitement lié aux objectifs est un peu la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.

✓ **Indicateur d'anticipation**

Un tableau de bord est aussi un instrument de perspective. Avec quelques indicateurs d'anticipation, un bon tableau de bord permet de voir un peu plus loin que le bout de son écran et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.

✓ **Indicateur d'alerte**

Ce type d'indicateur de genre "tout ou rien" signale un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action, immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur.

➤ **L'évaluation à travers le tableau de bord :**

« *Le tableau de bord repose sur la notion d'indicateur plus que sur celle d'information, c'est un système composé d'indicateurs, construit et organisé dans une finalité précise : réaliser la mission et les objectifs de son titulaire* ». ³

Il ne s'intéresse pas seulement à la réalisation d'objectifs financiers. Il éclaire aussi les objectifs non financiers qu'une organisation doit atteindre afin de réaliser ses objectifs financiers. Il n'existe pas un tableau de bord pour toutes les fonctions de l'entreprise, chaque direction a son propre tableau de bord et les indicateurs appropriés. Et parmi eux, on trouve le tableau de bord commercial qui permet de suivre l'évolution des activités commerciale de l'entreprise et de ses vendeurs au regard des objectifs fixés.

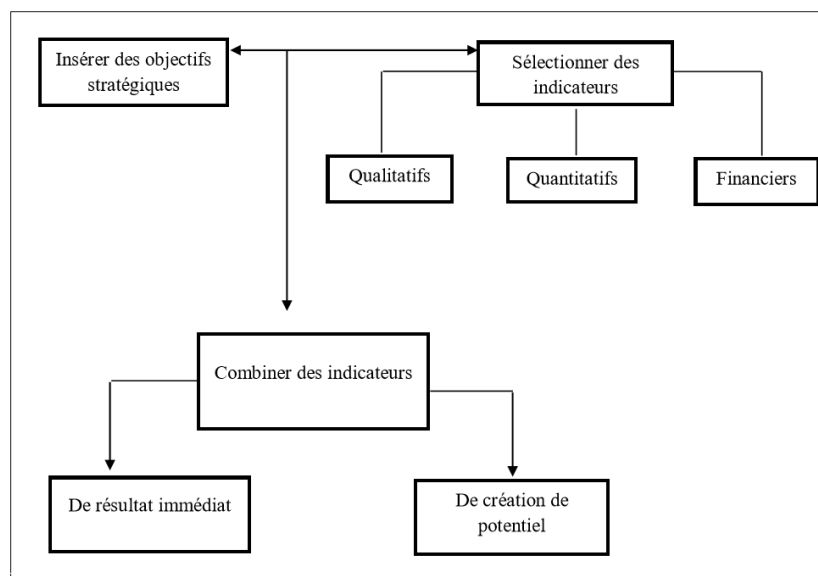
¹ LANGE, (M) et MOUTOT, (J.M) : *mesurer la performance de la fonction commerciale*, éditions d'organisation, Paris, 2008, P.16.

² <https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm>, (Consulté le 14/05/2022 à 17:19).

³ SAVALL, (H) et ZARDET, (V) : Op.cit, P.85.

Chapitre II : La performance commerciale

Figure n°06-02 : Le principe de composition du tableau de bord.



Source : SAVALL (H) et ZARDE (V), « Maitriser les coûts et les performances cachées », 4ème édition, Economica, Paris, 2003, p.88.

Commentaire

Le tableau de bord consiste à combiner les différents types d'indicateurs à l'aide des objectifs que les responsables se fixent suivant une stratégie donnée afin d'en sortir des résultats qui peuvent être corrigés ou améliorés et de créer un potentiel.

• Rôle du tableau de bord

- ✓ Il permet le pilotage de l'entreprise et d'apprécier les différentes délégations et le rôle de chacun. De cette façon on peut arriver à faire des prévisions et à contrôler la gestion prévisionnelle tout en mettant en évidence les performances réelles et potentielles.
- ✓ C'est un moyen de communication entre responsables.
- ✓ Il aide à la prise des décisions pour une amélioration continue de la performance.
- ✓ Son rôle d'instrument qui peut clarifier des opportunités et des menaces pour l'entreprise.

Il ne s'intéresse pas seulement à la réalisation d'objectifs financiers. Il éclaire aussi les objectifs non financiers qu'une organisation doit atteindre afin de réaliser ses objectifs financiers.

Il n'existe pas un tableau de bord pour toutes les fonctions de l'entreprise, chaque direction a son propre tableau de bord et les indicateurs appropriés. Et parmi eux, on trouve le tableau de bord commercial qui permet de suivre l'évolution des activités commerciale de l'entreprise et de ses vendeurs au regard des objectifs fixés.

Au cours de cette section nous allons constater que l'entreprise est tenue d'évaluer sa

Chapitre II : La performance commerciale

performance commerciale pour savoir si ses objectifs sont atteints avec efficacité et efficience. Cette dernière doit être évaluée grâce à des déterminants et des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs ou bien à l'aide d'un tableau de bord. La mesure de la performance joue un rôle très important et consiste à faire le lien entre les objectifs, les moyens et les résultats.

3.7. Les normes ISO 9001 mondiales : (Annexe 02-01)

Chapitre II : La performance commerciale

Conclusion du chapitre

A travers ce présent chapitre, et après avoir présenté le cadre théorique de la fonction commerciale et sa performance, nous avons constaté que la performance est un terme complexe et ambigu, et qu'il est souvent confondu avec des notions voisines mais malgré sa complexité il demeure mesurable grâce à des déterminants et des indicateurs que nous avons précédemment cités. Nous avons pu aussi grâce aux éléments abordés souligner que :

- La mesure de la performance joue un rôle primordial. Elle consiste à faire un rapprochement étudié de ses trois pôles à savoir : les objectifs, les moyens et les résultats.
- Le concept performance est complexe, il se traduit par efficacité et efficience.
- Une bonne gestion d'une performance assure une performance équilibrée, optimale et durable de l'entreprise.
- La performance commerciale se mesure selon deux aspects, quantitatif et qualitatif.

L'interprétation théorique des deux notions de la logistique d'approvisionnement et la performance commerciale de l'entreprise montre la présence d'une relation entre ces dernières et qui peut être directe ou indirecte. L'étude empirique de cette interaction au sein de l'entreprise pharmaceutique « Groupe SAIDAL » se poursuivra dans le chapitre suivant pour déterminer ce degré de dépendance afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses.

**Chapitre III : L'influence de la
logistique d'approvisionnement
international sur la performance
commerciale du GROUPE SAIDAL**

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

Introduction du chapitre

Suite à la recherche des aspects théoriques que nous avons essayé de développer dans les chapitres précédents concernant : la logistique, les approvisionnements, le processus d'importation et la performance commerciale ; dans ce dernier chapitre nous allons essayer de traduire notre compréhension.

Nous avons effectué notre stage pratique au sein du GROUPE SAIDAL qui s'évolue dans un secteur d'industrie pharmaceutique concurrentiel, où il doit de gérer dans l'optimum sa logistique d'approvisionnement qui fait partie prenante de la Supply Chain, visant une bonne position ainsi qu'une bonne organisation interne et externe par la centralisation de ses achats étrangers qui représentent un volume plus grand que celui des achats locaux, la dispersion de ses usines, ses centres de distribution et sa commercialisation dans le territoire national, il est nécessaire qu'il soit performant et assure son amélioration dans le marché Algérien ainsi que la pérennité du groupe afin de préserver son image face à une concurrence rude spécialement dans le secteur privé.

Dans ce présent chapitre, nous allons lier cette organisation en amont avec sa performance commerciale tout en se focalisant sur le service approvisionnements où sa fonction principale est d'assurer la disposition des matières premières et des composants nécessaires au bon fonctionnement de la production, et le service commercial afin de mesurer la performance du groupe face au marché local et privé ; Pour cela nous avons opté pour une structure de trois sections : la première section porte sur la présentation du secteur d'industrie pharmaceutique, du GROUPE SAIDAL en donnant un aperçu organisationnel sur ce dernier, et la méthodologie de recherche suivie; dans la deuxième section nous avons analysé une opération d'approvisionnement des matières premières MP et articles de conditionnement AC importés inclus dans la production d'un médicament « LE PARALGA 1G » ; la troisième section nous avons évalué la performance commerciale de marché du PARALGAN 1G, et nous allons étudier l'influence de sa logistique amont sur sa performance commerciale (logistique aval).

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil et présentation de cadre méthodologique suivi

La production pharmaceutique regroupe l'ensemble des opérations de transformation des matières premières en produits finis PF (médicaments). Elle répond à des normes de qualité nationales et internationales très strictes garantissant le respect de l'hygiène, de l'environnement et de la sécurité dans le but d'assurer aux patients un standard de qualité très élevé.

Notre étude vise à montrer l'importance des pratiques de la gestion des approvisionnements au sein de l'industrie pharmaceutique et mettre la lumière sur l'impact de ces pratiques sur la performance des laboratoires pharmaceutiques. Pour mieux cerner le processus d'approvisionnement, nous traitons le cas du GROUPE Industriel pharmaceutique SAIDAL spécialisé dans la production et la commercialisation des médicaments génériques, étant connu par son poids industriel et économique au niveau national.

Dans cette section nous allons aborder la présentation du secteur d'industrie pharmaceutique, l'entreprise d'accueil GROUPE SAIDAL, et une présentation du cadre méthodologique suivi.

1.1 Présentation du secteur d'industrie pharmaceutique

L'industrie pharmaceutique est le secteur économique qui regroupe les activités de recherche, de fabrication et de commercialisation des médicaments pour la médecine humaine ou vétérinaire, Pour cela, l'acheminement des médicaments doit être étudié et contrôlé afin de se méfier de toute sous-qualité qui peut causer de grands endommagements.

C'est une des industries les plus rentables et importantes économiquement, au monde. Cette activité est exercée par les laboratoires pharmaceutiques et les sociétés de biotechnologie.¹

1.1.1. Evolution du secteur

Avant la fin du XIXe siècle, les médicaments étaient fabriqués par chaque pharmacien, ou apothicaire à partir de diverses substances végétales, voire minérales. L'industrie pharmaceutique moderne est née à la fin du XIXe siècle avec le développement des médicaments de synthèse issus de la chimie. Les grands laboratoires pharmaceutiques mondiaux tirent en général leur origine du développement de la chimie.²

¹ <https://www.techno-science.net/glossaire-definition/Industrie-pharmaceutique.html> (consulté le 21/04/2022 à 18:21).

² <https://www.techno-science.net/glossaire-definition/Industrie-pharmaceutique.html> (consulté le 21/04/2022 à 18:30).

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

1.1.2. L'importance de l'industrie pharmaceutique en Algérie

En Algérie, l'industrie pharmaceutique est considérée comme un élément important du système de santé. Cette industrie a joué un rôle prépondérant dans la hausse de la qualité et de l'espérance de vie.

Elle est considérée par les autorités publiques Algériennes comme un secteur vital et stratégique par son poids économique et sa portée symbolique, puisqu'elle représente la santé et le bien-être de tous les citoyens. Désormais, avec les changements qu'aient le marché du médicament, les stratégies pharmaceutiques, à savoir l'innovation, la diversification et la communication, représentent le compromis optimal entre la performance économique et la satisfaction de l'intérêt général.¹

Nous allons présenter le GROUPE SAIDAL comme suit² :

1.2 Présentation GROUPE SAIDAL:

SAIDAL est une Société par actions, au capital de 2 500 000 000 dinars algériens. 80 % du capital du Groupe SAIDAL sont détenus par l'Etat et les 20 % restants ont été cédés en 1999 par le biais de la Bourse à des investisseurs institutionnels et à des personnes physiques.

Organisé en Groupe industriel, SAIDAL a pour mission de développer, de produire et de commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain. Le Groupe SAIDAL a pour objectif stratégique de consolider sa position de leader dans la production de médicaments génériques et de contribuer, ce faisant, à la concrétisation de la politique nationale du médicament mise en œuvre par les pouvoirs publics.

La qualité d'entreprise publique confère à SAIDAL une double vocation:

- Assurer son autonomie financière et sa pérennité en sauvegardant ses équilibres financiers, en veillant à améliorer en permanence la compétitivité de ses produits, à réaliser ses objectifs de croissance et à développer ses ressources humaines.

- Réaliser les objectifs qui lui sont assignés par l'Etat, en sa qualité d'actionnaire principal. Au titre de sa mission première, SAIDAL a défini les lignes d'actions devant lui permettre d'assurer sa croissance et de conforter sa position de leader dans la production de médicaments génériques.

Au premier rang de ces lignes d'action, figure un plan global et intégré de développement qui accompagne l'expansion du Groupe avec un programme d'actions centré sur la valorisation des ressources humaines, l'amélioration de l'organisation et du système d'information, la

¹ BESSOUH, (N) et BERRACHED (A) : *l'industrie pharmaceutique en Algérie - vecteur de croissance socioéconomique*, 30-11-2017, pp. 272-289.

² <https://www.saidalgroup.dz/>, (Consulté le 21/04/2022 à 18:40).

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

promotion de la culture d'entreprise et la mise en œuvre d'une politique efficace de communication :

- Promouvoir des règles éthiques tendant à la régulation et à l'assainissement du marché du médicament.
- Contribuer à la réduction des importations.
- S'ouvrir sur les marchés extérieurs.
- Accroître le degré de satisfaction des consommateurs.¹

1.2.1. La fiche technique

Tableau 01-03 : la fiche technique de GROUPE SAIDAL.

Raison sociale	Groupe pharmaceutique SAIDAL
Siège social	Rue de Wilaya n°11 Dar El Beida_ ALGER
Capital social	Société par actions au capital social de 2.500.000.000 DA
Nature de l'opération	Offre Publique de vente à prix fixe de 20% du capital social soit 2.000.000 d'actions
Nature des titres	Actions
Nombre d'actionnaires	19.288 actionnaires
Actionnaire majoritaire	Holding public chimie-pharmacie (80%)
Opération réalisée	Offre Publique de vente de 2.000.000 d'actions au nominal de 250 DA, émises à 800 DA
Période de l'offre	Du 15 février au 15 mars 1999
Visa COSOB	N° 98/04 du 24 Décembre 1998

Source : <https://www.cosob.org/poste/emetteur-1/> (Consulté le 16/05/2022 à 02:13).

1.2.2. Historique

SAIDAL a été créée en **avril 1982** à la suite de la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) et a bénéficié, dans ce cadre, du transfert des usines d'El Harrach, de Dar El Beida et de Gué de Constantine. Il lui a été également transféré en 1988, le Complexe "Antibiotiques" de Médéa dont la réalisation venait d'être achevée par la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques).

- ✓ **En 1989** et suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devint une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion.
- ✓ **En 1993**, des changements ont été apportés aux statuts de l'entreprise, lui permettant de participer à toute opération industrielle ou commerciale pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales.

¹Document interne GROUPE SAIDAL.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

- ✓ **En 1997**, la société SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en groupe industriel regroupant trois filiales (PHARMAL, ANTIBIOTICAL et BIOTIC).
- ✓ **En 2009**, SAIDAL a augmenté sa part dans le capital de SOMEDIAL à hauteur de 59%. En 2010, elle a acquis 20 % du capital d'IBERAL et sa part dans le capital de TAPHCO est passée de 38,75% à 44,51%.
- ✓ **En 2011**, SAIDAL a augmenté sa part dans le capital d'IBERAL à hauteur de 60%.
- ✓ **En janvier 2014**, SAIDAL a procédé par voie d'absorption, à la fusion de ses filiales détenues à 100% : PHARMAL, ANTIBIOTICAL et BIOTIC.
- ✓ **En janvier 2016**, La réalisation de deux structures de soutien ; Un nouveau Centre de Recherche et de Développement : son siège sera déplacé vers la nouvelle ville de Sidi Abdallah, et Un Centre de Bioéquivalence: situé à Hussein Dey.
- ✓ **En avril 2017**, Un nouveau centre de distribution de Blida, il remplace celle d'El Harrach délocalisée suite à l'engagement d'Oued El Harrach et la construction de la mosquée d'Alger.
- ✓ **Aujourd'hui**, SAIDAL est une société nationale par actions a pour mission d'assurer le monopole de la production, commercialisation et la distribution des médicaments génériques, produits assimilés et réactifs pour objectif d'approvisionner de manière régulière le marché algérien et entamer le marché étranger.

1.2.3. Situation géographique

Le groupe SAIDAL compte six sites (6) de production située à Alger (Dar El Beida, El Harrach et Gué de Constantine), Médéa, Constantine et Annaba. Ces usines totalisent une production moyenne annuelle de 140 millions d'unités vente. Dotés de moyens logistiques forts appréciables et d'un potentiel humain jeune, dynamique et spécialisé, ces centres assurent la distribution des produits SAIDAL à travers tout le territoire national. Les différents centres de distributions sont les suivant :

- ✓ **Centre de Distribution Centre** : Créé en 1996, il fut le premier Centre de Distribution du Groupe. Il visait la commercialisation et la distribution de tous les produits du Groupe à partir d'un même point de vente. Les résultats encourageants obtenus ont permis de créer deux autres centres de distribution à Batna et à Oran.
- ✓ **Centre de Distribution Est** : Créé en 1999 à Batna, ce centre assure la commercialisation des produits SAIDAL dans la région de l'Est.
- ✓ **Centre de Distribution Ouest** : Créé en 2000 afin d'assurer une meilleure distribution des produits dans la région de l'Ouest.

Figure n°01-03 : La situation géographique de GROUPE SAIDAL.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL



Source : <https://www.saidalgroup.dz/>, (Consulté le 21/04/2022 à 18:40).

