

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger

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

Option : Distribution et Supply Chain Management

THEME:

**Conception et mise en œuvre d'une
plateforme de e-commerce pour la
performance commerciale de l'entreprise**

Etude de cas : SIEMENS SPA Algérie

Elaboré par :

M. Moncef Mammeri

Dirigé par :

Pr. Farah RAHAL

Professeure à l'EHEC Alger

10^{ème} Promotion

Juin 2023

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger

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

Option : Distribution et Supply Chain Management

THEME:

**Conception et mise en œuvre d'une
plateforme de e-commerce pour la
performance commerciale de l'entreprise
Etude de cas : SIEMENS SPA Algérie**

Elaboré par :

M. Moncef Mammeri

Dirigé par :

Pr. Farah RAHAL

Professeure à l'EHEC Alger

10^{ème} Promotion

Juin 2023

Dédicaces

Je dédie ce mémoire de fin de cycle à toutes les personnes qui ont été présentes à mes côtés et qui ont contribué de manière significative à mon parcours académique et personnel.

À ma famille, qui a toujours cru en moi et m'a soutenu inconditionnellement tout au long de mes études. Votre amour, vos encouragements et votre soutien constant ont été mes sources de force et de motivation.

À mes amies, qui ont été là dans les moments de doute et de stress, et qui m'ont apporté leur réconfort et leur soutien. Votre présence et votre amitié précieuse ont illuminé mon parcours universitaire et rendu cette expérience encore plus belle.

À mes maîtres de stage, M. Anouar et M. Fares, pour leur confiance et leur accompagnement tout au long de mes périodes de stage.

À mon encadrante, Pr. RAHAL Farah, je lui suis profondément reconnaissant pour son investissement et sa précieuse contribution.

Enfin, je dédie ce mémoire à toutes les personnes qui ont croisé mon chemin et ont contribué, de près ou de loin, à mon épanouissement académique. Votre apport, qu'il soit intellectuel, émotionnel ou professionnel, a été d'une importance capitale et a façonné ma vision du monde.

Ce travail est le fruit de l'implication et du soutien de chacun d'entre vous. Votre présence dans ma vie est un cadeau précieux, et je vous suis infiniment reconnaissant de faire partie de mon parcours.

À vous tous, je dédie ce mémoire avec gratitude et affection.

Mammeri Moncef

Remerciements

Tout d'abord, Un remerciement spécial à mon encadrante, Pr. RAHAL Farah, qui a été d'une aide précieuse tout au long de la réalisation de ce mémoire. Son expertise et ses conseils éclairés ont grandement contribué à la qualité de ce travail.

Je souhaite remercier chaleureusement tous le personnel de mon école préféré EHEC pour m'avoir offert cette opportunité d'approfondir mes connaissances et de me développer sur le plan académique.

Mes maîtres de stage, *the head of supply chain* Monsieur Anouar Ali AMMARA connu par monsieur triple A et Monsieur Fares SEKKEI, méritent également une mention spéciale. Leurs connaissances approfondies, leur expérience professionnelle et leurs précieux conseils ont été essentiels dans la réalisation de cette recherche. Leurs encouragements et leur confiance en mes capacités m'ont permis de repousser mes limites et d'atteindre des résultats remarquables.

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude envers ma famille. Leur soutien indéfectible, leur compréhension et leur amour inconditionnel ont été une source de motivation et de réconfort tout au long de cette aventure.

Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères à mes amis. Durant mes années à l'université, loin de ma famille, vous êtes devenus ma deuxième famille. Votre présence, votre soutien indéfectible et notre amitié précieuse ont rendu cette période plus agréable et m'ont aidé à surmonter les moments difficiles. Vos encouragements, vos encouragements mutuels et notre partage de bons moments resteront gravés dans ma mémoire. Je suis profondément reconnaissant de vous avoir à mes côtés.

Je suis profondément reconnaissant envers toutes les personnes qui ont participé à la réalisation de ce mémoire de fin de cycle. Leur soutien et leurs contributions ont joué un rôle déterminant dans la réussite de ce projet.

Liste des tableaux

Tableau N°1-1 : Les grandes périodes de la logistique.....	21
Tableau n°3.1 : Tableau réduplicatif de notre échantillon.....	100

Liste des figures

Figure n° 1.1: Les quatre visions de la logistique versus supply chain management....	24
Figure n°1.2 : Le champ du supply chain management.....	26
Figure n° 1.3: Les trois technologies futures essentielles.....	37
Figure n°1.4: Schema du Fulfilled by amazon.....	46
Figure n°1.5: Les outils de l’approvisionnement électronique.....	47
Figure n°2.1 : Source de la performance.....	57
Figure n°2.2 : Les niveaux de mesure de la performance.....	58
Figure n°2.3 : Modèle de performance commerciale.....	71
Figure n°2.4 : Le principe de composition du tableau de bord.....	75
Figure n°3.1 : l’organigramme de l’entreprise.....	90
Figure n°3.2 : La répartition des fournisseurs selon le type d’achat.....	107
Figure n°3.3 : Base de données des fournisseurs.....	108

Liste des abréviations

- La SOLE** : Society of Logistics Engineers
- SCM** : supply chain management
- CSCMP** : (Council of Supply Chain Management Professionals)
- PPM** (pièces défectueuses par million)
- S&OP** : planification des ventes et des opérations
- RA** : réalité augmentée
- IoT** : l'Internet des Objets
- GPS** : Global Positioning System
- PwC** : PricewaterhouseCoopers
- B2B** : business to business
- B2C** : Business-to-Consumer
- D2C** : Direct-to-consumer
- C2B** : Consumer-to-Business
- C2C** : Consumer-to-Consumer
- G2C** : Government-to-Consumer
- C2G** : Consumer-to-Government
- B2E** : Business-to-Employer
- SSL** : Secure Sockets Layer
- ERP** : Enterprise Resources Planning
- MRP** : Material Requirements Planning
- (CPFR)** : la prévision et le réapprovisionnement collaboratifs
- AFNOR** : Association française de normalisation
- CRM** (Management des relations clients)
- KPI** : indicateurs clés de performance
- CA** : chiffre d'affaires

SI : Siemens Smart Infrastructure

IRM : imagerie par résonance magnétique

GSSCM : Global Services Supply Chain Management

SQM : supplier qualité management

HSE : d'hygiène, sécurité et environnement

MTN : Mobile Telephone Networks

SAP : Systems, Applications and Products for data processing

FPL : Forward Procurement List

PVO : Performance Vendor Overall

RH : Ressources Humaines

PME : petites et moyennes entreprises

PMI : Les petites et moyennes industries

Résumé :

Notre mémoire de fin de cycle se concentre sur la conception et la mise en œuvre d'une plateforme de e-commerce afin d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise. Nous avons choisi l'entreprise SIEMENS SPA Algérie comme étude de cas pour explorer les avantages potentiels de l'e-commerce dans un contexte spécifique.

L'objectif principal de notre recherche est de comprendre comment la mise en place d'une plateforme de e-commerce B2B peut stimuler la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie. Nous avons examiné la littérature pertinente pour évaluer les meilleures pratiques et les bénéfices attendus de l'e-commerce dans le contexte des activités de l'entreprise.

Au cours de notre stage au sein de l'entreprise Siemens, une multinationale spécialisée dans les secteurs de l'énergie, de la santé, de l'industrie et du bâtiment, nous avons pu observer de près les processus de supply chain et les défis auxquels l'entreprise était confrontée dans son environnement commercial actuel. Pour tester nos hypothèses, nous avons utilisé une méthode qualitative comprenant des entretiens semi-directifs avec des responsables de l'entreprise, des analyses de données et des revues de la littérature spécialisée. Nous avons recueilli des données pertinentes pour évaluer la faisabilité et les opportunités de la mise en œuvre d'une plateforme de e-commerce B2B.

Mots clés : e-commerce, performance, digitalisation, supply chain, plateforme, B2B.

Abstract:

Our end-of-cycle thesis focuses on the design and implementation of an e-commerce platform to enhance the commercial performance of the company. We have selected SIEMENS SPA Algeria as a case study to explore the potential benefits of e-commerce in a specific context.

The primary objective of our research is to understand how the establishment of a B2B e-commerce platform can stimulate the commercial performance of SIEMENS SPA Algeria. We have examined relevant literature to evaluate best practices and anticipated benefits of e-commerce within the company's operations.

During our internship at Siemens, a multinational company specializing in energy, healthcare, industry, and building sectors, we closely observed the supply chain processes and challenges faced by the company in its current business environment. To test our hypotheses, we utilized a qualitative approach involving semi-structured interviews with company executives, data analysis, and reviews of specialized literature. We gathered relevant data to assess the feasibility and opportunities of implementing a B2B e-commerce platform.

Keywords: e-commerce, performance, digitalization, supply chain, platform, B2B.