Commentaire

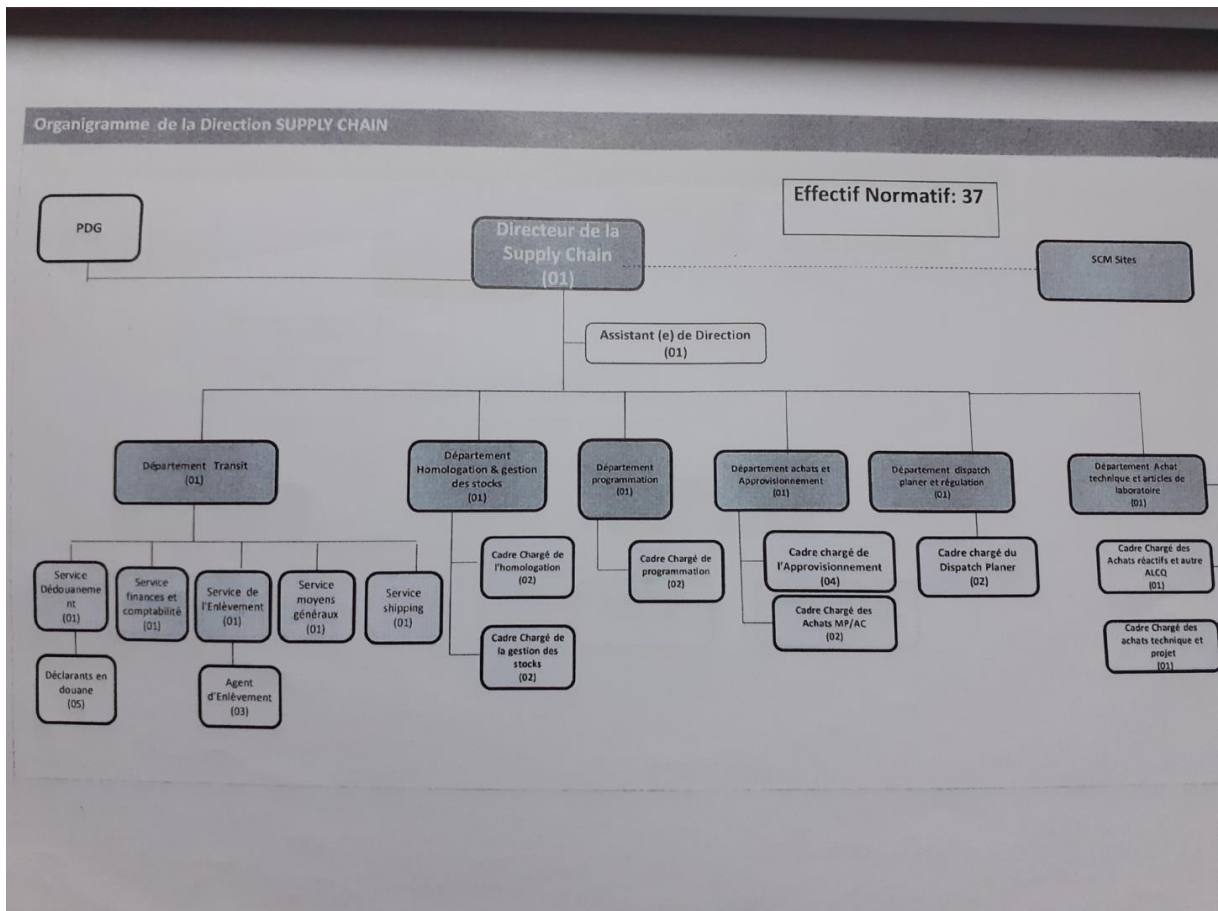
SAIDAL détient trois centres de distribution situés à Alger, Batna et Oran et dix sites de production éparpillés dans 7 wilayas en Algérie, ces derniers produisent différentes formes de médicaments afin de les livrer aux centres de distribution avant qu'ils ne soient commercialisés.

1.2.4. Organigramme de la direction supply chain de GROUPE SAIDAL

La direction supply chain de GROUPE SAIDAL est répartie comme suit :

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

Figure n°02-03 : L'organigramme de la direction supply chain de GROUPE SAIDAL.



Source : Document interne GROUPE SAIDAL.

Tout de même, nous tenons à présenter l'organigramme de la direction supply chain de GROUPE SAIDAL attaché en : (Annexe 01-03).

1.2.5. Vision et valeur du GROUPE SAIDAL

✓ La vision du GROUPE SAIDAL

Il aspire aujourd'hui à consolider sa position de leader dans la production de médicaments génériques en Algérie et à devenir une référence incontournable et un partenaire de choix dans la région d'Afrique et du Moyen orient. Forts du soutien affiché par les Pouvoirs Publics et portés par ses compétences plurielles, ses capacités industrielles nouvelles et sa notoriété, ses ambitionnons de réaliser ses objectifs de croissance et ils positionnent comme acteur principal dans la concrétisation de la politique nationale du médicament.

Il met tous ses atouts au service du développement de son activité en veillant constamment à enrichir sa gamme en y introduisant des produits à forte valeur ajoutée, à améliorer la compétitivité de ses produits et à adapter son expertise aux besoins du marché et

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

aux opportunités nouvelles. Convaincus de l'importance du partenariat qu'il considère comme levier principal de son développement, il œuvre à multiplier ses alliances stratégiques il permet d'acquérir des savoirs faire à travers le transfert de technologie. C'est pourquoi il cherche à établir des partenariats fiables, solides et durables basés sur le respect, la confiance et le partage.

✓ Les valeurs du GROUPE SAIDAL

Son dynamique nouvelle est imprégnée de valeurs partagées par l'ensemble des collaborateurs : Intégrité / Transparence / Equité / Solidarité.

1.2.6. Métiers du GROUPE SAIDAL

✓ Recherche et Développement

Le centre de recherche et de développement est au cœur des activités du groupe. Cette structure qui a pour mission d'apporter le soutien technologique aux unités de production, il permet de développer de nouveaux médicaments génériques avant de procéder à la fabrication du GROUPE SAIDAL. Le nouveau CRD réalisé dans la zone industrielle de Sidi Abdallah sera doté de laboratoires et d'équipements de recherche sophistiqués. Il est actuellement en cours d'équipement.

✓ Production

Le GROUPE SAIDAL met le développement d'outil industriel et les activités de production dans le respect scrupuleux des bonnes pratiques de fabrication pharmaceutiques (BPF). Le GROUPE compte actuellement huit (08) sites de production situés à : Alger, Médéa, Constantine, Annaba et Cherchell. Ces usines totalisent une production moyenne annuelle de 140 millions d'unités vente.

✓ Commercialisation

Le réseau de distribution du GROUPE SAIDAL est composé de trois (03) Centres régionaux situés à : Blida, Batna et Oran assurant la distribution de ses produits à quelques 130 grossistes répartiteurs qui commercialisent les produits à travers tout le territoire national.

1.2.7. Produits du GROUPE SAIDAL

Parcourir des produits par classes thérapeutiques

Allergologie / Anesthésiologie / Antalgiques / Anti-inflammatoires / Cardiologie et angiologie / Dermatologie / Gastro-entérologie / Hématologie et hémostase / Infectiologie / Métabolisme-nutrition- diabète / Neuropsychiatrie / Ophtalmologie / Pneumologie / Rhinologie / Rhumatologie / Stomatologie / Urologie et néphrologie.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

1.2.8. Le partenariat de GROUPE SAIDAL

✓ Partenaires

Tableau n°02-03 : Partenaires de GROUPE SAIDAL

ACDIMA (Ligue arabe)- SPIMACO (Arabie Saoudite) et JPM (Jordanie)	Ce partenariat conclu en 1999 a permis la création de la Société conjointe Tassili Arab Pharmaceutical Company (TAPHCO) pour la réalisation d'une usine de formes solides à Reghaïa. Elle est détenue à 44,51% par SAIDAL, 28,98% par ACDIMA, 21,97% par SPIMACO et 4,54% par JPM. La joint-venture est en activité depuis 2015.
Sanofi	Le partenariat qui a été conclu en 1996 entre le Groupe SAIDAL et l'entreprise française Sanofi Aventis a permis la création en septembre 1999 de WINTHROP PHARMA SAIDAL (W.P.S). Cette Société conjointe dont le capital est détenue à 30% par le Groupe SAIDAL et 70% par SANOFI, a pour objet social la préparation, la fabrication, le façonnage et la commercialisation en Algérie des spécialités pharmaceutiques à usage humain. L'usine W.P.S implantée à Alger, est en production depuis 2001.
Pfizer	Le partenariat qui a été scellé entre le Groupe SAIDAL et Pfizer Pharm Algérie le 21 mai 1997, portait sur la création, en septembre 1998, de la Société conjointe PFIZER SAIDAL MANUFACTURING (PSM) pour la fabrication et le conditionnement des produits pharmaceutiques et chimiques spécifiques, propriété de Pfizer. La société conjointe entre SAIDAL (30%) et Pfizer (70%) implantée à Alger, est en production depuis 2003.
Novo Nordisk	Le partenariat industriel conclu le 21 avril 2012 vise la production des insulines de la gamme Novo Nordisk à Constantine (Algérie). Ce partenariat à forte valeur ajoutée est basé sur un transfert de technologie et de compétences significatif de Novo Nordisk, leader mondial du traitement du diabète, vers le Groupe Saidal. Les standards de qualité de cette usine seront identiques à celles des usines Novo Nordisk à travers le monde.
SAIDAL-FONDS NATIONAL D'INVESTISSEMENT	Ce partenariat conclu en 2012 vise la création d'une nouvelle société SAIDAL-North Africa Manufacturing (SNM), société conjointe entre SAIDAL (85%) et le Fond National d'Investissement (15%). SNM sera chargée de la création d'une unité spécialisée dans le développement, l'industrialisation et la commercialisation de produits anticancéreux.

Source : <https://www.saidalgroup.dz/>, (Consulté le 21/04/2022 à 18:40).

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

1.2.9. L'état financier du GROUPE SAIDAL

✓ Bilan du premier semestre 2020

Le Conseil d'administration du Groupe industriel SAIDAL Spa, réuni le 28 octobre 2020, a arrêté les comptes au 30 juin 2020 et communiqué aux actionnaires de l'entreprise, le rapport du conseil d'administration et les états financiers du premier semestre 2020, et ce, conformément au règlement COSOB N°2000-02 du 20 janvier 2000, relatif à l'information à publier par les sociétés dont les valeurs sont cotées en bourse.

✓ La production de la société mère

La production réalisée durant le premier semestre 2020 est de 63 077 Milliers d'unité de vente, pour une valeur de 4 576 313 Milliers de dinars soit 99,75% de l'objectif en quantité et 92,31% en valeur enregistrant une régression de 7,17% en quantité et 5,79% en valeur par rapport à la même période de l'exercice 2019.

✓ Le chiffre d'affaires de la société mère

Le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe SAIDAL au premier semestre 2020 s'élève à 4 355 948 Milliers de dinars correspondant à un volume de 46 191 Milliers d'unité de vente soit une réalisation de 72,83% de l'objectif assigné en valeur et 79,79% en quantité, enregistrant une baisse de 1,10% en valeur et 6,94% en quantité par rapport à la même période de l'exercice 2019.

✓ Le résultat

Le résultat brut bénéficiaire de la société mère enregistré au titre du premier semestre 2020, s'élève à 236 948 Milliers de dinars, contre 800 449 Milliers de dinars à fin juin 2019, soit une baisse du résultat de 70,40%. Le résultat brut bénéficiaire consolidé du Groupe SAIDAL enregistré au titre du premier semestre 2020, s'élève à 219 540 Milliers de dinars, contre 743 317 Milliers de dinars à fin juin 2019, soit une baisse du résultat de 70,46%.

1.2.10. Contact du GROUPE SAIDAL

Tableau n°03-03 : Contact GROUPE SAIDAL.

Contact presse	Ilhem Benseddik i.benseddik@saidalgroup.dz
Direction Générale	Rue de wilaya n°11 BP 141 Dar El Beida – Alger Tél :+213 23 92 01 76

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

	Fax : +213 23 92 01 78
Direction de la Communication	Zone Industrielle Route de Baraki El Harrach -Alger- Tél/Fax : +213 23 75 69 49
Direction Marketing et Ventes	Zone Industrielle Route de Baraki El Harrach -Alger- Tél/Fax : +213 23 75 69 49
Centre de Distribution Centre	03 BVD Zone Industrielle Ben Boulaid 09000-BLIDA Tél: 025 23 39 31 0662 36 90 53
Centre de distribution Ouest	Avenue des grands invalides de la guerre de libération Es Sénia- Oran Tél : +213 41 51 11 10 Fax : +213 41 51 11 07
Centre de Distribution Est	Zone industrielle KECHIDA, BP 79 Benboulaid -Batna Tél/Fax: 033 92 40 77/33 92 14 78/77

Source : Elaboré par nous-même d'après : <https://www.saidalgroup.dz/>,
(Consulté le 21/04/2022 à 18:50).

1.3 Présentation du cadre méthodologique suivi

Dans cette partie, nous allons présenter le cadre méthodologique suivi durant notre recherche en traitant les éléments suivants :

- L'approche de la recherche.
- Stratégie de la recherche.
- Justification du choix de l'entreprise «GROUPE SAIDAL».
- Collecte des données.
- Période de l'enquête.

1.3.1. Approche de la recherche

Elle est déterminée par les paradigmes de recherche et les objectifs du chercheur. Il existe trois types d'approches :

a. Approche quantitative ¹

L'approche quantitative sert à prouver ou démontrer des faits en quantifiant un

¹www.scribbr.fr (Consulté le 12/12/2022 à 00:40).

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

phénomène. Les résultats sont souvent exprimés sous forme de données chiffrées (statistiques). Cette méthode peut être menée à l'aide d'un sondage ou de questionnaire.

b. Approche qualitative ¹

Elle a pour but de comprendre ou d'expliquer un phénomène (comportement de groupe, un phénomène, un fait ou un sujet). Ce type d'étude s'appuie sur une collecte de données obtenues grâce à deux méthodes principales Observations et entretien.

c. Approche mixte ²

Cette approche est une combinaison des deux précédentes. Elle permet au chercheur de mobiliser aussi bien les avantages du mode quantitatif que ceux du mode qualitatif. Cette conduite aide à maîtriser le phénomène dans toutes ses dimensions.

➤ Le choix de l'approche

Dans notre recherche, nous avons utilisé ;

- **Une approche qualitative** : Nous a permis de mieux comprendre notre sujet à travers l'analyse et l'observation d'une opération d'importation.

Tableau n°04-03 : Approche de recherche.

Approche	Thèmes
Etude qualitative	Axe 01 : Essai d'analyse du processus d'importation des MP/AC abordé par le GROUPE SAIDAL.
Etude qualitative	Axe 02 : Essai d'évaluation de la performance commerciale du marché de PARALGAN 1G du GROUPE SAIDAL.
Etude qualitative	Axe 03 : l'impact de la gestion des approvisionnements des MP/AC importés du GROUPE SAIDAL sur la performance commerciale.

Source : Elaboré par nous-même.

- **Une approche quantitative** : Une étude quantitative où nous avons évalué de la performance commerciale à travers l'analyse des différents indicateurs de performance

¹Idem, (Consulté le 12/12/2022 à 00:45).

²www.issep-ks.rnu.tn (Consulté le 12/12/2022 à 00:55).

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

commerciale du marché de PARALGAN 1G (indicateurs quantifiables), nous avons analysé dans cette partie si le GROUPE SAIDAL a satisfait les besoins de marché Algérien en paracétamol 1g, et si le rapport entre ses deux derniers est en corrélation directe.

1.3.2. Stratégie de la recherche

Il s'agit d'une étude de cas, c'est une méthode utilisée avec l'approche mixte, elle permet de collecter des données et des informations par la compréhension afin de mieux cerner notre sujet d'étude. Nous avons choisi d'analyser le processus d'importation des intrants (MP/AC) incluent dans la production du médicament PARALGAN 1G, et d'évaluer la performance commerciale du GROUPE SAIDAL sur ce marché.

1.3.3. Justification du choix de l'entreprise «Groupe SAIDAL»

GROUPE SAIDAL est une entreprise spécialisée dans la production des médicaments en Algérie, elle exerce des opérations d'importation et de commercialisation, qui font référence à notre thème de mémoire :

- La position concurrentielle qui procure le GROUPE SAIDAL du leader national dans l'industrie des produits pharmaceutique.
- Sa conviction d'améliorer sa performance commerciale.

1.3.4. La collecte des données

Nous avons réalisé notre recherche, en utilisant au niveau de la récolte des données une approche relativement ouverte, semi directive dont la méthode **des entretiens**, afin d'obtenir des données qualitatives concernant les étapes d'importation, et des données quantitatives relatives aux indicateurs de performance commerciale du marché de PARALGAN 1G par le GROUPE SAIDAL.

➤ Outil de collecte

Nous avons eu, à chaque étape de notre travail, recours à l'utilisation de techniques et outils de collecte de données. Les principales techniques retenues sont :

1- La revue documentaire : Les documents consultés, nous ont permis, d'une part, d'approfondir nos connaissances sur le fonctionnement du processus d'approvisionnement et, d'autre part, de comprendre de manière détaillée les différentes tâches prévues dans tout ce processus au sein de la direction supply chain –GROUPE SAIDAL-

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

2- Les entretiens : « *La richesse des informations issues de l'entretien est essentiellement liée à la capacité d'écoute et d'empathie de celui qui interroge* ». ¹

L'entretien a joué un rôle capital dans la réalisation de notre travail, Nous avons interviewé les responsables de la direction supply chain GROUPE SAIDAL afin de découvrir leurs rôles et tâches dans la réussite une opération d'achat étranger, leurs motivations, opinions, et attitudes sous-jacents à propos de notre thème traité, Cela nous a permis, d'une part, de prendre connaissance des taches effectuées au niveau des différents services de la direction et, d'autre part, de connaître les moyens mis en œuvre pour la gestion du processus d'importation.

Nous avons utilisé un guide d'entretien : **(Annexe 02-03)**.

- **Le choix des personnes**

La sélection des personnes à interviewer est très importante, nous avons opté pour une sélection convenable pour répondre à l'objectif principal de l'étude, en effet, nous avons interviewé quatre personnes, qui sont :

- Le responsable transit qui gère les différentes étapes liées à la procédure de dédouanement.
- Le responsable approvisionnement qui constitue l'élément gérant notre première variable.
- Le responsable planification et programmations des achats qui représente un élément indispensable pour réussir l'opération d'achat avec une minimisation de frais.
- Le directeur des finances et comptabilité afin de nous expliquer les étapes de paiement d'une opération d'achat.
- Le directeur de la Supply Chain qui gère et est au courant des trois tâches de cette dernière qui sont la planification, l'approvisionnement et la distribution.

3- L'observation : Notre observation a été effectuée avec l'accompagnement des chargés de l'opération d'importations durant notre stage et cela en se déplaçant vers plusieurs services de la direction supply chain de GROUPE SAIDAL et le site de production de Dar El Beida ; « service commercial et marketing, stock, ordonnancement, planification et programmation, approvisionnement, finance et comptabilité, transit et assurance, et le service dispatsh ».

1.3.5. Période de l'enquête

Notre enquête s'est déroulée pendant les mois de mars, avril et mai 2022. Nous avons effectué la collecte des données en 10 jours, le traitement et l'analyse des résultats dans une durée de presque 2 mois.

¹ AUGER, (Pascal) : *Manager des situations complexes*, Edition, DUNOD, Paris, 2008, P.68.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

Section 02 : Analyse d'une opération d'approvisionnement international

La concurrence exige les entreprises à améliorer sans cesse leurs compétitivités. Si, auparavant, les efforts se concentraient au niveau de la production pure, aujourd'hui, une entreprise se différencie de ses concurrents par la perception que les clients ont de ses produits et services. La gestion logistique constitue un avantage concurrentiel pour les entreprises car elle leur permet de réduire les coûts : facteur ayant un impact direct sur le prix de vente, et de réduire le temps consacré à l'exécution des commandes.

Dans cette section, nous allons aborder une analyse d'une opération d'achat étranger qui fait partie l'une des opérations les plus importantes de la gestion logistique de GROUPE SAIDAL, nous avons choisi d'analyser le processus d'importation des MP/AC inclus dans la production du médicament le PARALGAN 1G.