ملخص:

تركز أطروحتنا في نهاية الدورة على تصميم وتنفيذ منصة التجارة الإلكترونية لتعزيز الأداء التجاري في الشركة. قمنا باختيار شركة سيمنس الجزائر كدراسة حالة لاستكشاف الفوائد المحتملة للتجارة الإلكترونية في سياق محدد.

الهدف الرئيسي لأبحاثنا هو فهم كيف يمكن أن يحفز إنشاء منصة تجارة إلكترونية الأداء التجاري لشركة سيمنس الجزائر.

قمنا بدراسة الأدبيات ذات الصلة لتقييم أفضل الممارسات والفوائد المتوقعة للتجارة الإلكترونية في عمليات الشركة B2B.

خلال فترة تدريبنا في شركة سيمنس، وهي شركة متعددة الجنسيات متخصصة في قطاعات الطاقة والصحة والصناعة والبناء، قمنا بمراقبة عن قرب عمليات سلسلة التوريد والتحديات التي تواجهها الشركة في بيئتها التجارية الحالية.

للتحقق من فرضياتنا، استخدمنا نهجًا نوعيًا يتضمن مقابلات شبه منظمة مع مسؤولين في الشركة، وتحليل البيانات، واستعراض B2B الأدبيات المتخصصة. جمعنا بيانات ذات صلة لتقييم إمكانية وفرص تنفيذ منصة تجارة إلكترونية.

الكلمات الرئيسية: التجارة الإلكترونية، الأداء، التكنولوجيا الرقمية، سلسلة التوريد

Sommaire

Introduction générale.....	20
Chapitre I : Généralités sur le Supplier Quality Management	20
1. Concepts clés du supply chain management.....	20
2. Les enjeux de la digitalisation du Supply Chain Management.....	28
3. Le rôle des plateformes de e-commerce dans la transformation digitale de la supply chain.....	39
Chapitre 02 Concepts clés de la performance commerciale.....	51
1. La conception de la performance commerciale.....	52
2. Les enjeux de la performance commerciale.....	62
3. Les indicateurs clés de la performance commerciale.....	68
Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie	83
1. Présentation de l'entreprise	84
2. Étude de la plateforme de e-commerce et analyse des résultats.....	93
3. Synthèses et recommandations	122
Conclusion générale	133

Introduction générale

Dans un contexte mondial en perpétuelle évolution, les entreprises sont confrontées à des défis toujours plus complexes et à une concurrence féroce. Pour se maintenir et faire preuve de leur existence, elles doivent faire preuve d'adaptabilité, de compétitivité et d'innovation afin de répondre aux nouvelles exigences du marché et de créer un avantage concurrentiel difficilement imitable. Parmi les différents domaines de l'entreprise, la digitalisation de la supply chain, joue un rôle crucial dans l'amélioration de la compétitivité et la création de valeur. Une performance optimale dans ce domaine permet à l'entreprise de réaliser des économies significatives.

Avec les pénuries de main-d'œuvre, de stocks, le réchauffement climatique, Covid-19 ainsi que les répercussions en cascade. Les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance de la digitalisation comme solution optimale et nécessaire face à ces défis. Le terme "digitalisation" est devenu très répandu ces dernières années, et il est désormais également mentionné dans le domaine de la supply chain. En effet, le digital est devenu un allié incontournable pour développer sa chaîne logistique, et par conséquent, améliorer la performance de son entreprise.

À l'ère des avancées technologiques de ces dernières décennies et de l'amélioration continue, l'adoption de nouvelles technologies par les entreprises est devenue plus que jamais primordiale. Aucune entreprise ne pourra échapper à un avenir où les individus et les objets seront interconnectés en tout temps, en tout lieu et avec n'importe quel appareil, comme le souligne l'acronyme ATAWAD : *anytime, anywhere, any device*.

Pour la supply chain, l'existence de nouvelles opportunités de gestion de l'information implique le défi d'adapter les stratégies. L'évolution des pratiques traditionnelles vers l'utilisation d'outils d'analyse et de prise de décision plus sophistiqués nécessite une gestion plus rentable, en capitalisant sur de nouveaux modèles d'affaires de commerce électronique. De plus, les changements dans les pratiques commerciales peuvent entraîner des modifications organisationnelles et opérationnelles pour soutenir la mise en œuvre de nouvelles initiatives.

Dans ce contexte, il devient essentiel de comprendre les facteurs de changement résultant de l'introduction du commerce électronique, ainsi que les défis qu'ils représentent. Cette compréhension permettra aux managers de la supply chain de concevoir des approches et des objectifs guidant l'intégration de ces outils dans leurs pratiques. En étant conscients de

la dynamique des transformations liant les opportunités du commerce électronique à leurs activités, ils pourront anticiper les paramètres clés du succès de leurs nouvelles stratégies.

Dans cette optique, notre étude se concentre sur les perspectives offertes par l'adoption d'un projet de mise en œuvre d'une plateforme de e-commerce B2B au sein de l'entreprise SIEMENS SPA, notre mémoire vise à fournir des recommandations spécifiques et pratiques pour améliorer ses opérations et sa compétitivité sur le marché.

Le choix de notre thème repose sur plusieurs raisons significatives. Tout d'abord, ce sujet est d'actualité et répond à la demande croissante de professionnels compétents dans le domaine du e-commerce et de la digitalisation de la supply chain. En explorant les tendances et les pratiques du commerce électronique B2B, mon mémoire contribuera à ma formation et me positionnera sur le marché du travail. De plus, la possibilité de participer à ce projet de la première plateforme B2B en Afrique de ce genre, offre une opportunité unique d'acquérir une expérience pratique et de contribuer à l'innovation et à la transformation numérique de l'entreprise.

Ensuite, SIEMENS SPA Algérie a été choisie comme étude de cas en raison de son statut d'entreprise renommée spécialisée dans les secteurs de l'énergie, de la santé, de l'industrie et du bâtiment, tant sur le marché algérien qu'international. Et un acteur important sur le marché algérien. Cette entreprise bénéficie d'une grande expérience dans la gestion de sa chaîne logistique et fait face à des enjeux spécifiques liés à ses activités ce qui lui confère une position privilégiée pour influencer et inspirer d'autres entreprises du secteur. En explorant les bénéfices et les résultats obtenus par l'entreprise grâce à ce projet, notre mémoire vise à démontrer le potentiel de cette approche pour d'autres organisations du pays.

Notre question de recherche principale est la suivante :

Quel est l'impact de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce B to B sur la performance commerciale de l'entreprise ?

Pour répondre à cette question, nous avons formulé trois sous-questions spécifiques :

1. La digitalisation de la supply chain permet-elle de réduire les coûts logistiques de l'entreprise ?

2. La mise en place d'un E-Marketplace peut-elle permettre une meilleure visibilité des fournisseurs ainsi qu'une meilleure circulation des informations, et une fiabilité des chaînes d'approvisionnement ?
3. Le E-Marketplace permet-il de dynamiser les échanges entre acheteurs et fournisseurs et de participer à l'amélioration des activités économiques en Algérie ?

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

1. **Hypothèse N°1** : La digitalisation de la supply chain permet à l'entreprise de réduire les coûts logistiques.
2. **Hypothèse N°2** : Le E-Marketplace permet d'améliorer la gestion des fournisseurs ainsi que la circulation des flux d'information entre l'entreprise et les fournisseurs.
3. **Hypothèse N°3** : Le E-Marketplace permet de dynamiser les échanges entre acheteurs et fournisseurs et améliore les activités économiques en Algérie.

Pour répondre à notre question de recherche, et réaliser notre étude pratique nous allons adopter une méthode analytique et descriptive avec une approche qualitative. Nous allons à chaque étape de notre travail faire recours à l'utilisation des techniques et outils de collecte de données tel que la revue documentaire, l'observation, Les entretiens semi directifs.

Afin de répondre à ces questions de recherche et de tester nos hypothèses, nous avons organisé notre mémoire en trois chapitres :

1. Chapitre 1 : La transformation digitale de la supply chain : Dans ce chapitre, nous aborderons les concepts clés de la digitalisation de la supply chain, en mettant l'accent sur les avantages, les défis et les tendances actuelles. Nous explorerons les différentes stratégies et technologies utilisées pour optimiser les processus logistiques et améliorer l'efficacité opérationnelle.

2. Chapitre 2 : Concepts clés de la performance commerciale : Ce chapitre se concentre sur les éléments essentiels de la performance commerciale. Nous examinerons les indicateurs clés, les méthodes d'évaluation et les facteurs influençant la réussite commerciale. Nous analyserons également les bonnes pratiques et les stratégies efficaces pour atteindre des performances commerciales optimales.

3. Chapitre 3 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie : Le dernier chapitre sera consacré à l'analyse de l'impact de la mise en œuvre d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie. Nous présenterons l'entreprise SIEMENS SPA Algérie, la plateforme de e-commerce utilisée et la méthodologie de recherche employée. Ensuite, nous examinerons les bénéfices potentiels de la plateforme tant du point de vue des acheteurs que des vendeurs. Enfin, nous synthétiserons nos résultats et formulerons des recommandations pratiques pour SIEMENS SPA et d'autres entreprises envisageant la mise en place d'une plateforme de e-commerce.