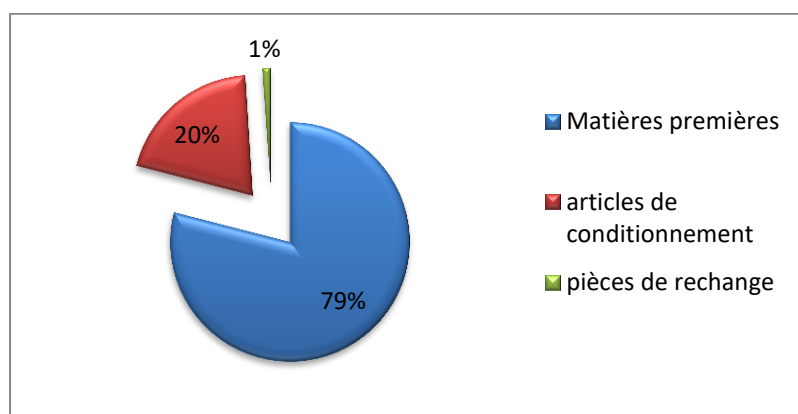
2.1. Les achats étrangers

Les importations de marchandises se sont élevées à 2463,7 milliards de DA au 1er semestre 2021 contre 2130,5 milliards de DA au 1er semestre 2020, soit une augmentation en valeurs courantes de 15,6% par rapport au 1er semestre 2020.

Les CA du marché algérien de la santé dans l'exercice 2021 connaissent une croissance de 11%. Pour l'industrie pharmaceutique, le CA est estimé à plus de 476 milliards de DA.

Les importations effectuées par le GROUPE SAIDAL durant l'exercice 2021 sont évaluées par un montant très important de Millions de Dinars, les importations en MP (principe actif PA et excipient EXP) représentent **79 %** du total des achats étrangers, suivi des articles de conditionnements de **20 %**, la pièce de rechange de **1 %**.¹

Figure n°03-03 : Répartition des achats étrangers par rubriques



Source : Elaboré par nous-même d'après les documents internes de GROUPE SAIDAL.

¹ <https://www.ons.dz/IMG/pdf/I.IvuS1-2021.pdf> (Consulté le 20/05/2022 à 22h31).

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

2.2. La matrice SWOT de GROUPE SAIDAL

Tableau n° 05-03 : Diagnostic interne.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Marché potentiel et porteur, le plus important (en valeur absolue). • Reprise de croissance économique entraînant certainement une croissance élevée de la consommation. • Lois d'investissements favorables et encourageant l'industrie pharmaceutique locale. • Partenariat économique intéressante. • Promotions des médicaments génériques par les pouvoirs publics. • Nombre de prescripteurs en hausse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrée en vigueur des accords signés par l'Algérie dans le cadre de l'OMC qui entraînera une ouverture totale du marché. • Naissance d'une concurrence locale qui prend de plus en plus d'ampleur. • Encouragement de l'importation de produits finis de façon non contrôlée. • Départ du personnel formé par SAIDAL vers le privé.

Source : Elaboré par nous-même d'après les documents internes de GROUPE SAIDAL.

Tableau n° 06-03 : Diagnostic externe.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Volonté de la Direction à assurer un management moderne. • Vision prospective. • Décentralisation des pouvoirs de gestion aux niveaux des filiales et des usines sauf les achats étrangers. • Système d'information Opérationnel. • Diversification de la gamme des médicaments. • Production en amélioration continue. • Image positive vis-à-vis des fournisseurs traditionnels locaux et étrangers. • Personnel jeune, motivé, et productif. • Prise de conscience de la direction générale de l'importance de la formation. • Résultat net en augmentation ingénieurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de logiciels de la gestion logistique. • Beaucoup de produits concurrents dans la gamme. • Politique de promotion timide. • Faible utilisation des capacités de production. • Salaire moyen des employés de SAIDAL inférieur à la moyenne de la branche chimie pharmacie. • Insuffisance des équipements bureautiques.

Source : Elaboré par nous-même d'après les documents internes de GROUPE SAIDAL.

2.3. Processus d'importation abordé par le GROUPE SAIDAL

Comme toute entreprise de production, le groupe industriel SAIDAL possède sa propre procédure d'approvisionnement. La Supply Chain du groupe se divise en trois phases

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

qui sont la planification, l'approvisionnement et la distribution ; Ces trois phases sont interdépendantes et chacune assure la continuité d'une autre en étant efficace et efficiente, la logistique amont tout au long de son processus est considéré comme l'élément intermédiaire indispensable de la Supply Chain.

Nous avons pris comme cas réel : **Marché de PARALGAN 1G.**

2.3.1. Explication commerciale de PARALGAN

➤ Le PARALGAN

Le PARALGAN est le générique de paracétamol qui est une substance active d'un certain nombre de médicaments de la classe des antalgiques antipyrétiques non salicylés. Cette substance est indiquée contre la fièvre et les douleurs d'intensité moyenne à forte.

La douleur est un problème majeur de santé, tout un chacun cherche un soulagement immédiat avec ou sans avis médical. Le paracétamol est un médicament de choix comparativement à d'autres antalgiques ; l'exemple d'anti-inflammatoire, il n'a pas d'effets néfastes sur l'estomac, pour cette raison il est l'antalgique le plus consommé en Algérie ; la part de marché de ce médicament est importante, c'est pourquoi le GROUPE SAIDAL s'est investi pour la production du PARALGAN dont la commercialisation est très facile avec un prix très abordable rendant le médicament très accessible à toute la population quel que soit le niveau socio-économique.¹



➤ Le générique :

Le médicament générique est la copie conforme d'un médicament original dont le brevet est tombé dans le domaine public : de même forme pharmaceutique (gélule, comprimé, solution ou suppositoire) avec exactement les mêmes propriétés que le produit d'origine. Le nom d'un médicament générique comporte la mention "Gé" ou bien il est constitué du nom de la molécule suivi du nom du laboratoire.

Le médicament générique est aussi efficace et moins coûteux que le médicament original.²

¹ BENABDERRAHMANE, (Houda) : Avis commercial d'un médecin généraliste.

² <https://www.dirpharm.net/index.php/medica/> (Consulté le 23/05/2022 à 12 :07).

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

2.3.2. Origine des fournisseurs des MP/AC inclus dans la production de PARALGAN 1G attribués par le GROUPE SAIDAL

Tableau n°07-03 : Informations sur les matières premières incluses dans la production du PARALGAN 1G

Numéro :	Désignation de matière :	Nature de la matière :	Origine d'achat de la matière :	Origine de fournisseur :	Le dosage pour 1G
	ALUMINIUM NEUTRE 114 MM NON IMPRIME	Article de conditionnement primaire	Achat étranger	Inde	12,000
02	AMIDON DE MAIS	Excipient	Achat étranger	Chine	1,500
03	CAISSES CARTONS 345*235*236	Article de conditionnement 03	Achat local	Algérie	270,000
04	CARBOXYMETHYL AMIDON SODIQUE TYPE A	Excipient	Achat étranger	Inde	10,500
05	ETIQUETTES BLANCHES 100*124	Article de conditionnement 03	Achat local	Algérie	270,000
06	COMPLEXE PVC/PVDC 250/40 NEUTRE 116 mm	Article de conditionnement primaire	Achat étranger	Inde	72,000
07	ETUIS PARALGAN 1000MG	Article de conditionnement secondaire	Achat local	Algérie	27000,000
08	PARACETAMOL POUDRE	Principe actif	Achat étranger	Chine (monopolistique)	270,000
09	POLYVINYL PYRROLIDINE K30 (PVP K30)	Excipient	Achat étranger	Chine	15,000
10	PROSPECTUS PARALGAN 1000MG	Article de conditionnement secondaire	Achat local	Algérie	27000,000
11	STEARATE DE MAGNESIUM	Excipient	Achat étranger		3,000
12	VIGNETTE BANDE VERTE (40*20) UNE POSITION	Article de conditionnement	Achat local	Algérie	27000,000

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

		ment secondaire			
--	--	--------------------	--	--	--

Source : Elaboré par nous-même d'après les documents internes de GROUPE SAIDAL.

2.3.3. Le processus d'importation des MP/AC inclus dans la production de PARALGAN 1G

a) L'étude qualitative

Axe 01 : Essai d'analyse du processus d'importation des MP/AC abordé par le GROUPE SAIDAL.

Nous avons réalisé l'analyse de l'opération d'importation au sein du GROUPE SAIDAL à l'aide des entretiens avec les responsables des différents services de la direction supply chain, à savoir le responsable approvisionnement et achats étranger, responsable de programmation et planification, responsable des finances et comptabilité, et le responsable des opérations de dédouanement et assurance de marchandise importée.

Traitement des entretiens

A partir des entretiens que nous avons réalisés, nous avons obtenus les réponses suivantes :

- **Quelles sont vos sources d'approvisionnement que vous-comptez dans les opérations importation de MP/AC ?**

➤ **Responsable approvisionnement**

Pour avoir un bon départ de l'opération d'achat et d'assurer sa réussite, il faut bien comprendre et prendre en considération plusieurs points, le plus important est celui des prévisions de ventes des médicaments en question, ces prévisions sont réalisées par des responsables marketing et commerciaux, elles servent à bien planifier des plans que nous les considérons comme sources principales de nos opérations d'approvisionnement que ce soit des achats locaux ou étrangers, ces sources sont :

- Les attentes de marché en question.
- L'état de stock en PF/MP/AC.
- La capacité de production de chaque site.
- Le plan de production prévisionnel (annuel et mensuel).
- Et nous préparons par la suite un plan d'approvisionnement.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

- **Quelle est la méthode et les critères que vous prenez en compte lors de vos choix de fournisseurs étrangers ? Pensez-vous que cette méthode influence positivement sur la logistique amont et sa performance commerciale ?**

➤ **Responsable approvisionnement**

Lors de choix de fournisseurs, nous ferons un classement de ces derniers selon des critères. Les plus importants sont les critères de coûts que nous cherchons toujours à les minimiser lors des achats, un autre critère qui est : les délais relatifs à cette étape, ainsi la conformité de MP/AC par rapport aux exigences spécifiées.

Cette méthode est vraiment efficace pour la réussite de nos opérations d'achat, mais en question de performance commerciale nous pouvons dire qu'il existe un impact très faible dans ce secteur d'industrie pharmaceutique.

- **De quoi constituée votre démarche de réception des offres fournisseurs ?**

➤ **Responsable approvisionnement**

Chaque soumissionnaire doit déposer son offre technique dans un délai fixé et cela sans aucune indication de prix.

L'ouverture des plis se fait devant tous les membres de la COP, et cela avec la présence des soumissionnaires ou de leurs représentants par la Commutations d'ouverture des plis (COP).

Les offres reçues sont examinées par la Commutations d'évaluation des offres et cela se fait par :

- Un contrôle de la conformité du dossier de l'offre (bon ordre et complétude de l'offre, signatures, paraphe sur les contrats types et les annexes...).

- Un examen des offres techniques qui permet de déterminer la conformité des aspects techniques par rapport aux spécifications mentionnées sur l'appel d'offres.

- Un complément d'informations ou de documents manquants par l'organisation de réunions avec les soumissionnaires dans lesquelles SAIDAL pourrait faire des ajustements ou des modifications qui seront consignés dans un mémorandum et cela afin d'obtenir un alignement des offres techniques.

- Une vérification des offres techniques révisées par rapport aux critères fixés par le GROUPE SAIDAL.

- L'établissement d'un tableau comparatif des offres TCO qui fera ressortir les données techniques et les noms des fournisseurs choisis, ainsi que la justification de ces choix.

- **Sur quelle base choisissez-vous le mode de transport international des MP/AC ?**

➤ **Responsable transit**

Le mode de transport est choisi selon différents critères dont le volume des

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

marchandises, leur sensibilité, le coût du transport, le délai de livraison et le service tel le choix de la compagnie maritime CMA-CGM face à MAERSK en raison de l'optimisation des délais de livraison de marchandises.

➤ **Responsable approvisionnement**

Les choix des modes de transport entre maritime et aérien au sein de SAIDAL se fait en prenant en compte la sensibilité de la marchandise et le degré de sa nécessité. Quant aux coûts et délais, SAIDAL opte pour un choix optimal par rapport à ces derniers mais aussi avec une meilleure qualité de service possible.

- **En tant que responsable, sur quelle base vous choisissez les incoterms, et comment vous les négocier ?**

➤ **Responsable approvisionnement**

Les incoterms utilisés par le groupe SAIDAL sont le FOB, coût et fret pour le transport maritime ; FCA et CPT pour le transport aérien. Ces choix ont pour raison d'y remédier aux transferts d'argent parfois illégaux et faire face aux pertes économiques et aux frais supplémentaires comme le paiement des employés par le biais de la devise subventionnée et aussi afin de payer les charges en DA.

➤ **Responsable transit**

Le choix des incoterms joue un rôle important dans la minimisation des coûts d'achats, SAIDAL opte pour les quatre incoterms FOB, coût et fret, FCA et CIP et se charge de payer les frais d'assurance, débarquement de marchandise, dédouanement à l'import en DA face à la dévaluation de ce dernier et aux transferts d'argent illégaux.

- **Sur quelle base choisissez-vous le mode de paiement de vos transactions internationales ?**

➤ **Responsable finance et comptabilité**

Le financement des transactions internationales se fait en trois modalités, à savoir REMDOC, CREDOC, et le transfert libre. Durant la négociation d'une opération d'achat étranger nous prenons en compte un critère très sensible qui est la confiance fournisseur, si le fournisseur est nouveau ou bien la somme de la transaction est assez grande nous négocions un paiement utilisant le CREDOC, sinon nous préférons d'utiliser REMDOC ou bien le transfert libre, en raison de coûts en question de commissions bancaires.

- **Parmi les flux d'informations : physiques, financiers et administratifs, d'où provient généralement les éléments qui freinent le bon déroulement des opérations achat étranger ?**

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

➤ Responsable planification et programmation

Les éléments qui freinent généralement les approvisionnements sont externes et on peut citer les changements de réglementations qui tombent soudainement sans permettre à l'entreprise de s'adapter aux changements.

En Algérie nous disposons de ports à 3ème génération, la bureaucratie et le nombre de papiers importants à signer et cacheter augmentent les délais et freinent le bon déroulement des procédures et génère des coûts de stocks des conteneurs ; rajouté à cela le retard de dédouanement de la marchandise qui est dispatché dans des ports secs d'une moyenne de dix jours qui incite à payer la douane des frais supplémentaires. Nous souhaitons avoir une centrale d'achat afin d'éviter ces coûts et délais excessifs.

Au sein du groupe, nous prenons toujours en compte les délais d'expédition des commandes, délai de traitement des dossiers, l'envoi de la facture pro-forma et le temps de réponse du fournisseur. Tout retard de ces derniers est dû aux flux administratifs, quant aux flux physiques bien qu'on soit assez large par rapport aux délais, ils sont parfois dépassés à cause des transbordements du transport maritime par exemple, brièvement, c'est clair que la majorité des complications concerne les flux administratifs.

➤ Responsable transit

Les coûts de stocks des flux physiques aux ports de débarquement ainsi que les délais importants dus aux formalités douanières constituent des complications externes imprévisibles qui stagnent souvent le bon déroulement de la logistique amont et détériore l'efficacité de cette dernière.

- Comment procédez-vous pour minimiser les coûts et délais d'achat étranger ?

➤ Responsable finances et comptabilité

Nous procédons par un meilleur suivi, une création de partenariat entre différents thèmes de transport (négociation des frais) et une planification à moyen et court terme selon la nature du produit. Les partenariats entre SAIDAL et différentes compagnies aériennes et maritimes, et la force de négociations des prix avec fournisseurs sont des mesures appliquées par SAIDAL afin de minimiser ses coûts d'achat, ainsi qu'une bonne planification à court et à moyen terme selon la nature du produit, les délais de stockage et de livraison sont traités en fonction de la sensibilité et les dates de péremption des matières premières, quant aux articles de conditionnement ne représentent aucun problème.

b) Constat des entretiens

Après avoir reçu des réponses sur ces questions, et d'après ce que nous avons compris et pratiqué au cours de notre stage, nous analyserons le processus d'approvisionnement international comme suit :

- Le rôle de chaque employé durant le processus approvisionnement s'explique en répondant des deux questions suivantes :

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

Qui ? En se référant au personnel de service approvisionnement à la direction de la Supply Chain.

Fait quoi ? En expliquant le rôle de chaque employé dans ce processus et indiquant leurs tâches.

- La gestion d'approvisionnement au sein du GROUPE SAIDAL s'explique comme suit :

Réalisation des plans

Responsable approvisionnement (approvisionneur) : Pour réaliser une opération d'achat étranger, les approvisionneurs des sites de production de GROUPE SAIDAL reçoivent :

- ✓ L'état des stocks en MP/AC et PF (le PARALGAN 1G) disponibles au niveau des usines.
- ✓ L'état des stocks réservés de la direction Supply Chain Management.
- ✓ L'état des stocks à quai du transit.
- ✓ Dossiers des commandes engagées des achats.

Les approvisionneurs au niveau des usines gèrent les plans d'approvisionnement et les transmettent au responsable approvisionnement du GROUPE de la direction supply chain afin d'effectuer l'opération d'achat étranger qui est une activité centralisée au niveau du GROUPE SAIDAL.

Les Responsables d'approvisionnement de la direction supply chain vont préparer la consolidation des besoins en MP/AC des sites de production :

- ✓ Le fichier des M'P communes des sites de production de PARALGAN 1G.
- ✓ Le plan d'approvisionnement central.
- ✓ Etablir le plan de transfert et le transmettre aux usines concernées pour exécution et aux approvisionneurs pour suivi (pour un but de vérification si les autres usines ont une quantité supplémentaire de la matière qui est en question).
- ✓ Transmettre le plan d'approvisionnement central ; les plans d'approvisionnement par usines aux usines pour vérification.

Par la suite le directeur Supply Chain Management et responsables d'approvisionnement vont valider le plan d'approvisionnement central :

- ✓ Besoins par usine (quantité totale réajustée).
- ✓ Réajuster les besoins totaux selon les couvertures mensuelles (revoir à la baisse ou à la hausse).