Chapitre 01 :

La transformation digitale de la supply chain

Introduction du chapitre

La digitalisation a transformé notre façon de travailler et de communiquer, et l'un des domaines les plus impactés est sans aucun doute la Supply Chain Management. La digitalisation du supply chain a suscité un grand intérêt chez les entreprises cherchant à améliorer l'efficacité et la rentabilité de leurs opérations. Cela implique l'utilisation d'outils technologiques pour optimiser la gestion de la supply chain, réduire les coûts, accélérer les délais de livraison, améliorer la qualité des produits et services, et mieux répondre aux besoins des clients.

Ce premier chapitre vise à examiner les concepts clés du supply chain management et les enjeux de sa digitalisation. Nous aborderons également le rôle des plateformes de e-commerce dans la transformation digitale de la supply chain. Dans la première section, nous clarifierons les notions de base du supply chain management, y compris la définition de la logistique et de la supply chain management. Dans la deuxième section, nous explorerons les raisons pour lesquelles la digitalisation de la supply chain est devenue une priorité pour les entreprises, les avantages potentiels, les défis. Enfin, la troisième section se concentrera sur l'importance des plateformes de e-commerce pour la transformation digitale de la Supply Chain Management.

Section 1 : Concepts clés du supply chain management

Le Supply Chain Management est devenue un enjeu crucial pour les entreprises à l'heure actuelle. Pour mieux comprendre cette discipline, il est important de revenir sur les concepts clés de la logistique qui ont conduit à l'émergence du Supply Chain Management. Dans cette première section, nous allons ainsi explorer l'origine de la logistique, ainsi que son évolution vers le Supply Chain Management, pour finir cette section avec les enjeux majeurs de cette discipline.

1. Origine de la logistique

La logistique trouve son origine dans l'armée où elle est essentielle pour assurer la mobilité et la force des soldats. Alexandre le Grand est considéré comme le premier chef de guerre à avoir élaboré une stratégie novatrice pour la mobilité et l'approvisionnement de son armée. Il a ordonné la destruction des chariots de son armée pour la rendre plus mobile. Il a également planifié ses opérations en sécurisant le soutien en vivres, eau et fournitures le long des routes à emprunter, en concevant un réseau de magasins avancés, en prévoyant des durées de campement sur les territoires selon les saisons, etc. Jules César et Napoléon ont tous deux

Chapitre 01 : La transformation digitale de la supply chain [8]

organisé la logistique de manière autonome en créant des fonctions et des postes dédiés spécifiquement à la gestion de la logistique. Par exemple, la fonction de "logista" a été créée pour charger un officier d'assurer les mouvements des légions romaines afin de constituer les campements de nuit et mettre en place les dépôts d'approvisionnements dans les villes occupées.¹

L'importance de la logistique dans l'armée a conduit à une évolution de son organisation au sein des entreprises. La notion de soutien logistique durant toute la vie d'un système est devenue une préoccupation essentielle dans l'industrie militaire, puis a été élargie aux équipements industriels et aux produits issus de la recherche civile. La SOLE- *Society of Logistics Engineers*, créée en 1966, a défini la logistique comme « *la gestion adéquate et le soutien effectif des éléments logistiques durant toutes les phases de la vie d'un produit ou d'un système afin d'assurer une approche efficiente des budgets et des dépenses* ». Cette définition spécifique de la logistique est devenue essentielle dans l'industrie.²

Le tableau ci-dessous fournit les caractéristiques principales de ces périodes, où la logistique était cloisonnée, puis intégrée, puis intégrée et coopérative.

Tableau N°1-1 : Les grandes périodes de la logistique

	Logistique Cloisonnée	Logistique Intégrée	Logistique intégrée et collaborative
Période	Avant 1980	1980-1995	Après 1995
Horizon temporel	Court terme	Moyen terme	Moyen et long terme
Priorité du responsable logistique	Réduire les coûts logistiques	-Réduire les coûts et les délais logistiques -Améliorer la qualité des prestations logistiques	-Réduire les coûts et les délais logistiques -Améliorer la qualité des prestations logistiques -Améliorer les niveaux de service
Rôle de	Faible, car les	Elevé, car	Fort, car partage de

¹ MEDAN, (P) et GRATACAP (A) : *Logistique et Supply Chain Management*, Dunod, Paris, 2008, P.08