Les responsables d'achat étranger vont déterminer :

- ✓ Le mode d'approvisionnement : terrestre, maritime ou aérien.
- ✓ Les incoterms par groupe de fournisseur.
- ✓ Par article/fournisseur l'usine qui réceptionne (plan dispatche)
- ✓ Choix des compagnies de transport. (de livraison internationale)

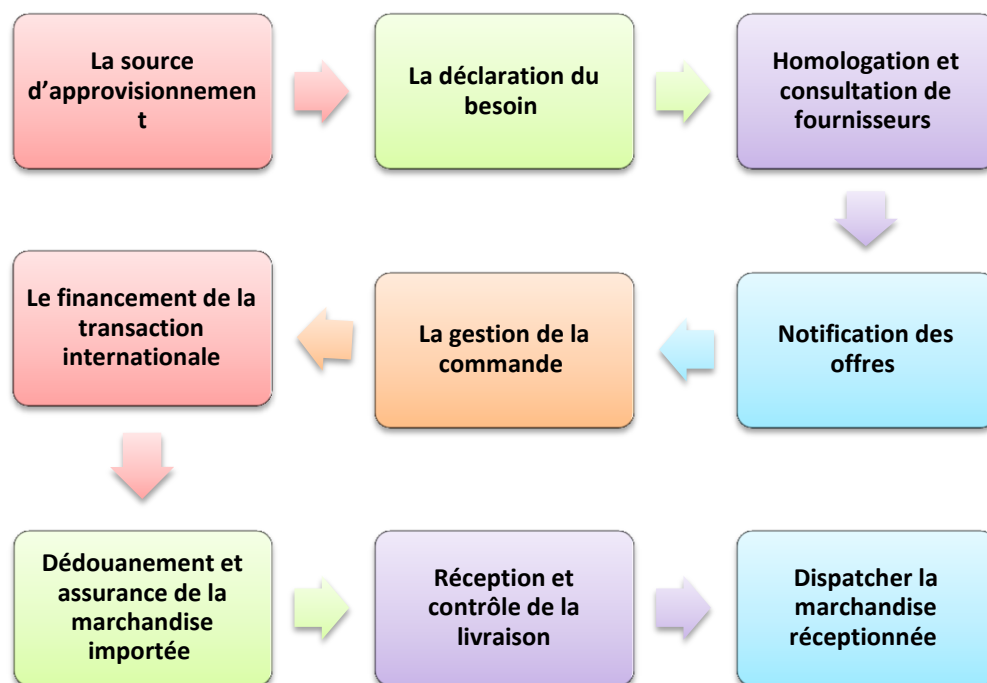
Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

- ✓ Choix des compagnies d'assurance de la marchandise importée.
- ✓ Gérer les booking et lining.
- ✓ Programmer la livraison jusqu'à réception définitive aux entrepôts.

c) Analyse du processus d'importation des MP/AC étape par étape

A travers notre présence sur le lieu de stage, nous avons observé le processus d'importation suivi par le GROUPE SAIDAL, nous avons essayé de faire une analyse de ce processus étape par étape dans les détails sont expliqués ci-après :

Figure 04-03 : Processus d'importation abordé par le GROUPE SAIDAL.



Source : Elaboré par nous-même.

Explication :

1. La source d'approvisionnement

Le groupe industriel SAIDAL possède des données d'entrée et de sortie nécessaire à la logistique d'approvisionnement qui sont comme suit :

1.1. Données d'entrée

a) Prévisions de ventes annuelles/mensuelles

La prévision des ventes est une méthode qui consiste à estimer les ventes à venir en fonction des données passées et des études comparatives correspondant au secteur d'industrie

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

pharmaceutique. La prévision des ventes est un processus qui permet au GROUPE SAIDAL de générer les données nécessaires à la programmation et préparation des plans et des stratégies futures de production et d'importation.

L'un des avantages de la prévision des ventes est : Prévoir les revenus futurs du GROUPE SAIDAL sur des périodes données, afin de mieux répartir les ressources disponibles, de développer des projets et plans en fonction de ces données, et finalement de contribuer à la croissance de cette entreprise.

Elles sont réalisées par la direction commerciale et marketing du GROUPE SAIDAL -Blida-

b) Le plan de production

Les facteurs à prendre en considération avant l'élaboration de plan de production

- ✓ Les attentes du marché du PARALGAN 1 G et les rotations des ventes.
- ✓ Gestion de stock :
 - Le contrôle de stock en MP/AC inclus dans la production de PARALGAN 1G.
 - Le stock du produit fini le PARALGAN 1G ; afin d'éviter les ruptures et le surstockage.
- ✓ Disponibilité des équipements et des ressources humaines.
- ✓ Les facteurs de risque : Évaluez-les en recueillant des informations historiques sur des expériences de production et vente du PARALGAN 1G, en détaillant le temps réel, les matériaux et les échecs rencontrés.

Le modale de plan de production annuel abordé par le GROUPE SAIDAL; du PARALGAN 1G (**Annexe n°03-03**).

1.2. Données de sortie

a) Plan d'approvisionnement : L'objectif d'un plan de gestion des approvisionnements consiste à décrire l'ensemble du processus d'approvisionnement que l'équipe d'approvisionneurs suivra pour acquérir les MP/AC nécessaires à la production.

Le modale de plan d'approvisionnement mensuel abordé par le GROUPE SAIDAL; de PARALGAN 1G (**Annexe n°04-03**).

b) Couverture MP/AC/PF.

2. La déclaration du besoin

Besoin global de MP/AC des sites de production qui s'occupent de la production du PARALGAN 1G

Les importations réalisées par le GROUPE SAIDAL sont centralisées, la direction

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

supply chain qui s'occupe de cette opération d'achat.

Les deux sites de production du médicament PARALGAN 1G, à savoir : site de DAR EL BEIDA (DEB) et ZEMIRLI EL HARRACHE (UEH), envoient leurs besoins en MP/AC à la direction supply chain sous forme d'un plan de besoins ; cette dernière doit préparer un plan de besoin consolidé qui regroupe les besoins en MP/AC de ses sites (but d'achat étranger groupé) pour faciliter la construction du plan d'approvisionnement.

Les besoins doivent être validés par la structure contractante –direction supply chain du GROUPE SAIDAL-.

3. Homologation et consultation de fournisseurs

Ces deux étapes se font après avoir ressorti un besoin annuel des MP/AC ; la consultation se fait auprès des fournisseurs homologués qui ont déjà vendu aux sites de production par le biais d'une « short-List ». Le tri pour choix des fournisseurs se fait d'une manière anonyme après réception des documentations qui contiennent des critères qui peuvent répondre ou non aux exigences du groupe. L'homologation se fait par contact direct avec de nouveaux fournisseurs par mail. Après avoir reçu des réponses de leur part, une étape de classification qui est faite par la commission des marchés, un fournisseur est homologué au cas de conformité de sa matière première après envoi d'échantillon. Cette opération se fait annuellement.

L'homologation est pour le but de désertifier les sources d'achat étranger afin d'éviter la rupture des MP/AC et la monopolisation des fournisseurs étrangers.

Elle sert à élaborer une short-liste des fournisseurs qui sont prêts à offrir les besoins en question.

a) Fiche de spécification de chaque matière importée : C'est une fiche qui contient des informations techniques et administratives de chaque matière importée (MP/AC).

Elle est validée par :

- ✓ La commission des marchés de GROUPE SAIDAL
- ✓ La direction technique des sites de production du groupe.

b) La short-liste : C'est une liste réduite d'une catégorie de fournisseurs souhaités dans le but de faciliter une prise de décision. Ainsi, la short list de fournisseurs est un outil utilisé dans le cadre d'un processus d'achats qui permet de constituer une liste des fournisseurs qualifiée en fonction du produit ou service recherché.

Modèle short-liste (**Annexe n°05-03**).

c) Lancement d'appel d'offre international AOI

Les éléments importants dans un lancement d'AOI sont les suivants :

- ✓ Les besoins en MP/AC.
- ✓ Short-liste des fournisseurs homologués.
- ✓ Cahier des charges (**Annexe n°06-03**).

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

- d) **Les commissions effectuées** : il existe 03 commissions afin de d'attribuer le marché à un seul fournisseur.

Les offres des fournisseurs doivent être consultées et validées par le Bureau des marchés dans un délai de 30 jours dans un registre des offres.

✓ **Ouverture des plis et validation des offres (COP)** : chaque fournisseur homologué doit transmettre son offre et le cahier des charges validé dans un pli fermé et anonyme, la COP est faite pour le but de vérification et validation des offres.

✓ **Commission d'évaluation des offres (CEO)** : évaluer les plis acceptés et validés par la COP afin d'élaborer le tableau comparatif des offres TCO selon le critère (le mieux disant/le moins disant x 100%) dans le but de classer les fournisseurs homologués.

Le modèle de TCO utilisé par le GROUPE SAIDAL (**Annexe n°07-03**).

✓ **Commission d'attribution des marchés (CAM)** : cette commission est faite pour décider selon le TCO à qui on donne le marché ? ce que nous appelons l'attribution des postes (MP/AC à importer).

- Après l'attribution, nous procédons à l'établissement du contrat/ fournisseur.
- Ce contrat doit être transmis au fournisseur pour signature.

4. Notification des offres

Un délai de 10 jours est accordé aux fournisseurs pour confirmer la notification de l'attribution : les éléments à vérifier sont les suivants :

- ✓ Qualité.
- ✓ Quantité engagée.
- ✓ Délai de livraison.
- ✓ Prix et incoterms (Les incoterms utilisés par le GROUPE SAIDAL : FOB / C&F : COUTS ET FRET / FCA / CPT).
- ✓ Mode de paiement international (Le GROUPE SAIDAL opte pour deux modes de paiement selon l'accord du fournisseur et qui sont : La remise documentaire, La lettre de crédit LC).

Le contrat final après notification : signé par les deux parties contractantes (GROUPE SAIDAL et FOURNISSEUR ETRANGER), il contient tous les conditions et engagements des deux parties pour réaliser l'action d'achat/vente (fiches de spécifications techniques et administratives annexes).

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

5. La gestion de la commande

- a) Gestion de plan d'approvisionnement
- b) Réception de la facture pro-forma auprès du fournisseur : Avant le lancement de la commande les approvisionneurs de GROUPE SAIDAL doivent vérifier (montant total et incoterms, délai d'expédition, mode de paiement, quantité engagée, la matière demandée) par rapport au contrat.
- c) Lancement de la commande : envoyer un BC au fournisseur

Le modèle de bon de commande BC utilisé par le GROUPE SAIDAL (**Annexe n°08-03**).

d) Suivi de livraison : les approvisionneurs restent en contact avec le fournisseur jusqu'à réception définitive de la marchandise, dès que la marchandise est prête pour expédition le fournisseur prépare un dossier de documents -Draft- nécessaire à cette transaction internationale, et il l'envoie à l'approvisionneur de GROUPE SAIDAL responsable de cette dernière par Email afin de le vérifier et le valider.

Le draft se compose de :

- ✓ Facture définitive
- ✓ Liste de colisage
- ✓ Document de transport (BL ou LTA)
- ✓ Certificats d'analyse / sanitaire / d'origine.... (tout dépend de la nature de la matière importée)

e) Le fournisseur prépare la remise des documents au niveau de sa banque pour que le GROUPE SAIDAL les récupère afin d'assurer l'opération de dédouanement.

f) L'approvisionneur prépare un dossier pour le transmettre au service finance et comptabilité dans le but est d'assurer la continuité de l'opération d'importation, ce dossier se compose de :

- ✓ Demande de paiement fournisseur.
- ✓ Le draft.
- ✓ Le BC.
- ✓ Le contrat.
- ✓ Le procès verbal PV d'attribution de marché.
- ✓ le plan de besoin des sites en MP/AC.
- ✓ autorisation d'importation du ministère de commerce extérieur.
- ✓ agrément de production/ le registre de commerce/ le numéro d'identification fiscale; du GROUPE SAIDAL.
- ✓ plan dispatche (dans le but de distribuer la marchandise importée aux sites de production DAB et UEH), ce plan est réalisé par l'approvisionneur selon la base des besoins en MP/AC de chaque site.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

g) L'approvisionneur demande au transitaire d'ouvrir un dossier transit et d'assurer la marchandise expédiée.

6. Le financement de la transaction internationale

La domiciliation bancaire : Dès l'établissement du BC (par le responsable des approvisionnements étrangers), le responsable des finances entame une étape très importante qui est la pré-domiciliation bancaire qu'elle effectue comme suit :

- ✓ Le chargé des relations bancaire remplit les documents d'engagement bancaire.
- ✓ Il remplit la demande d'imputation bancaire qui contient les informations suivantes : Nom et adresse du fournisseur / Numéro de bon de commande / Mode de paiement / Montant de la marchandise / Tarif douanier.

Afin de détenir la marchandise, le GROUPE SAIDAL doit adresser un engagement à la banque pour avoir les documents originaux de la marchandise, dans ce cas il y a différents instruments qui présentent les moyens de paiement, ainsi que les techniques de paiement qui constitue un support financier. Ces techniques documentaires désignent les opérations de paiement dont l'encaissement est conditionné par une Remdoc, Credoc, transfert libre.

- ✓ Préparation des chèques de paiement nécessaire pour la procédure de dédouanement.
- ✓ Le paiement du fournisseur : le responsable de finance et comptabilité au niveau du GROUPE SAIDAL donne l'ordre à la banque CPA de débiter le compte du groupe afin d'assurer le paiement de fournisseur, tout dépend le mode de paiement utilisé dans la transaction (Crédoc/ Remdoc/ transfert libre).

7. Dédouanement et assurance de la marchandise importée

- ✓ Le responsable transit : Reçoit de la direction des opérations d'achat étranger une notification à propos de la marchandise qui est en cours d'expédition suit un dossier de documents (la facture pro-forma et le document de transport -BL ou LTA-) pour ouverture d'un dossier **Transit** en lui attribuant une référence sous la forme XXX/YYYY, tel que :

XXX : numéro séquentiel de réception du dossier.

YYYY : année en cours.

- ✓ Le responsable transit shipping : Chargé de suivi du tracking de la marchandise.
- ✓ Dès que la marchandise arrive au port d'Alger ou l'aéroport d'Algérie, la direction concernée de la réception envoie un **avis d'arrivée** au responsable shipping pour qu'il accomplisse la procédure de dédouanement.
- ✓ préparer le dossier transit de la part responsable shipping, le dossier est composé de :

-Le BC.

-La facture définitive de fournisseur.

-La liste de colisage.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

- Le certificat d'analyse.
- Le certificat d'origine.
- Le document de transport.
- L'avis d'arrivée.
- Le programme d'importation.
- Une copie de registre de commerce, le n° de la carte fiscale et de l'agrément de production de SAIDAL.
- Et tout autre document lié au dossier.
- ✓ Contrôler les documents d'importation reçus.

✓ Le service de dédouanement

- Enregistrer le dossier sur le log book « **Répertoire des opérations en douane** » et lui attribuer un numéro de répertoire ou numéro d'ordre séquentiel.
- Procéder à la taxation douanière et à l'élaboration de la « **note de détail** » selon le logiciel « gestion commissionnaire en douane ».
- Valider la note de détail.
- Procéder à la saisi de la déclaration en douane sur le logiciel « SIGAD » sur la base de la note de détail édité.
- Faire sortir et viser le D10.
- Vérifier le D10 conjointement avec l'inspecteur vérificateur au niveau des bureaux des douanes.
- Assister les services de douanes lors de la visite physique de la marchandise.

Dans le cas où le dossier est jugé conforme par les services de douanes, procéder à la liquidation des droits et taxes.

- Etablir la demande de paiement et la faire valider par le responsable de transit et la transmettre au service finance et comptabilité de GROUPE pour établissement d'un chèque certifié.
- Régler les droits et taxes au niveau de la recette des douanes et présenter la quittance délivrée pour obtention du **bon à enlever**.

Dans le cas d'un contentieux douanier, justifier les réserves.

- Transmettre le dossier transit au département enlèvement pour procéder à la livraison de la marchandise.
- ✓ **Le service assurance**
- Renseigner « **l'avis d'aliment** », le viser et le transmettre à l'agence d'assurance agréée (SAA) pour prise en charge et assurance de la marchandise dans les délais impartis.
- Etablir la demande de paiement selon la procédure **gestion de la trésorerie**, la valider par le directeur du transit et la transmettre au service finance et compatibilité de GROUPE pour établissement du chèque pour : Le paiement des frais d'assurance qui se fait à terme. (Dans le cas d'un sinistre, recevoir de la direction concernée, la facture originale et le BL original pour prise en charge du sinistre).

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

✓ Le service enlèvement

- Vérifier le dossier et localiser la marchandise (magasin de l'aéroport, port sec, de port d'Alger).
- Prendre contact avec le transporteur attiré (privé), 24h avant la date prévue pour l'enlèvement de la marchandise afin de planifier l'opération et établir le BC de transport de la marchandise et le faire valider par le directeur du transit.
- Récupérer la facture pro-forma relative au frais de magasinage auprès des dépositaires, ainsi que le montant de restitution du centenaire.
- Etablir sur la base des factures pro-forma reçus (frais de magasinage et restitution) la demande de paiement, la valider et la transmettre au service finance et comptabilité pour établissement du chèque.
- Informer le site réceptionneur de la date de livraison de la marchandise.
- Présenter une copie du dossier Transit finaliser contenant notamment le **bon à enlever** et le **bon à délivrer** aux services des douanes pour enlèvement.
- Présenter le **bon à délivrer** ainsi que le chèque probablement délivré, portant l'accord des services des douanes ,au services facturation au niveau du dépositaire et récupérer la facture magasinage définitif et le bon de chargement.
- Procéder à la vérification visuelle de l'état physique externe de la marchandise reçue avant procéder a sin chargement et sa livraison.
- Etablir le **bon de livraison** et le transmettre avec la marchandise à livrer, accompagné d'une copie de la facture et copie de D10.
- Informer le service transit pour la franchise et l'arrêt de l'assurance.
- Transmettre le dossier transit au service facturation ;

Dans le cas des prestataires conventionnés, le paiement se fait à terme, un chèque global sera transmis mensuellement selon leur facture de transport ou de magasinage.

Dans le cas où la remise des centenaires dépasse les délais de franchise procéder au règlement des surestaries auprès des compagnies maritimes afin de récupérer le chèque de caution.

- Recevoir le dossier transit et vérifier la présence et la conformité des documents suivants, constituant les frais d'approche :

Quittance douanes.

Avis d'aliment (assurance).

Frais de magasinage.

Frais et fret des compagnies maritimes et aériennes.

Le D10.

Facture définitive.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

8. Réception et contrôle de la livraison

Dans le domaine pharmaceutique, la livraison d'une MP nécessite une copie de la facture, une du document de transport, et une copie du certificat d'analyse. Au niveau du port, le transitaire reçoit la marchandise, lorsqu'elle est arrivée, il vérifie les papiers documents nécessaires ainsi que la marchandise et il garde des copies chez lui. Le transport de la matière première vers l'entrepôt du GROUPE se fait par voie terrestre.

Lors de l'arrivée, les réceptions sont enregistrées sur un bordereau un bon de réception (BR), basant sur les 3 documents (facture, bon de livraison, certificat d'analyse), ce document précise l'identité du fournisseur, le numéro de commande, la quantité réellement reçue et la quantité rejetée (au cas où elle a été manifestement abîmée dans le transport). La marchandise est envoyée au magasin pour le stockage, dans le rayon « stock en quarantaine », car on ne peut pas l'utiliser dans la chaîne de production, il faut d'abord qu'elle soit analysée, dans ce cas la réception est provisoire. Le stock en quarantaine est un stock bloqué qu'on le différencie par une étiquette jaune, le laboratoire prend un prélèvement pour l'analyse et prépare un bulletin d'analyse (interne).

Lorsque les résultats apparaissent, on va distinguer 2 cas :

- a) **Si ce n'est pas conforme**, on prend un autre prélèvement pour s'assurer des résultats précédents, dans le cas où il est clair que la marchandise est totalement ou quasiment n'est pas conforme une étiquette rouge est placée sur le produit en attendant sa destruction, on contacte le fournisseur pour chercher une solution, souvent le fournisseur envoi de nouveau un autre lot.
- b) **Si c'est conforme**, le lot sera débloqué, le magasinier colle une étiquette verte à la place de l'étiquette jaune. Une fois la marchandise est déclarée conforme, on prépare le certificat d'analyse spécifique du lot, à la base du bulletin d'analyse. Dans ce cas la réception est définitive.

9. Dispatcher la marchandise réceptionnée

Selon les besoins de chaque site de production, le responsable dispatche de la direction de la supply chain donne l'ordre aux transporteurs de livrer la marchandise aux sites : DEB et UEH, sur la base d'un plan dispatche préparé par l'approvisionneur.

La centralisation est retenue pour pouvoir fixer des objectifs clairs compris par tous, comparables et mesurables. Puis vient la mise en place d'outils globaux, de plan de gestion de risques et de panels fournisseurs garantissant la performance durable (pérennité) des sources. Pour autant, dans l'environnement mouvant actuel, les directions Achats ne sont pas insensibles au besoin de flexibilité et cherchent à s'adapter le plus souvent en gardant les décisions centralement tout en en décentralisant partiellement les organisations.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

2.4. Synthèse globale

Pour conclure cette section, nous pouvons citer quelques avantages et inconvénients d'une telle centralisation des achats étrangers de GROUPE SAIDAL :

Tableau n°08-03 : Avantages et inconvénients de la centralisation des achats étrangers du GROUPE SAIDAL.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réduction des coûts grâce à des coûts de stockage optimisés, une optimisation des prix de transport (moins fréquents), des réductions générales suite à l'augmentation des volumes d'achats ou encore par une réduction des coûts de passation de commandes. ✓ La responsabilité est facilement identifiable en cas de situation d'achats problématique, étant donné qu'il y a moins de personnes engagées dans le processus d'achats, cela réduit le risque d'erreur dans la passation de commande. ✓ Centraliser permet de décharger les acheteurs de certaines activités à faible valeur ajoutée et de pouvoir leur confier des missions davantage stratégiques. ✓ Augmentation du pouvoir de négociation par effet de levier dans la mesure où les commandes seront regroupées et augmenteront le volume d'achat ce qui permet de faciliter de négocier des prix bas. ✓ Amélioration des relations avec les fournisseurs pour qui notre part du chiffre d'affaires augmente. ✓ Les acheteurs développeront une meilleure connaissance et des compétences spécifiques. ✓ La création d'une base commune d'achats standardisés permet un 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Il peut y avoir des problèmes de communication entre les différents sites de production et le site d'achats centralisés. ✓ Augmentation des coûts de communication entre les sites de production et la direction générale. ✓ Les coûts de mise en place d'un centre d'achats centralisés sont importants. ✓ Augmentation du risque de dépendance face aux fournisseurs dans la mesure où il y a un risque d'avoir trop d'achats sur trop peu de fournisseurs.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

meilleur suivi comptable et une meilleure visibilité des dépenses par regroupement des achats en un seul lieu.	
--	--

Source : Elaboré par nous-même d'après les documents internes de GROUPE SAIDAL.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

Section 03 : Evaluation de la performance commerciale

Dans cette section, nous tenterons d'examiner la performance de la fonction commerciale du médicament PARALGAN 1G de GROUPE SAIDAL, en identifiant les indicateurs quantitatifs permettant d'exposer les points forts et les points faibles de l'entreprise.

Il est donc nécessaire de choisir correctement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir.

Les indicateurs quantitatifs que nous allons analyser dans cette partie sont : le volume des ventes des années 2019/2020/2021, le chiffre d'affaires, et la part de marché de PARALGAN 1G, et pour les indicateurs qualitatifs nous allons analyser l'image du GROUPE SAIDAL et la satisfaction des clients.

Dans le cadre des données qui nous ont été attribuées, nous allons entamer quelques ruptures qu'a subies le groupe industriel ainsi que leurs causes et conséquences sur quelques indicateurs quantitatifs de la performance commerciale sur une durée mensuelle, et nous finirons par une étude qualitative à travers un guide d'entretien pour renforcer notre étude et lui ajouter un aspect qualitatif.

3.1. Analyse de la performance commerciale du marché de PARALGAN 1G

Comme nous avons vu dans la partie théorique (les différents indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la performance commerciale), nous pouvons analyser de ceux de GROUPE SAIDAL sur le marché de PARALGAN 1G comme suit :

Nous avons évalué la performance commerciale du GROUPE SAIDAL à l'aide de la collecte des données au sein de la direction commerciale et marketing de El Harrache, aussi des entretiens avec les responsables des différents services de la direction, à savoir le responsable produit, le responsable des ventes.

3.1.1. L'étude qualitative

Traitement des entretiens

Axe 02 : Essai d'évaluation de la performance commerciale du marché de PARALGAN 1G du GROUPE SAIDAL :

- **Quels sont les indicateurs d'évaluations de la performance commerciale du GROUPE SAIDAL ? Solen vous, est ce que ces indicateurs sont suffisants et efficaces pour réaliser une bonne évaluation ?**

➤ Responsable produit

Pour évaluer la performance du GROUPE face aux différents marchés de médicaments, nous utilisons des indicateurs qualitatifs à savoir la satisfaction de nos clients,

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

et l'image de GROUPE SAIDAL dans le marché d'industrie pharmaceutique, et des indicateurs quantitatifs tels que : la part de SAIDAL sur le marché, le chiffre d'affaire de chaque médicament, le volume des ventes, la rentabilité du GROUPE et aussi le résultat net ; ces indicateurs sont accés suffisants pour une évaluation de qualité et professionnelle au sein de notre société.

- **Quels sont les facteurs qui pourraient contribuer à l'amélioration de la performance commerciale ?**

➤ **Responsable produit**

Vu mon expérience autant qu'un responsable commercial, le facteur le plus important pour améliorer notre performance commerciale est bien la satisfaction de nos clients, nous, l'équipe marketing travaillons pour :

- Consacrer du temps à la prospection commerciale.
- Être visible sur les réseaux sociaux, vu que la publicité est interdite sur notre secteur d'activité.
- Être présent pour les prospects et nos clients.

- **Trouvez-vous que votre chiffre d'affaires est en évolution par rapport aux années 2019 2020 par rapport au marché de PARALGAN 1G ?**

➤ **Responsable des ventes**

En 2019 nous n'avons pas la chance d'augmenter le chiffre d'affaire de PARALGAN 1G vu la forte concurrence des laboratoires français installés en Algérie, et face aux comportements bizarres des consommateurs de paracétamol qui jugent un médicament de production locale est de mauvaise qualité même si avec un prix très raisonnable.

Par contre en 2020/2021 le chiffre d'affaire de PARALGAN 1G était en évolution en raison de la pandémie du Corona Virus qui nécessite le paracétamol comme médicament qui fait partie du traitement donnée.

Après avoir reçu des réponses sur ces questions, et d'après ce que nous avons compris et pratiquer au cours de notre stage, nous avons pris deux indicateurs qualitatifs les plus importants « l'image de GROUPE SAIDAL et la satisfaction clients », pour pouvoir évaluer qualitativement la performance commerciale de marché Algérien du PARALGAN comme suit :

1. L'image de GROUPE SAIDAL

L'image de l'entreprise est constituée de tout ce qu'elle donne à voir

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

(communication visuelle autour d'un produit). Elle a une influence sur l'identité corporative, dont elle constitue une part très importante. C'est donc un atout pour fidéliser l'audience et la clientèle.

Le GROUPE SAIDAL, en 5^{ème} position dans le marché national des génériques de PARACETAMOL 1G, porte une attention particulière pour son image de marque. Il essaye de renforcer sa place de leader du marché de générique en Algérie, forger une bonne image, améliorer la qualité de ses médicaments et la qualité de ses services, et renforcer la perception de ses clients ; dans l'objectif de faire face à la concurrence des lobbies qui veulent maintenir le monopole.

2. Satisfaction client

Afin de satisfaire les exigences des clients et améliorer la qualité de service le GROUPE SAIDAL a mis un ensemble de dispositions et procédures parmi eux :

- ✓ Être à l'écoute de ses clients et traiter immédiatement leurs réclamations
- ✓ Garder les clients les plus importants et renforcer le rythme de relation avec eux par l'augmentation de nombres de visites, des offres exceptionnelles ...
- ✓ Utiliser des aspects marketing pour une commercialisation mieux à savoir la politique des promotions de ventes que SAIDAL utilise souvent avec ses clients (Grossistes).

Nous avons aussi questionné le responsable de la supply chain sur l'influence de la logistique d'approvisionnement étranger de SAIDAL sur sa performance commerciale :

Axe 3 : Influence de la gestion des approvisionnements des MP/AC importés du GROUPE SAIDAL sur la performance commerciale.

A partir des entretiens que nous avons réalisés, nous avons obtenus les réponses suivantes :

- **En tant que responsable, pouvez-vous déterminer le rôle de votre logistique d'approvisionnement dans l'amélioration de la performance commerciale ?**

Cette question a pour but de déterminer l'importance de la logistique amont optée par SAIDAL avec toutes ses opérations sur la bonne continuité de la chaîne logistique en aval, afin de pouvoir évaluer sa capacité de s'approvisionner dans l'optimum ainsi que le degré d'interdépendance entre ces deux processus.

➤ Responsable d'approvisionnement

La logistique d'approvisionnement optée par le groupe a un rôle très important dans

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

une continuité optimale du processus aval, la moindre rupture ou non-respect des délais affectera la production, ce qui arrive parfois et engendre des pertes, car les deux processus sont liés malgré cela SAIDAL maîtrise ses coûts et délais en général et fait en sorte que tout soit dans l'ordre à travers des prévisions justes.

➤ Directeur de la Supply Chain

La logistique des approvisionnements est considérée comme le poumon de la production car toute rupture des approvisionnements engendrera un arrêt de la production.

La logistique amont constitue le poumon de la production, les ruptures de stocks ont un effet négatif sur le bon déroulement de la phase de production et constituent plus que d'autres complications des retards voire des arrêts de productions et donc indisponibilité des produits finis.

- **Sur l'ensemble des activités de la Supply Chain, d'où proviennent généralement les principales causes de méventes ?**

➤ Directeur de la Supply Chain

Lorsque le produit est saisonnier et la disponibilité des intrants nécessaires à la production de ce produit ne sont pas importés à la bonne période.

Les produits saisonniers et l'indisponibilité des intrants à la production sont sources de méventes au cours de l'année, cela est dû à une mauvaise planification de ventes qui se réfère seulement des ventes des exercices précédents, cela induit à une indisponibilité de matières premières qui survient de la logistique amont. Quant à la production, elle ne constitue pas une cause principale.

3.1.2. L'étude quantitative

D'après ce que nous avons compris et pratiquer au cours de notre stage, nous avons pris trois indicateurs quantitatifs à savoir la part de marché, le volume des ventes et le chiffre d'affaire, pour pouvoir évaluer la performance commerciale du PARALGAN 1G sur le marché Algérien comme suit :

1. La part de marché

Le marché de PARACETAMOL est l'un des marchés de l'industrie pharmaceutique le plus rentable en Algérie vu la nature de ce médicament et le comportement des consommateurs Algériens qui l'achètent la plupart du temps sans un avis ou consultation médicale.

Le groupe industriel SAIDAL fait face à un environnement concurrentiel rude, le service du suivi et étude de marché au sein de la direction vente et marketing à El HARRACHE (Alger) détient les différents chiffres d'affaires des concurrents directs et indirects y compris les parts de marchés des génériques de PARACETAMOL 1G, sachant que théoriquement.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

Part de marché = Vente de l'unité / vente totale des unités présentes

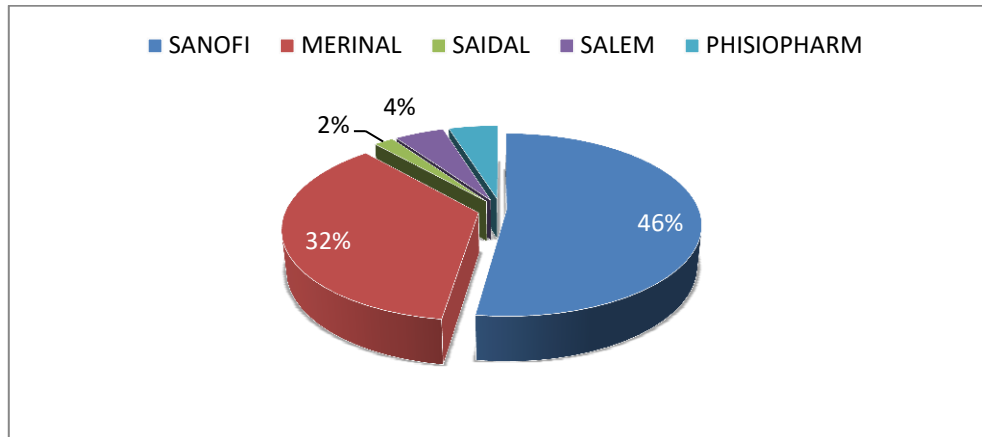
Tableau n°09-03 : Quantités vendues et chiffre d'affaires des cinq leaders en marché de PARACETAMOL 1G

				2019	2019	2020	2020	2021	2021
Molécule_DCI	Dosage	produit	Laboratoire	Quantité	CA	Quantité	CA	Quantité	CA
PARACETAMOL 1G	CPR. SEC. 1000 MG ADLT 8	DOLIPRANE	SANOFI	15 344 407	1 150 830 464	19 420 530	1 286 343 424	18 235 067	1 143 404 312
//	CPR. 1 G 10	DOLYCYL	MERINALE	11 348 742	794 411 968	15 748 959	1 102 427 136	14 151 450	1 114 695 976
//	CPR. SEC. 1 G 10	PARALGAN	SAIDAL	667 764	42 736 896	1 680 136	115 340 384	4 167 399	19 912 419
//	CPR. 1000 MG 25	PARAMOL	SALEM	716 211	107 117 128	1 620 369	243 055 344	2 261 626	367 585 416
//	CPR. 1 G 8	PARACETAMOL PHYSIO	PHYSIO PHARM	1 419 652	106 371 400	1 893 798	141 989 456	966 948	72 521 100
Total :				33 677 561	2 513 984 115	46 929 879	3 387 574 900	46 310 071	3 572 573 295

Source : élaboré par nous-même d'après un document interne GROUPE SAIDAL.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

Figure n°05-03 : La part de marché des génériques de PARACETAMOL 1G, année 2019

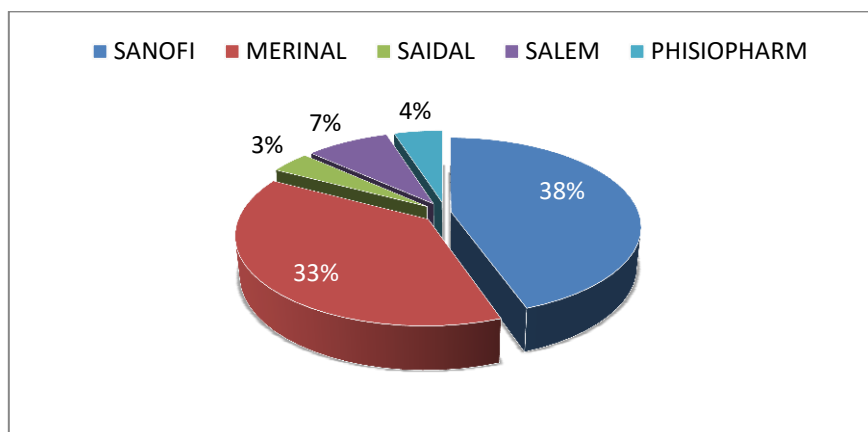


Source : élaboré par nous-même d'après un document interne GROUPE SAIDAL.

Commentaire :

La figure ci-dessus représente la part de marché des quatre industries pharmaceutiques leaders nationaux des génériques de PARACETAMOL 1G (SANOFI, MERINAL, SALAM, PHYSIOPHARM), selon les chiffres d'affaire réalisés au cours de l'année 2019, ainsi que celles de SAIDAL qui est en dernière place 5^{ème} avec une part de marché de 2% seulement. Par le biais du chiffre d'affaires, SANOFI a maintenu sa place de leader avec un pourcentage assez élevé de 46% tandis que la 2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème} place se tournaient entre MERINAL avec une part de 32%, SALEM d'une part de 4%, et PHYSIOPHARM d'une part de 4%.

Figure n°06-03 : La part de marché des génériques de PARACETAMOL 1G, année 2020



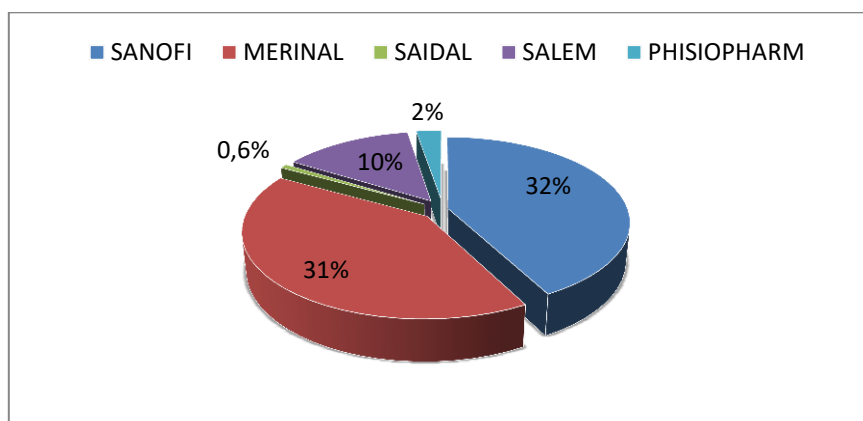
Source : élaboré par nous-même d'après un document interne GROUPE SAIDAL.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

Commentaire :

La figure ci-dessus représente la part de marché des quatre industries pharmaceutiques leaders nationaux des génériques de PARACETAMOL 1G (SANOFI, MERINAL, SALAM, PHYSIOPHARM), selon les chiffres d'affaires réalisés au cours de l'année 2019, ainsi que celles de SAIDAL qui est en dernière place 5^{ème} avec une part de marché de 3% seulement. Par le biais du chiffre d'affaires, SANOFI a maintenu sa place de leader avec un pourcentage assez élevé de 38% tandis que la 2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème} place se tournaient entre MERINAL avec une part de 32%, SALEM d'une part de 7%, et PHYSIOPHARM d'une part de 4%.

Figure n°07-03 : La part de marché des génériques de PARACETAMOL 1G, année 2021



Source : élaboré par nous-même d'après un document interne GROUPE SAIDAL.