² IBID

Chapitre 01 : La transformation digitale de la supply chain [9]

l'information dans le système logistique	systèmes ne facilitent pas les transferts d'informations	intégration de plus en plus poussée de l'information	l'information fréquent et recherché à travers la VMI et CPFR
Type de relation entre les membres de la supply chain	Relations souvent agressives et liées au pouvoir de négociation	Les rapports de force sont fréquents, mais d'autres relations apparaissent possibles	La logique « gagnant gagnant » domine, sans angélisme cependant.
Vitesse des flux et modalités de stockage	Faible, car ralentie par les multiples stocks tout au long de la chaîne logistique. Importance de l'entrepôt	Elevée, car les stocks se réduisent et l'information est plus fluide. Importance de la plateforme.	Forte, car l'information est partagée, ce qui conduit à des niveaux de réactivité plus forts. Importance du réseau d'entrepôts et de plate-forme.
Reconnaissance de la logistique comme fonction transversale	Faible et peu encouragée dans la pratique	Elevée et facilitée par les Techniques de l'Information et Communication	Forte. Paradigme dominant.
Mesure de la performance logistique.	Indicateurs par fonction issus de la comptabilité.	Quelques indicateurs transversaux.	Le niveau de service est placé au centre des préoccupations.

Source : MEDAN, (P) et GRATACAP (A): *Logistique et Supply Chain Management*, Dunod, Paris, 2008, P.18.

La logistique a connu une évolution significative au fil du temps, passant par plusieurs périodes clés. Au départ, la logistique était cloisonnée, avec des activités fragmentées et gérées indépendamment. Puis, avec la mondialisation et la complexification des chaînes d'approvisionnement, la logistique est devenue intégrée, avec une coordination plus étroite entre les différentes activités logistiques. Plus récemment, la logistique est devenue intégrée et coopérative, avec des partenariats entre les différents acteurs de la chaîne

Chapitre 01 : La transformation digitale de la supply chain [10]

d'approvisionnement pour une meilleure optimisation et coordination. Cette évolution témoigne de l'importance croissante de la logistique dans le succès des entreprises et de la nécessité de repenser constamment les processus pour s'adapter à l'environnement commercial en évolution rapide.

2. Définitions de la logistique :

La logistique est un domaine crucial pour toute entreprise, bien que sa portée dépasse souvent la simple gestion des transports pour l'approvisionnement et la livraison vers des centres de distribution. En effet, la logistique englobe un large éventail de fonctions et d'activités qui contribuent à la performance de l'entreprise dans la chaîne d'approvisionnement. Cela explique pourquoi il n'existe pas de définition unique et exhaustive de la logistique, mais plutôt un ensemble de définitions qui permettent de mieux comprendre ce concept complexe. Nous allons donc examiner quelques-unes de ces définitions pour mieux saisir l'essence de la logistique.

La première définition, qui date de 1948, a été faite par le comité des définitions de l'American Marketing Association : « *La logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou l'utilisation* »¹.

D'après le Council of logistiques 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 cout 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

Par le biais de ses définitions nous pouvons définir la logistique comme étant la gestion des flux informatique, physique et financier, en suivant le cycle de vie d'un produit depuis la création jusqu'à la consommation, en assurant le transit et le stockage efficaces et

¹ TIXIER (D) et alii : *la logistique d'entreprise*, édition DUNOD, Paris, 1996, P.12

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.

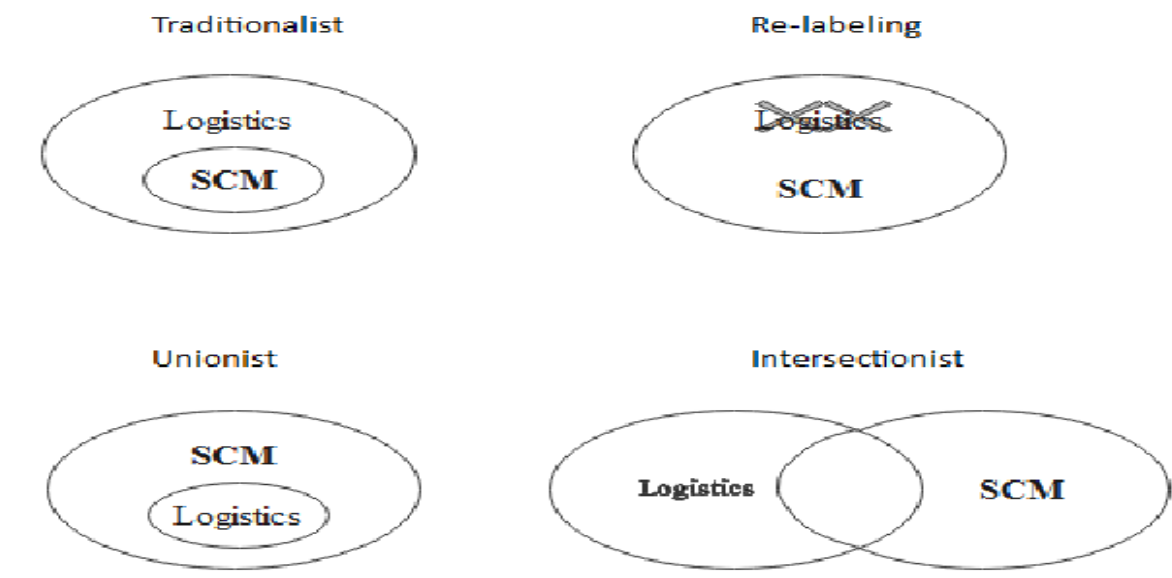
Chapitre 01 : La transformation digitale de la supply chain [11]