Commentaire

La figure ci-dessus représente la part de marché des quatre industries pharmaceutiques leaders nationaux des génériques de PARACETAMOL 1G (SANOFI, MERINAL, SALAM, PHYSIOPHARM), selon les chiffres d'affaires réalisés au cours de l'année 2019, ainsi que celles de SAIDAL qui est en dernière place 5^{ème} avec une part de marché de 0,6% seulement. Par le biais du chiffre d'affaires, SANOFI a maintenu sa place de leader avec un pourcentage assez élevé de 32% tandis que la 2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème} place se tournaient entre MERINAL avec une part de 31%, SALEM d'une part de 10%, et PHYSIOPHARM d'une part de 2%.

Interprétation des résultats obtenus 2019/2020/2021

Les trois figures montrent une part de marché minime pour SAIDAL (PARALGAN 1G). Pour comprendre cela il faut voir l'historique du marché du médicament en Algérie, en effet le consommateur s'est habitué à préférer les médicaments **made in France**, malgré le

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

prix de vente élevé visant l'efficacité inouïe par excellence. Pour lui le DOLIPRANE et le DOLYC (**la boîte jaune**) des deux grands leaders –Laboratoires français installés en Algérie-, sont les meilleurs ; ils font descendre la fièvre en quelques minutes et la douleur disparaît en un temps record : LE MARKETING SENSORIEL, les pharmaciens sont aussi complices car en vendant les produits de laboratoires privés à savoir Français, ils ont une marge bénéficiaire plus élevée. Ils préconisent aux clients les produits chers en justifiant qu'ils sont plus efficaces (**mensonge commercial**).

L'état a aussi une grande part dans ce marché minime en faisant la politique du social en imposant des prix très bas à cette institution étatique (GROUPE SAIDAL) pour favoriser les démunis, et avantager les caisses d'assurance qui remboursent le produit (PARACETAMOL) à la base de ce tarif très bas qui est pris comme référence (60 DA). Donc nous pouvons dire que le GROUPE SAIDAL n'a pas réalisé une performance commerciale sur ce marché durant les trois dernières années.

2. Le volume des ventes

Le volume de vente de PARALGAN 1G représente la quantité vendue dans un aspect de temps bien déterminé (nous avons pris , le service commercial grâce à un planning prévisionnel, de ce fait un plan commercial et industriel (selon la capacité de production) sera établie et suivie selon la performance commerciale de l'entreprise dans une période précise.

Sachant que :

$$\text{La performance} = \text{la réalisation} - \text{la prévision}$$

$$\text{Taux de réalisation} = (\text{la réalisation} * 100) / \text{la prévision}$$

Tableau n°10-03 : l'évolution du volume des ventes par unité de PARALGAN 1G

Année :	2019	2020	2021
Objectif (prévision):	3 700 000	1 500 000	3 641 353
Quantité Réalisée :	1 297 756	3 646 245	4 659 827
Performance :	-2402244	2146245	1018474
Taux de réalisation :	35,07%	243,083%	127,96%

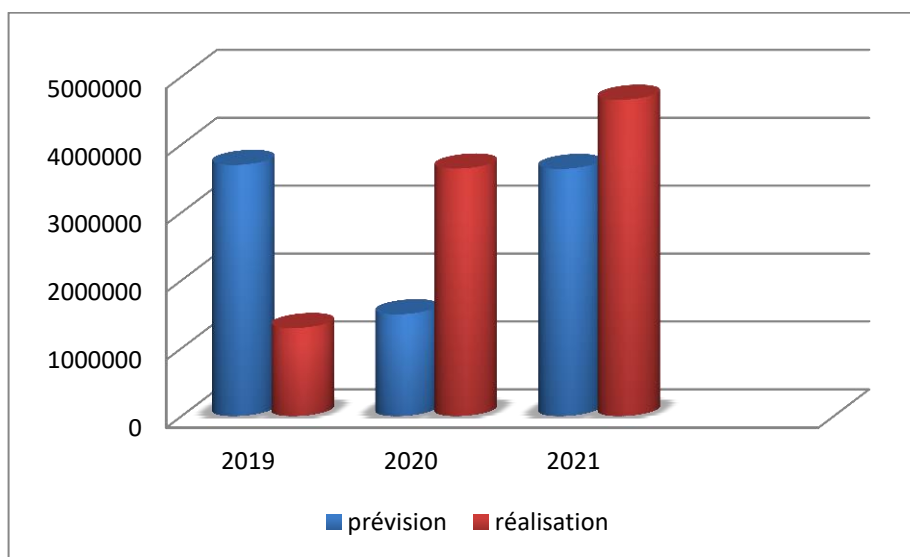
Source : élaboré par nous-même d'après un document interne GROUPE SAIDAL.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

Commentaire

Le tableau ci-dessus représente le volume des ventes réalisées par le groupe SAIDAL en 2019/2020/2021 en quantité, avec un taux de réalisation des ventes du PARALGAN 1G de 35,07% en 2019, 243,083% en 2020, et de 127,96% en 2021.

Figure n°08-03 : Prévisions et réalisations des quantités vendues durant 2019/2020/2021



Source : élaboré par nous-même d'après un document interne GROUPE SAIDAL.

Commentaire :

La figure ci-dessus représente une comparaison entre les prévisions et les réalisations des quantités vendues du PARALGAN 1G durant les trois dernières années 2019/2020/2021.

Interprétation des résultats obtenus

Nous remarquons que le GROUPE SAIDAL n'a pas réalisé une quantité proche de celle prévisionnelle durant l'année 2019 du PARALGAN 1G, et cela se traduit par la forte concurrence des laboratoires privés étrangers installés en Algérie qu'ont pu satisfaire les besoins des consommateurs (interprétation des résultats de part de marché) d'une part.

Nous savons que La pandémie de Covid-19 est une pandémie d'une maladie infectieuse émergente, qui nécessite dans le traitement le médicament PARACETAMOL, Elle apparaît le 16 novembre 2019 à Wuhan, dans la province de Hubei (en Chine centrale), avant de se propager dans le monde en mars 2020.

En 2020 et 2021, le GROUPE SAIDAL a fixé un objectif de son marché à la base des réalisations de l'année 2019, mais vu la forte demande de marché du PARACETAMOL à cause de la pandémie, il a pu réaliser une quantité accès plus grande (fois trois) que celle prévisionnelle pour l'année 2020. Et pour la même raison, en 2021 il a pu réaliser une quantité supérieure à l'objectif fixé à la base des réalisations en 2020.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

Donc nous pouvons dire qu'en termes d'efficacité, le GROUPE SAIDAL était plus performante en 2020/ 2021 durant la pandémie qu'en 2019.

2. Le chiffre d'affaire

Le CA représente la quantité vendue fois le prix unitaire du produit, ce chiffre représente le moteur clé de l'entreprise et sa principale source de financement, des projets et des services principaux qui assurent la pérennité de son activité.

Nous allons évaluer le chiffre d'affaire de marché PARALGAN 1G comme suit :

Tableau n°11-03 : l'évolution de chiffre d'affaire durant l'année 2019/2020/2021 en DA

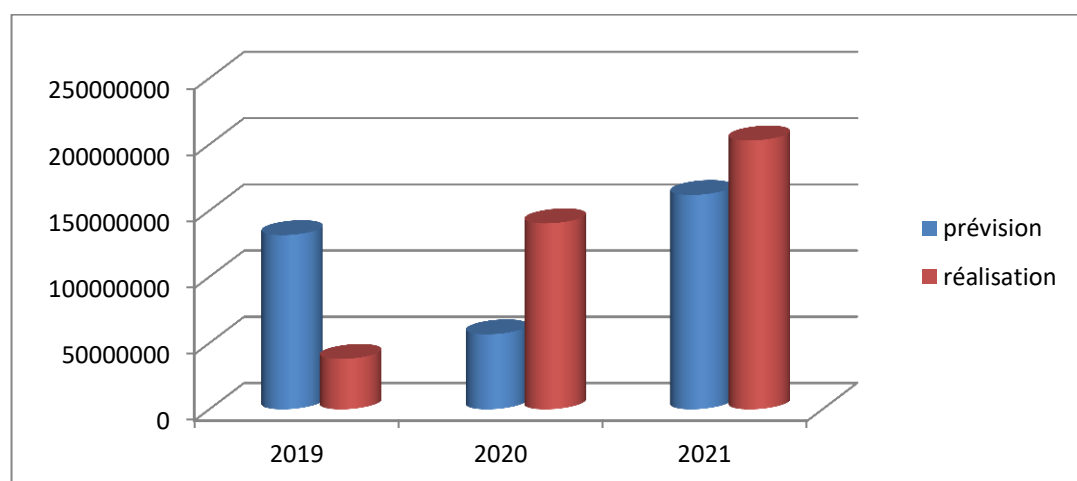
Années :	2019	2020	2021
CV prévisionnel :	131 572 000	56 670 000	161 869 025
CV réalisé :	38 089 036	140 465 033	203 013 081
Performance :	-93482964	83795033	186144056
Taux de réalisation :	28,9%	247,8%	125,41%

Source : élaboré par nous-même d'après un document interne GROUPE SAIDAL.

Commentaire :

Le tableau ci-dessus représente les chiffres d'affaires réalisés par le groupe SAIDAL en 2019/2020/2021 en valeurs, avec un taux de réalisation des ventes du PARALGAN 1G de 28,9% en 2019, 247,8% en 2020, et de 125,41% en 2021.

Figure n°09-03 : Prévisions et réalisations des CA durant 2019/2020/2021.



Source : élaboré par nous même d'après un document interne GROUPE SAIDAL

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

Commentaire :

La figure ci-dessus est représentative d'une comparaison entre les prévisions et les réalisations des ventes de l'année 2019/2020/2021. Nous pouvons dire que le volume des ventes a connu une augmentation les deux dernières années (2020/2021) contrairement à l'année de 2019 où il était faible.

Interprétation des résultats obtenus

D'après la figure ci-dessus nous avons observé que le chiffre d'affaire de PARALGAN 1G est en évolution durant en 2020/2021, par rapport aux objectifs prévus, et cela se traduit par l'apparition du corona virus comme nous avons dit dans l'interprétation d'augmentation de volume des ventes, malgré que le GROUPE SAIDAL n'as pas atteint ses objectifs fixés en CV, mais il a pu réaliser des gains supérieurs, d'où la performance commerciale est positive.

D'après ce que nous avons compris durant l'évaluation de la performance commerciale du PARALGAN 1G, nous pouvons donner des synthèses des résultats obtenus comme suit :

3.2. Synthèse des résultats

Durant notre stage au sein du groupe industriel SAIDAL et à travers notre étude de cas sur les deux aspects : quantitatif par l'outil d'analyse et qualitatif par la récolte des données d'entretiens passés auprès des responsables, et par notre expérience pratique, nous avons pu élaborer une synthèse générale en ressortant des résultats qui constituent une vision générale pour comprendre notre thème se représentent comme :

- ✓ La politique de monopolisation de quelques fournisseurs étrangers qui a causé des problèmes sur les coûts d'achat pendant la pandémie du corona virus et le cas des augmentations des prix en fin 2021. (Présence d'une dépendance à quelques fournisseurs).
- ✓ L'organisme d'accueil ne dispose pas de comptabilité analytique ce qui limite les calculs des charges directes et indirectes entrants dans les coûts d'acquisition dans le processus achat et approvisionnement.
- ✓ Manque partiel des précisions de la planification et la programmation des approvisionnements dû à l'absence des progiciels d'ERP tels que le « MRP ».
- ✓ Le manque de suivi des fournisseurs par le groupe, pour vérifier sa stabilité économique, ce qui provoque des problèmes de retards des livraisons et par la suite un retard de production.
- ✓ Des solutions de remplacement sont envisagées par le groupe industriel en cas d'anomalie impactant le respect de ses engagements « achats urgents ».

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

- ✓ Procédures de dédouanement parfois lentes à cause des retards durant la préparation des chèques et de la domiciliation bancaire au niveau de service des finances et comptabilité impactant sur les délais d'arrivée de la marchandise aux sites de production, et une augmentation des frais de magasinage.
- ✓ Les différents partenariats entre l'entreprise SAIDAL et des compagnies maritimes et aériennes permettent la négociation des prix de transport et donc la réduction des coûts pour gagner en efficience.
- ✓ Les achats sont en incoterms : FOB, CFR, FCA, CPT qui permet d'éviter le transfert d'argent et favorise le paiement des frais en DA.
- ✓ Le statut juridique de l'entreprise donne des avantages d'approvisionnement concurrentiels en termes de dédouanement des matières premières à l'arrivée en territoire national.
- ✓ La centralisation des achats a permis la réduction des coûts, délais ainsi que les documents relatifs à l'achat.
- ✓ Une baisse de la rentabilité commerciale au fil des trois dernières années pour le marché de paracétamol 1G malgré la situation sanitaire de la pandémie de corona virus.
- ✓ La non réalisation des questionnaires sur la satisfaction des clients internes et externes depuis 2015 limite la mesure de la performance commerciale sur l'aspect qualitatif.
- ✓ La vente à des prix compétitifs permet d'accroître les quantités vendues.
- ✓ Le groupe SAIDAL dispose d'une bonne image de l'entreprise vis-à-vis du consommateur algérien surtout les médecins.
- ✓ Le capital expérience des employés.

3.3. Recommandations et solutions

Après avoir effectué des entretiens et aussi en fonction des résultats de notre analyse de la performance commerciale et l'impact du processus d'achat étranger de cette dernière, nous proposons au GROUPE SAIDAL de :

- ✓ Intégrer le progiciel « ERP » qui aide à gérer les processus d'activité de chaque division et les coordonner au préalable. Il aide aussi à la planification de la production en fonction des ressources en personnel, en articles, en machines et en temps, par rapport à un besoin à date ou un besoin de stock.
- ✓ Intégrer la comptabilité analytique afin de calculer toutes les charges directes et indirectes notamment ceux liés à l'achat pour une meilleure gestion des coûts et d'en sortir des indicateurs de performance achat.
- ✓ Instaurer un service de performance afin d'analyser les différentes activités et réalisations de l'entreprise.
- ✓ Réalisation des études marketing clients à savoir des questionnaires sur la satisfaction des clients de l'entreprise et les analyser afin de prendre des mesures pour améliorer l'image du GROUPE SAIDAL.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

- ✓ Augmenter l'effectif des approvisionneurs afin d'assurer une meilleure exécution des achats étrangers, et minimiser ses tâches.
- ✓ Pratiquer l'EDI "échange de données informatisées" qui est conçu dans l'optique "zéro papier" et qui consiste à automatiser le traitement de l'information, réduire les coûts de traitement et les interventions humaines.
- ✓ Rajouter un service "logistique retour" qui se charge de traiter toutes réclamations où anomalies qui vont en aval du processus achat (coordination entre le service approvisionnement / service contrôle et qualité par exemple) et cela pour réduire les délais et ne pas attribuer à d'autres membres du personnel des tâches additionnelles (aux approvisionneurs).
- ✓ Intégrer l'application Fintech dans le service des finances et comptabilité pour faciliter et minimiser le temps d'exécution des procédures bancaires.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

Conclusion de chapitre

D'après les éléments abordés dans ce chapitre, nous avons pu, d'une part d'analyser qualitativement une opération d'importation des MP/AC inclus dans la production du PARALGAN 1G, et d'évaluer quantitativement et qualitativement la performance commerciale de ce marché en utilisant des indicateurs de performance commerciale du GROUPE industriel SAIDAL.

A cet effet, nous avons procédé à l'analyse de ces indicateurs pour mesurer l'impact de la logistique d'approvisionnement étranger sur leurs évolutions, cela nous a mené à constater que la performance commerciale de l'entreprise SAIDAL est moyennement bonne, elle est en cours d'évolution par rapport à tous les indicateurs sauf pour la part de marché qui est d'une moyenne de 2% seulement dans le marché Algérien de paracétamol 1G durant les trois années dernières.

Les différents résultats obtenus lors de notre enquête par le biais du guide d'entretien effectué auprès des différents responsables de SAIDAL, rajoutés à notre analyse et notre expérience autant que stagiaire ce qui a permis de dévoiler le degré d'impact de la logistique d'approvisionnement étranger sur la performance commerciale, et cela à travers l'analyse de la gestion des commandes des MP/AC, la négociation internationale qui joue un rôle très important dans ce processus et la diminution des coûts d'achats de ces derniers.

Nous avons également pu proposer des suggestions et recommandations pour le GROUPE industriel SAIDAL.

Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL

Conclusion générale

Conclusion Générale

Dans nos jours, La logistique d'approvisionnement est devenue un outil incontournable pour assurer la continuation du processus aval et la pérennité d'une entreprise, elle sert à acheminer les matières premières et leurs sources d'approvisionnement jusqu'aux lieux de fabrication des produits finis appropriés. Elle constitue l'étape initiale indispensable pour mettre les produits à la disposition des consommateurs.

Aujourd'hui, une entreprise doit avoir une bonne politique de logistique pour gérer et acheminer de façon organisée ses flux de produits, depuis leur point d'origine jusqu'aux consommateurs finaux, en fonction des besoins exprimés par le marché. Un système logistique efficace contribue énormément à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

Nous avons vu dans cette étude que la logistique d'approvisionnement d'une entreprise constitue l'élément qui doit être géré selon une procédure efficiente et efficace, le GROUPE SAIDAL qui cherche toujours à optimiser sa logistique d'approvisionnement afin de réaliser tout objectif provenant de l'aval et se différencier dans la concurrence du secteur d'industrie pharmaceutique en augmentant son bénéfice et en gagnant en termes de marge grâce à sa procédure achat-approvisionnement local et étranger (politique des importations).

Notre enquête a été effectuée au sein du GROUPE SAIDAL dont l'objectif est d'analyser l'impact de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale. Cette étude qui a été effectuée sur terrain, nous a permis d'atteindre notre objectif de recherche en répondant sur la problématique citée préalablement. En effet, nous avons pu collecter des informations à travers une recherche documentaire et une expérience pratique sur la procédure d'importation au sein de l'entreprise, un guide d'entretien semi-directif où nous avons interviewé les responsables qui nous ont aidés à vérifier les hypothèses posées au préalable concernant l'opération d'importation des MP/AC inclus dans la production du PARALGAN 1G, et des indicateurs qualitatifs de performance commerciale de ce dernier. Ainsi, nous avons renforcé notre étude par l'évaluation des indicateurs quantitatifs de performance commerciale durant les trois dernières années 2019/2020/2021, afin de juger sur l'activité de la logistique d'approvisionnement international au niveau du GROUPE industriel SAIDAL.

Après cette étude nous avons constaté que la performance commerciale du groupe SAIDAL est moyennement bonne car le taux de réalisation des objectifs fixés est acceptable sur tous les indicateurs sauf la part du marché de paracétamol 1G qui est faible.

Compte tenu de ces constats, nous avons pu partiellement confirmer la première hypothèse, et infirmer la deuxième et la troisième.