efficaces des biens et services, ainsi que la circulation de l'information, dans le but de répondre aux exigences des consommateurs tout en minimisant les coûts. Cela implique la gestion de diverses activités telles que les prévisions de la demande, les achats, la gestion des stocks, la manutention, l'organisation des transports et l'entreposage.

3. De la logistique au supply chain management :

Au cours des dernières décennies, l'approche de la logistique a considérablement évolué pour passer d'un simple traitement des opérations logistiques à une approche plus globale et intégrée, connue sous le nom de supply chain management (SCM), qui vise à intégrer les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement et à coordonner leurs activités afin d'optimiser l'efficacité globale et la satisfaction du client final. Cette évolution s'est accompagnée de l'introduction de nouvelles technologies, de nouveaux modèles économiques et d'une plus grande prise en compte de la durabilité environnementale. Dans cette optique, En 2004, dans un article de recherche, Larson et Halldorsson présentait les quatre visions possibles des liens entre la logistique et le supply chain management. En 2007, les mêmes chercheurs aidés de POIST, reprenaient leur analyse et proposaient la figure 1-1

Figure n° 1-1: Les quatre visions de la logistique versus supply chain management



Source : MEDAN, (P) et GRATACAP (A) : *Logistique et Supply Chain Management*, Dunod, Paris, 2008,P.07

Le schéma ci-dessus illustre quatre perspectives différentes sur le supply chain management :

- Les traditionalistes considèrent que la SCM fait partie de la logistique.
- Les unionistes estiment que la logistique est intégrée à la SCM.
- Les intersectionnistes considèrent que les deux termes ont des différences mais partagent des éléments communs.
- Les partisans suppriment le terme logistique et ne parlent que de la gestion de la supply chain management.

4. Définition du supply chain management :

Avant de définir le supply chain management, il est important de noter qu'il existe plusieurs définitions de ce concept en fonction de son évolution historique dans les entreprises. En effet, en raison de son origine multidisciplinaire et des divergences d'opinions, une définition universelle n'a pas toujours été établie. Parmi les différentes définitions existantes, nous pouvons citer :

La définition adoptée par le CSCMP (*Council of Supply Chain Management Professionals*) est : « *le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de service et des clients. Fondamentalement, le SCM intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises* »¹

Selon BAGLIN, « *le supply chain, se réfère à la gestion des flux physiques depuis les approvisionnements en matières premières jusqu'à la mise disposition des produits finis aux clients sur le lieu d'achat ou de consommation. Il peut être étendu à la gestion des flux chez les fournisseurs et chez les clients. Il concerne aussi bien les entreprises industrielles que les entreprises de distribution* »²

En se basant sur ses définitions, on peut définir le Supply Chain Management comme étant l'ensemble des activités liées à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, depuis la recherche de fournisseurs jusqu'à la livraison des produits finis aux clients, en passant par l'approvisionnement, la transformation et la distribution. Cette gestion implique une coordination et une collaboration entre les différentes parties prenantes de la