Première hypothèse : La maîtrise des outils de négociation avec les fournisseurs influencent positivement la logistique d'approvisionnement.

Il est important d'investir le temps pour établir de bonnes relations avec les

Conclusion Générale

fournisseurs afin d'économiser de l'argent, améliorer la qualité des articles commandés, et assurer la disponibilité continue des articles.

Durant notre stage, au sein de la direction supply chain du GROUPE SAIDAL et durant notre analyse de l'opération d'importation des MP/AC inclus dans la production du PARALGAN 1G, nous pouvons confirmer que les approvisionneurs et avec une expérience accès longue dans ce domaine nous avons réussi la gestion des fournisseurs étrangers en utilisant des méthodes de négociation très efficaces concernant les délais, les modes de paiement et de transport international qui influencent la performance logistique d'approvisionnement.

Donc, nous pouvons dire que le choix et la maîtrise de la gestion des fournisseurs ont un grand impact sur le succès de la gestion des achats.

Deuxième hypothèse : La maîtrise des KPI permet de réaliser une performance commerciale.

Sachant que, la maîtrise de l'évaluation de la performance commerciale dans un marché donné à travers des indicateurs permet de savoir la situation commerciale de l'entreprise et par la suite cibler les problèmes existants afin de les traiter et trouver des solutions qui rendent l'entreprise plus performante, mais la maîtrise de l'utilisation de ces indicateurs ne suffit pas pour réaliser une performance commerciale.

A travers notre étude d'évaluation de la performance commerciale du PARALGAN 1G nous avons constaté que le GROUPE a une mauvaise part de marché malgré que la direction commerciale ait maîtrisée tous ses KPI, nous pouvons dire que l'élément le plus important pour rendre l'entreprise plus performante est bien c'est la maîtrise des outils marketing et élaborer des études de marché approfondies sur le comportement des concurrents et des consommateurs Algériens.

Donc, la maîtrise des KPI n'est qu'un outil de mesure et de suivi de la situation commerciale de l'entreprise.

Troisième hypothèse : L'efficacité de la logistique amont est liée majoritairement au volume des ventes.

Nous savons que l'efficacité est synonyme d'atteinte des objectifs, et que la logistique amont a pour objectif principal la mise en disposition des matières premières et autres fournitures nécessaires à la production en quantités voulues et coûts et délais réduits. Cependant, à travers notre analyse de la disponibilité des MP/AC entrant dans la production de PARALGAN 1G, nous avons réussi à ressortir leurs effets sur différents indicateurs de la performance commerciale, ces effets ont été grandement négatifs sur la part de marché de ce produit, et sur la rentabilité commerciale de l'entreprise.

Nous avons également constaté que l'environnement externe du groupe SAIDAL

Conclusion Générale

menace souvent le bon déroulement de son approvisionnement tel le paiement des frais excessifs à l'arrivée de plusieurs marchandises importées à cause des formalités douanières ce qui influence grandement sur les délais de livraison de ces derniers et augmente les dépenses de l'entreprise, ainsi, le groupe fait face à un manque de maîtrise de ces coûts, notamment ceux liés à l'approvisionnement à cause de l'absence d'une comptabilité analytique. Ceci explique l'existence d'une influence négative sur le profit de l'entreprise.

Nous nous sommes penchés aussi sur d'autres facteurs qui influencent la performance d'une entreprise tels que : la maîtrise de la gestion de stock en PF/MP/AC, la gestion au niveau des services de fabrication et production des médicaments (gestion de temps et des déchets, l'organisation des programmes de production par lots....). L'étude marketing pèse aussi énormément sur la performance d'une entreprise.

Tout cela infirme notre hypothèse et revient à dire que l'efficacité de la logistique amont n'est pas majoritairement liée aux volumes des ventes mais à beaucoup d'indicateurs de performance commerciale et que toute évolution se déroulant au cours de la procédure amont a un effet majeur sur l'évolution de ces indicateurs.

Malgré les efforts que nous avons fournis pour la réalisation de notre travail, nous estimons que nous n'avons pas pu cerner toute la problématique, car nous avons rencontré beaucoup de difficultés et de contraintes qui ont limité notre étude, notamment la vastitude du thème, la limitation de temps, ainsi l'absence d'un service de performance, de comptabilité analytique et de progiciel ERP au niveau de l'entreprise.

Enfin, nous souhaitons que d'autres recherches viennent enrichir la nôtre et de découvrir d'autres facettes concernant la logistique d'approvisionnement des entreprises pharmaceutiques en Algérie.

Nous terminons notre travail par un remerciement à tous ceux qui ont contribué à cette humble étude.

Bibliographie

➤ Ouvrage

- ✓ JOEL, (S): *la logistique explicite*, 3eme édition, paris, 2002.
- ✓ HERVE, (M) et DANIEL, (T) : *la logistique*, 6eme édition, paris, 2005.
- ✓ JOELLE, (M) : *De la logistique d'entreprise au supply Chain management*, e-thèque 2003.
- ✓ GEORGES, (Javel) : *Organisation et gestion de la production*, édition DUNOD.
- ✓ PIMOR(Y) et FENDER(M) : *Logistique Production • Distribution • Soutien*, édition DUNOD, Paris, 1998, 2005, 2008.
- ✓ LE GOLF, (J) et BENSEBAA, (F) : *Mesurer la performance de la fonction logistique*, édition d'organisation, Paris, 2009.
- ✓ BARTANE, (H) : *Pratique achats*, édition d'organisation, Paris, 1978.
- ✓ BRUEL, (O) et MENAGE, (P) : *Politique d'achats et gestion des approvisionnements*, 4e édition, Dunod, Paris, 2014.
- ✓ LAURENT, (L) : *Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants*, édition Dunod, Paris, 1995.
- ✓ MALM, (B) : *Fonction achats méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur*, EMS, Cormelles le royal, 2010.
- ✓ PERROTIN, (R) et SOULET DE BRUGIERE (F) : *le manuel des achats*, éditions d'organisations EYROLLES, 2007.
- ✓ PAVEAU, (J) et DUPHIT, (F) : *pratique du commerce international*, EXPORTER, édition 22.
- ✓ CLAUD BERR, (J) et TREMEAU, (Henri) : *Le droit douanier*, 6ème édition Economica, 2006.
- ✓ CHARPENTIER, (P) : « *Organisation et gestion de l'entreprise* », Edition Nathan, Paris, 1997.
- ✓ ISABELLE, (BARTH) : *Le Management commercial*, Edition Dunod, 2017.
- ✓ BECOUR, (J.C) et BOUQUIN, (H) : *Audit Opérationnel*, Editions Economica, 1991.
- ✓ MARMUS, (K) : *Performance: encyclopédie de gestion*, éditions Economica, Tome2, 1997.
- ✓ MEIER. (O), et BARABEL. (M) : *Manager*, édition DUNOD, paris, 2006.
- ✓ DORIATH, (B) et GOUJET, (Ch) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition Dunod, 5ème édition, Paris, 2011.
- ✓ MORIN, GUINDON, BOULIANE : *Mesurer la performance de l'entreprise*, in encyclopédie de gestion, éditionDALLOZ, paris, 1996.
- ✓ BOISLANDELLE, (Henri-Mahé) : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, éditions Economica, Paris, 1998.
- ✓ DIOUX, (J) et DUPUIS, (M) : *La distribution : Stratégie des groupes et marketing des enseignes*, édition Pearson, France, 2005.

- ✓ LE MOIGNE (J.L) : *L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance*, Harvard Expansion, 1999.
- ✓ MARTORY, (B) et CROZET, (D) : *Gestion des Ressources Humaines : pilotage sociale et performance*, Edition DUNOD 5ème Edition 2002.
- ✓ AUTISSIER, (D) et BENSBA, (F) et BOUDIER, (F) : *L'atlas du management, édition d'organisation*, Paris, 2010.
- ✓ SPRIMONT, (P.A) : *Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente*, in revue Finance Contrôle Stratégie, septembre, 2003.
- ✓ KALIKA, (M) : *Structure de l'entreprise, réalité, déterminants et performance*, édition Economica, Paris.
- ✓ KOTLER, (P) et DUBOIS, (B) et MANCEAU, (D) : *Marketing management*, 11ème édition, Paris, Pearson Education, France, 2003.
- ✓ KHMAKHEM. (A) : *la dynamique de contrôle de gestion*, éd, DUNOD, 1992.
- ✓ GIRAUD. (F), SAULPIC. (O), NALLEAU. (G), DELMOUD. (M-H) : *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, édition, Gualino France, 2008.
- ✓ GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT, (B) : « *Analyse financière* », édition Gualino, 16ème édition, 2019.
- ✓ MOULINIER (R) : *Les techniques de ventes*, éditions d'organisation, 5ème édition, 1998.
- ✓ AVEROUS (D) et AVEROUS(B) : *Mesurer et manager la qualité de service, la méthode CYQ*, édition Inseep consulting, 2ème édition, Paris, 2004.
- ✓ MOUTOT, (J) : *Mesurer la performance de la fonction commerciale*, les éditions d'Organisation, Paris, 2008.
- ✓ NAKHLA, (M) : *L'essentiel du management industriel : Maîtriser les systèmes - Production, logistique, qualité, supply Chain*, édition DUNOD, Paris, 2006.
- ✓ SAVALL, (H) et ZARDET, (V) : *maitriser les couts performances cachées*, édition Economica, 3e édition, 1995.
- ✓ LANGE, (M) et MOUTOT, (J.M) : *mesurer la performance de la fonction commerciale*, éditions d'organisation, Paris, 2008.
- ✓ BESSOUH, (N) et BERRACHED (A) : *l'industrie pharmaceutique en Algérie - vecteur de croissance socioéconomique*, 30-11-2017.
- ✓ AUGER, (Pascal) : *Manager des situations complexes*, Edition, DUNOD, Paris, 2008.

➤ **Les revues**

- ✓ GHARBI, (J) : *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action*, in revue gestion des ressources humaines, N°35, Mai, 2000.
- ✓ SAULQUIN, (J.Y) : *Gestion des ressources humaines et performance des services*, in revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000.
- ✓ ISSOR, (Z) : *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions*, in revue Projectics / Proyética / Projectique, N°17, 2017, pp.93-103.
- ✓ VOYER, (Pierre) : *Tableaux de bord de gestion et les indicateurs de performance*, 2ème édition, Presses de l'université du Québec, P61.

- ✓ TREMBLAY, (D.G) : *Performance organisationnelle et temps sociaux*, édition Presses de l'Université du Québec, Québec, 2012, P.14.
- ✓ DE SANTIS, (M) : *40 indicateurs de performance commerciale pour piloter son activité*, in magazine Appvizer, 15 février, 2019.

➤ **Articles**

- ✓ MELCHIOR, (S) : *La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*, in HAL, n°00842219, 2013.
- ✓ ABDELLI, (M) : *L'intégration De La Responsabilité Sociale Afin D'améliorer La Performance De L'entreprise (approche Théorique)*, date de réception: 14/04/2018, date de publication: 22/10/2018, P.629-641.

➤ **Travaux universitaires**

- ✓ RAHAL, (Farah) : cour la logistique de distribution, EHEC Alger.
- ✓ MEFOUTE BADIANG, (A) : *Relations prestataires-clients et performance des cabinets conseils*, mémoire DEPA, 2000, ESSEC Douala.
- ✓ HABBACHI, (Aymen) : *L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise*, Etude de cas : Linde Gas Algérie, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, l'école des hautes études commerciales, Alger, 2020.
- ✓ HABBACHI, (Aymen) : *L'impact de la logistique de distribution des carburants sur la performance commerciale*, étude de cas : NAFTAL, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, l'école des hautes études commerciales, Alger, 2020.
- ✓ DRICHE, (Dehbia) et AIT ALIOUA, (Aghiles) : *Evaluer la performance commerciale d'une entreprise*, cas d'étude : l'ELECTROINDUSTRIES de Tizi Ouzou, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2020.
- ✓ SALMI, (Fouad) et BOUCETTA, (Mohamed Raouf) : *Essai d'analyse du processus d'approvisionnement au sein d'une entreprise*, étude de cas : SARL Hygiénix, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, l'école des hautes études commerciales, Alger, 2017.
- ✓ MARKESS, (J) : *l'impact des difficultés d'approvisionnement en matières premières sur la qualité du produit des pme du secteur agro-industriel au Gabon*, Thèse maîtrise, université du Québec à Chicoutimi.
- ✓ DRIS, (Narimen) et NAIT SAIDI, (Fatima) : *Analyse du processus d'approvisionnement international d'une société du secteur public étude de cas : SONATRACH*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, l'école des hautes études commerciales, Alger, 2018.

- ✓ ARDA, (Y) : Politiques d’approvisionnement dans les systèmes à plusieurs fournisseurs et Optimisation des décisions dans les chaînes logistiques décentralisées, thèse de doctorat en système industriels, université de Toulouse, 2008.
- ✓ GASMI, (Loutfi) et KALI, (Brahim Walid) : *L’impact de la gestion des approvisionnements sur la performance commerciale*, cas d’étude : GROUPE SAIDAL, mémoire de fin de cycle pour l’obtention du diplôme de master en sciences commerciales, l’école des hautes études commerciales, Alger, 2019.
- ✓ AISSI Aziz : *Procédures d’importation dans les entreprises nationales Algériennes*, cas d’étude : ENIEM, mémoire de fin de cycle en vue de l’obtention du diplôme de master en sciences commerciales, 2018.
- ✓ MOKRANI, (Raya) et BOUKHERROUB, (Nadia): *Le Suivi d’Une Opération d’Achat et d’Importation de Fil d’Acier Cuivré ø 1.6 mm*, cas d’étude : ENIEM, mémoire de fin de cycle en vue de l’obtention du diplôme de master en sciences commerciales, 2018.
- ✓ AMRANI, (Rabah) et AMRANI, (Essaidh) : *La mesure de la performance commerciale d’une entreprise*, étude de cas : ELECTRO-INDUSTRIES, mémoire de fin de cycle pour l’obtention du diplôme de master en sciences commerciales, l’université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2018.

➤ **Webographie**

- ✓ <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/mesure-de-performance>
- ✓ <https://independent.academia.edu/SadekElbousairi>
- ✓ http://www.mon-business-plan.com/site_bp/definition/quantite-vendue-702
- ✓ <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html>.
- ✓ <https://www.definitions-marketing.com/definition/part-de-marche/> ,
- ✓ <https://www.definitions-marketing.com/definition/image-de-marque/>
- ✓ <https://www.journalducsm.com/kpi/>
- ✓ <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm>.
- ✓ <https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm>,
- ✓ <https://www.techno-science.net/glossaire-definition/Industrie-pharmaceutique.html>
- ✓ <https://www.techno-science.net/glossaire-definition/Industrie-pharmaceutique.html>
- ✓ <https://www.saidalgroup.dz/>,
- ✓ www.scribbr.fr
- ✓ www.issep-ks.rnu.tn
- ✓ <https://www.ons.dz/IMG/pdf/I.IvuS1-2021.pdf>
- ✓ <https://www.dirpharm.net/index.php/medica/>
- ✓ https://www.memoireonline.com/09/09/2677/m_Objectifs-et-methodes-du-flux-tendu-au-niveau-de-laproduction-et-du-financement0.html
- ✓ https://www.memoireonline.com/04/12/5691/m_Analyse-de-l-optimisation-des-flux-logistiques-commefacteur-de-maitrise-de-la-gestion11.
- ✓ <https://www.pixisoft.com/gestion-logistique-enjeux-entreprise/> ,

- ✓ <https://www.mecalux.fr/blog/supply-chain-definition>,
 - ✓ <http://marketismag.blogspot.com>
 - ✓ <https://www.journaldunet.fr/>,
 - ✓ <https://www.manutan.com>,
 - ✓ <https://www.cours-gratuit.com/cours-gestion/cours-la-gestion-des-approvisionnements-et-des-stocks-au-sein-de-l-entreprise>
 - ✓ <https://zipordering.com/fr/procurement-process.html>
 - ✓ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Approvisionnement-strategies.htm>
 - ✓ <https://www.infolegale.fr/blog/directions-des-achats-ameliorer-votre-gestion-des-risques-fournisseurs>
 - ✓ <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Dossiers/Panorama-fonction-achats-313312/processus-achats-313317.htm#>,
 - ✓ <https://guichet.public.lu/fr/entreprises/marche-international/import-export/codes/incoterms.html>
 - ✓ <https://www.dzacs.com/fr/les-moyens-de-paiement-a-l-international>
 - ✓ <https://wikimemoires.net/2011/03/modes-de-transport-international/>
 - ✓ <https://www2.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail/commerce-international-quels-sont-les-moyens-depaiement>
 - ✓ www.douanealgerienne.gov.dz,
 - ✓ <http://defigroupeconsulting.com/savoir-organiser-la-fonction-commerciale-au-sein-de-l-entreprise/>
 - ✓ <https://www.naitechtraining.com/formation/174/la-fonction-commerciale-enjeux-et-mission>
 - ✓ <https://www.joelpro-educ.com/s/la-fonction-commerciale-1er-acc-cours>
 - ✓ <https://www.naitechtraining.com/formation/174/la-fonction-commerciale-enjeux-et-mission>
- **Autres**
- ✓ Document interne GROUPE SAIDAL.
 - ✓ BENABDERRAHMANE, (Houda) : Avis commercial d'un médecin généraliste.

Annexes

Annexes

Annexe 01-01 :

Explication des KPI la fonction achat

-Le ROI des achats : Le volume d'économies générées par l'équipe achat n'a de valeur pertinente que rapporté au volume des efforts de l'entreprise consacrés à la fonction achat. C'est pourquoi la mesure du retour sur investissement est préférable. Il s'agit donc du premier KPI. Combien représente la réduction des coûts (on peut y ajouter les dépenses évitées) induite par le travail des achats par rapport au coût total de fonctionnement de la fonction achat ? C'est ce que l'on entend par ROI.

-La contribution des achats aux achats : Chaque organisation a ses pratiques achats et toutes les dépenses ne passent pas forcément par la fonction achat. Le deuxième KPI vient précisément mesurer la part des achats de l'entreprise réellement sous le contrôle des achats. Il est fréquent en particulier qu'une partie des achats indirects s'effectue hors processus, avec la difficulté de rationalisation que cela comporte. On comprendra aisément que la productivité de la fonction achat soit mesurée à travers sa contribution réelle.

-La corrélation coût/valeur : Ce troisième KPI est préféré au calcul du pourcentage de fournisseurs sous contrat, dans la mesure où cet indicateur ne dit rien de la réalité de l'application des accords. La corrélation coût/valeur (ou LPP, pour Linear Performance Pricing, en anglais) vient au contraire comptabiliser :

Le respect réel des contrats, à travers le calcul du nombre de lignes achats facturées en dehors des prix de référence / Le pourcentage des dépenses totales que ces dépassements représentent.

-Le délai moyen d'exécution : Le prix pratiqué n'est pas le seul indicateur de la satisfaction client. Et souvent, un retard ou un défaut de qualité produit peuvent induire un préjudice autrement important pour l'activité ou la réputation de l'entreprise. C'est pourquoi le niveau de service, à tout le moins le respect des délais de livraison contractuels, est considéré comme un KPI.

-Le taux d'achat effectués hors contrat : Les achats font bien leur travail et la plupart des dépenses de l'entreprises sont théoriquement encadrées par des contrats d'approvisionnement. Le cinquième KPI de la performance achat vient donc de piloter le respect des procédures par les commanditaires. Il suit concrètement deux valeurs dans le temps :

La part des dépenses engagées hors contrat alors qu'il existe un contrat / L'écart de prix, c'est-à-dire le coût, induit par ces comportements alternatifs

-La durée du processus de commande : Le dernier des 6 KPI s'attache à donner des pistes d'amélioration du processus de commande lui-même ; Un protocole est défini, qui détermine

étape par étape la marche à suivre, au profit de l'économie des ressources mises en œuvre, mais pour être efficace dans la réalité, le processus doit être partagé et appliqué.

En particulier, l'accélération du processus de commande dépend de :

La qualité de la rédaction des demandes d'achat / La rapidité de la validation des demandes /
La fluidité de la production et de la transmission des bons de commande. À noter que la digitalisation est un levier pour optimiser cet indicateur, en alignant les pratiques sous peine du blocage de la commande et en traçant les flux de validation.

Annexe 02-01 :

Les normes ISO 9001 mondiales

Le contenu de la norme ISO 9001 version 2000

La Norme internationale ISO 9001 :2000 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme :

Doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables.

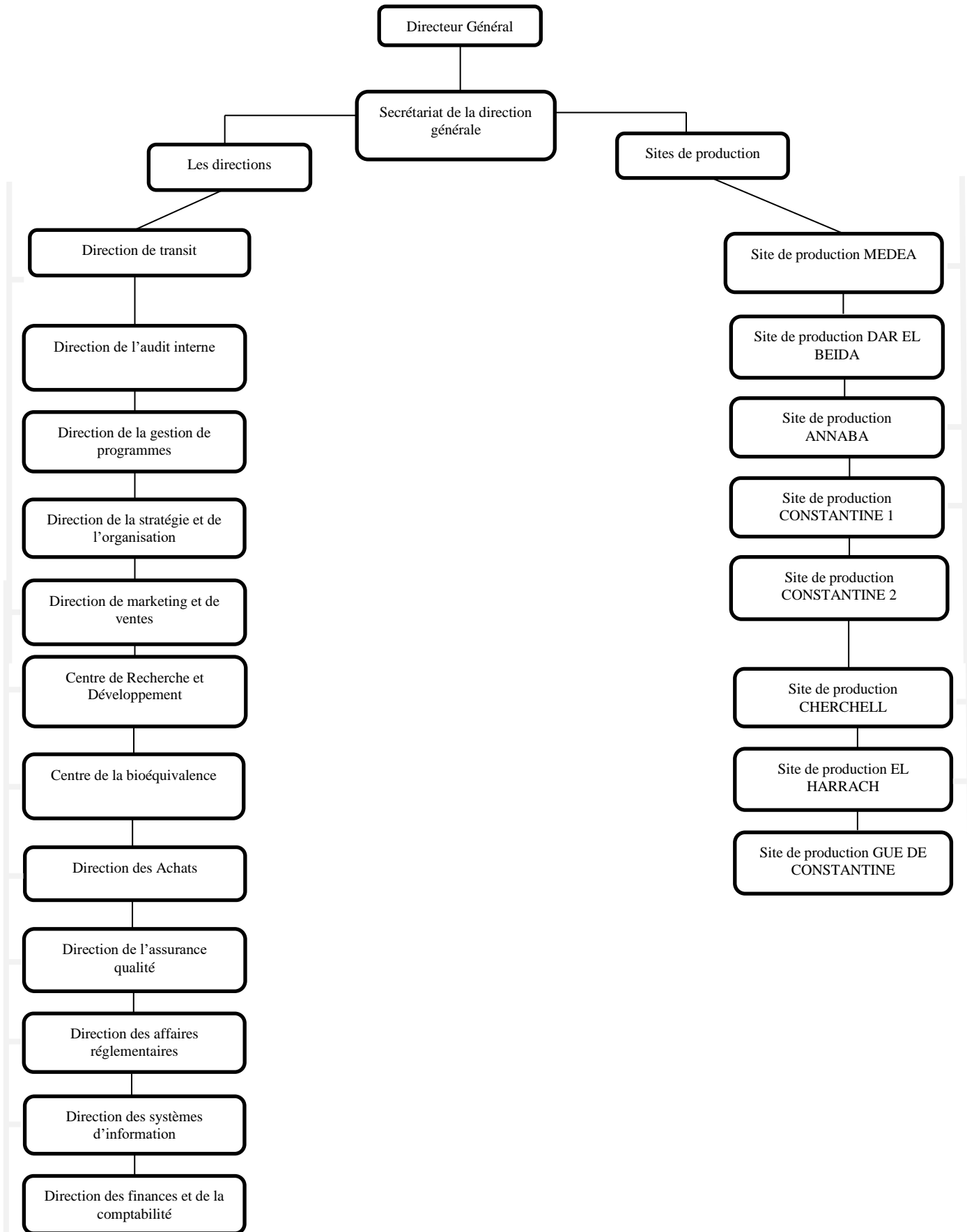
Visé à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables.

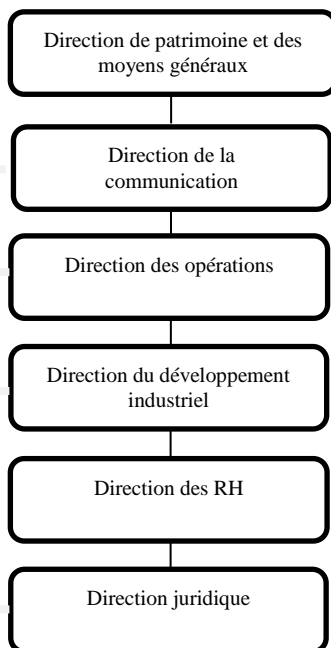
Toutes les exigences de la présente Norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni. Lorsque l'une ou plusieurs exigences de la présente Norme internationale ne peuvent être appliquées en raison de la nature d'un organisme et de son produit, leur exclusion peut être envisagée. Lorsque des exclusions sont faites, les demandes de conformité à la présente Norme internationale ne sont acceptables que si ces exclusions se limitent aux exigences de l'article 7 et qu'elles n'affectent pas l'aptitude de l'organisme à fournir un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables, ni ne le dégagent de cette responsabilité.¹

¹ <https://www.iso.org/fr/standard/21823.html>, (Consulté le 08/05/2022 à 17 :25).

Annexe 01-03

Organigramme GROUPE SAIDAL





Annexe 02-03 :
Le guide d’entretien

Ce travail fait partie d’une étude de recherche universitaire pour la préparation d’un master en sciences commerciales et sciences de gestion au sein de l’école des hautes études commerciales, option : affaires internationales portant sur le thème « l’impact de la logistique d’approvisionnement en matières premières importées sur la performance commerciale de l’entreprise, cas : GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL ».

L’objectif de ce guide d’entretien semi directif est de pouvoir comprendre et répondre à certaines questions relatives à l’importance d’une bonne maîtrise de la fonction achat étranger par rapport à la performance commerciale. L’autre objectif de cet entretien est d’appréhender les complications que rencontrent ces deux fonctions et le degré d’impact de la gestion des achats étrangers sur la performance commerciale à travers ses indicateurs.

Axe 01 : Essai d’analyse du processus d’importation des MP/AC abordé par le GROUPE SAIDAL.

1. Quelles sont vos sources d’approvisionnement que vous-comptez dans les opérations importation de MP/AC ?

.....
.....

2. Quelle est la méthode et les critères que vous prenez en compte lors de vos choix de fournisseurs étrangers ? Pensez-vous que cette méthode influence positivement sur la logistique amont et sa performance commerciale ?

.....
.....

3. De quoi constituée votre démarche de réception des offres fournisseurs ?

.....
.....

4. Sur quelle base choisissez-vous le mode de transport international des matières premières et articles de conditionnement ?

.....
.....

5. En tant que responsable, sur quelle base vous choisissez les incoterms, et comment vous les négocier ?

.....
.....

6. Sur quelle base choisissez-vous le mode de paiement de vos transactions internationales ?

.....
.....

7. Parmi les flux d'informations : physiques, financiers et administratifs, d'où provient généralement les éléments qui freinent le bon déroulement des opérations achat étranger ?

.....
.....

8. Comment procédez-vous pour minimiser les coûts et délais d'achat étranger ?

.....
.....

Axe 2 : Essai d'évaluation de la performance commerciale du marché de PARALGAN 1G du GROUPE SAIDAL.

- Quels sont les indicateurs d'évaluations de la performance commerciale du GROUPE SAIDAL ? Solen vous, est ce que ces indicateurs sont suffisants et efficaces pour réaliser une bonne évaluation ?

.....
.....

- Quels sont les facteurs qui pourraient contribuer à l'amélioration de la performance commerciale ?

.....
.....

- Trouvez-vous que votre chiffre d'affaires est en évolution par rapport aux années 2019 2020 par rapport au marché de PARALGAN 1G ?

.....
.....

Axe 3 : l'impact de la gestion des approvisionnements des MP/AC importés du GROUPE SAIDAL sur la performance commerciale.

1. En tant que responsable, pouvez-vous déterminer le rôle de votre logistique d'approvisionnement dans l'amélioration de la performance commerciale ?


.....
.....

2. Sur l'ensemble des activités de la Supply Chain, d'où proviennent généralement les principales causes de méventes ?

.....
.....

Annexe 03-03 :

Le modale de plan de production annuel abordé par le GROUPE SAIDAL; du PARALGAN 1G

															
N°	CODE	Site	Produit	Prévision de Production Paralgan 1g déglobalisée 2022											
				Quantité Prod 2022	Janvier UV	Février UV	Mars UV	Avril UV	Mai UV	Juin UV	Juillet UV	Septembre UV	Octobre UV	Novembre UV	Décembre UV
78	311284	UEH	PARALGAN® 1000mg Boîte /10	7 000 000	63 636	63 636	63 636	63 636	63 636	63 636	63 636	63 636	63 636	63 636	

Annexe 04-03 :

Le modale de plan d’approvisionnement mensuel abordé par le GROUPE SAIDAL; de PARALGAN 1G

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL
N SUPPLY CHAIN

PLAN APPROVISIONNEMENT CENTRAL MARS 2022														
DESIGNATION	SITES								QUANTITE A ENGAGE	INCOTE RM	FOURNI SSEU ca	Fabri ca	OBSERVATION	
	ANNA	CONST 1	CONST 2	DEB	GDC	MEDEA	CHERCHEL	UEH						
ALUMINIUM NEUTRE 114 MM NON IMPRIME				350,00					219,00	569,000	CFR	INDIEN	/	/
PARACETAMOL POWDRE				680,000						680,000	CPT	CHINOI MONOPOL ISTIQUE		
STEARATE DE MEGNESIUM									100,000	100,000	FOB	CHINOI		

Annexe 05-03 :

Modèle de la short-liste

Projet :	Appel d'offres :	Responsable de l'achat :	Date : .././....				
Critères	Poids	Fournisseur A		Fournisseur B		Fournisseur C	
		Évaluation	Évaluation pondérée	Évaluation	Évaluation pondérée	Évaluation	Évaluation pondérée
Critères qualité							
Réponse à la fonction 1							
Réponse à la fonction 2 ...							
Critères de coûts							
Coûts d'acquisition							
Coûts de maintenance							
Coût global de possession							
Critère innovation							
Critères fournisseur							
Solidité financière							
Localisation							
Aptitude à travailler en projet							
Développement durable							
Critères liés à la fourniture							
Niveau de service							
Capacité à tenir le jalon du projet							
Réactivité							
TOTAL		Total fournisseur A :		Total fournisseur B :		Total fournisseur C :	

Annexe 06-03 :

Le cahier des charges

C'est un document contractuel à respecter lors de l'opération d'achat. Il permet aux deux parties contractantes de faire savoir les conditions d'achat/vente, et dans le cas de non-respect elles entraînent des pénalités. Donc nous pouvons dire que le cahier des charges organise la relation entre importateur et exportateur dans ce cas.

-Le modèle de cahier des charges utilisé par le GROUPE SAIDAL pour l'appel d'offre international

Il contient 14 **titres** (chaque titre contient des articles), et 11 **annexes** ¹:

Les titres: dispositions générales/ participation/ offres/ Les prix et conditions de paiement/ évaluation des offres/ caractéristiques techniques/ conditionnement et emballage des matières premières/ transport/ modalités de livraison et d'exécution des marchés/ réception/ les garanties/ les pénalités/ résiliation/ litige.

Les annexes : fiche de soumission par poste/ état récapitulatif par poste/ délégation de pouvoir/ lettre d'engagement du signataire/ modèle de la lettre de soumission/ fiche de renseignements/ déclaration de probité/ modèle de la déclaration à souscrire/ engagement solidaire fabricant-soumissionnaire/ méthode d'évaluation des offres/ contrat type de fournisseur.

Le contrat type commercial : Il est établi pour régler un acte de commerce pour les besoins d'activité des deux parties contractantes. (GROUPE SAIDAL et LE FOURNISSEUR ETRANGER).

-Le modèle de contrat commercial utilisé par le GROUPE SAIDAL pour l'appel d'offre international

Il contient 25 **articles**, et 03 **annexes** ²

Articles : Objet du contrat/ mode de passation/ textes de référence/ document contractuels/ durée de contrat/ montant de contrat/ prix et quantité de contrat/ avenant/ impôts droits et taxes/ délais d'expédition/ pénalités de retard/ modalités de paiement/ domiciliation bancaire/ Emballage et marquage/ documents et conditions d'expédition/ propriété industrielle/ transport et assurance des marchandises/ réception des marchandises/ garanties/ force majeurs/ résiliation du contrat/ règlement des différends/ langue/ nombre d'exemplaires/ entrée en vigueur.

Annexes : annexe A (délais de livraison) / annexe B (caractéristiques techniques et spécifications de conditionnement) / annexe C (quantité et prix).

Remarque : les achats d'urgence au sein du GROUPE SAIDAL s'effectuent par un avenant comme document juridique au lieu d'utiliser le contrat.

¹Document interne GROUPE SAIDAL.

²Document interne GROUPE SAIDAL.

Annexe 07-03 :

Le modèle de TCO utilisé par le GROUPE SAIDAL

TABLEAU COMPARATIF DES OFFRES															
MATIERES PREMIERES															
Désignation	PARACETAMOL			cours devise du 04/03/2022		Fournisseurs consultés									
POSTE N°	4			11= 156,7619	15= 142,3555										
QUANTITE	Kg														
N°	Soumissionnaire	Fabricants	Prix unitaire				UM	Monnaie \$	Contre valeur en DA	Délai en jrs	Note: financière (N)	Note: délai (N)	Note: finale (N)	Classement	Observation
			FOB	C&F	FCA	CPT									
1	fournisseur chinois monopolistique	/				680,00	Kg	768,40	109 385,97	45	/	/	/	1 Fournisseur attribué	

Page 1

Annexe 08-03 :

Le modèle de bon de commande BC utilisé par le GROUPE SAIDAL

Référence à rappeler/ Plan approvisionnement :

Contrat n° :

PV:

Facture :

Date de proforma :

Code d'article	Désignation	Unité :	Quantité :	Prix Unitaire :	La monnaie :	Montant :
11000165	PARACETAMOL POUDRE	KG	680 000	53,03	Dollar \$	36 060.4

Date d'établissement du BC :

Date de signature :

Délai de livraison :

Mode d'expédition :

Adresse facturation :

Règlement :

Domiciliation bancaire :

Signature : service approvisionnement/ Directeur supply chain

Table des matières

Résumé

Abstract

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

SOMMAIRE

Introduction générale	1
Chapitre I : La logistique d’approvisionnement.....	5
Section 01 : Généralités sur la logistique	7
1.1. Définitions de la logistique	7
1.2. Domaine de la logistique.....	7
1.3. Objectifs de la logistique.....	8
1.4. Les différents types de flux logistique	9
1.5. Les types de logistique	9
1.6. Les enjeux de la logistique dans une entreprise	10
1.7. De la logistique au supply chain.....	11
Section 02 : concepts de la logistique d’approvisionnement	14
2.1 La fonction achat.....	14
2.2 La gestion des approvisionnements.....	19
Section 03 : La fonction internationale d’achat « Les importations »	28
3.1. La fonction achat étranger.....	28
Chapitre II : La performance commerciale	5
Section 01 : Principaux concepts de la fonction commerciale	49
1.1. Définition de la fonction commerciale.....	49
1.2. La mission de la fonction commerciale.....	49
1.3. Les objectifs de la fonction commerciale.....	50
1.4. Actions de la fonction commerciale.....	50
1.5. Les moyens de la fonction commerciale	52
1.6. Utilité ou rôle de la fonction commerciale.....	52
1.7. La structure de la fonction commerciale	53
1.8. Les stratégies commerciales.....	53

1.9.	La finalité de la fonction commerciale.....	55
Section 02 : La performance d'une entreprise.....		57
2.1.	Définitions de la performance	57
2.2.	Les caractéristiques de la performance	57
2.3.	Les notions voisines de la performance	59
2.4.	Les composantes de la performance :.....	60
2.5.	Les sources de la performance	61
2.6.	Les indicateurs de performance KPI (Key Performance Indicator)	62
2.7.	La mesure de la performance	65
2.8.	Les types de la performance.....	66
Section 03 : La performance commerciale		69
3.1.	Définitions de la performance commerciale	69
3.2.	Déterminants de la performance commerciale.....	70
3.3.	Mesure de la performance commerciale	70
3.4.	Les indicateurs de performance commerciale	73
3.5.	L'objectif de la performance commerciale.....	76
3.6.	Evaluation de la performance commerciale	76
3.7.	Les normes ISO 9001 mondiales : (Annexe 02-01)	80
Chapitre III : L'influence de la logistique d'approvisionnement international sur la performance commerciale du GROUPE SAIDAL		46
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil et présentation de cadre méthodologique suivi		84
1.1	Présentation du secteur d'industrie pharmaceutique	84
1.2	Présentation GROUPE SAIDAL:	85
1.3	Présentation du cadre méthodologique suivi.....	93
Section 02 : Analyse d'une opération d'approvisionnement international		97
2.1.	Les achats étrangers	97
2.2.	La matrice SWOT de GROUPE SAIDAL	98
2.3.	Processus d'importation abordé par le GROUPE SAIDAL.....	98
Section 03 : Evaluation de la performance commerciale		117
3.1.	Analyse de la performance commerciale du marché de PARALGAN 1G	117
3.2.	Synthèse des résultats.....	127
3.3.	Recommandations et solutions.....	128
Conclusion générale.....		77

Bibliographie	128
Annexes	133