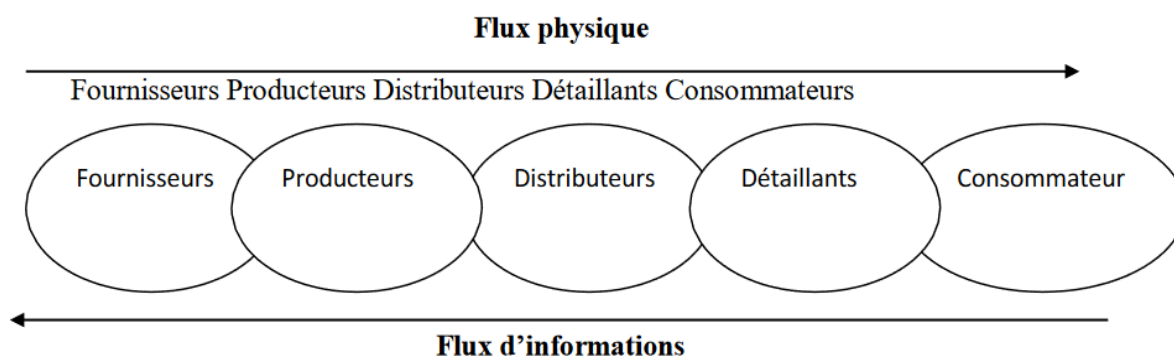
¹ MEDAN (P) et GRATACAP, Op.cit, P.31.

² BAGLIN(G) et alii : *Management Industriel et Logistique*, 6ème édition, Economica, 2013P.9.

Chapitre 01 : La transformation digitale de la supply chain [13]

chaîne, qu'ils soient fournisseurs, intermédiaires, prestataires de service ou clients. Le SCM inclut donc la gestion des flux d'informations, de distribution physique et des transactions financières, et repose sur l'utilisation de ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destinés à piloter de manière optimale la chaîne d'approvisionnement globale.

Figure n°1 – 2 : Le champ du supply chain management



Source : LYONNET (B), SENKEL (M) et CLAMENS (S) « *Supply Chain Management* », Editeur: Dunod 2019 P 33

La figure représente le champ du Supply Chain Management (SCM), qui est l'ensemble des activités et processus liés à la gestion des flux physiques et d'informations, depuis le fournisseur jusqu'au consommateur final. Elle montre l'importance de la collaboration entre les différents acteurs impliqués dans la chaîne d'approvisionnement, tels que les fournisseurs, les fabricants, les distributeurs et les détaillants. Cette collaboration permet de répondre aux exigences des clients en termes de qualité, de coût et de délai. Le SCM est un domaine en constante évolution, qui exige une approche systématique et globale de la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour améliorer les performances et la compétitivité de l'entreprise.

5. Le niveau des décisions dans le supply chain management :

Pour déterminer les décisions au sein de la chaîne logistique, il existe une structure de modélisation basée sur trois niveaux hiérarchisés, chacun traitant d'une partie du problème complexe.¹

¹ HUMEZ « proposition d'un outil d'aide à la décision pour la gestion des commandes en cas de pénurie », thèse de doctorat, université Toulouse, p14

➤ Le niveau stratégique : est le plus élevé et définit la chaîne logistique selon cinq processus génériques, tels que la planification de la demande et des ressources, l'approvisionnement, la fabrication, la livraison et la gestion des retours. Il contient donc des activités comme la définition de l'offre de produits et services, négociation de contrats et partenariat avec les fournisseurs et les clients.

➤ Le niveau tactique : intervient dans la configuration de la chaîne logistique à moyen terme pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.

➤ Le niveau opérationnel : s'attache à définir les activités des sous-processus, en mettant en lumière les meilleures pratiques, les flux interrompus et faire face aux problèmes quotidiens, ordonnancement des opérations, et l'exécution des commandes : production, distribution et facturation. L'ensemble de cette structure vise à optimiser les décisions et les processus au sein de la chaîne logistique.

6. Les enjeux de la Supply Chain :

La mondialisation engendre une concurrence féroce pour les entreprises, les obligeant à être en constante évolution sur le marché. La supply chain est devenue un élément crucial pour les entreprises car elle leur permet de se différencier et de se donner un avantage concurrentiel en répondant aux demandes des clients avec des coûts, une qualité, des délais, une flexibilité, un niveau de service, des risques et un potentiel de progrès optimisés.¹

➤ Les coûts : les entreprises sont constamment sous pression pour améliorer leur productivité et réduire leurs coûts. Cela peut impliquer de revoir l'organisation industrielle, les coûts directs usine (mains d'œuvre, machines, etc.) et les coûts indirects usine ou frais généraux siège.

➤ La qualité : est devenue un élément indispensable de la compétitivité. Les progrès réalisés dans ce domaine sont reflétés par l'utilisation d'unités de mesure telles que le pour-mille ou le PPM (pièces défectueuses par million). La question est passée de la qualité à atteindre au coût pour y parvenir.

➤ Le délai : défini comme l'espace-temps entre la formulation de la commande par le client et la réception de la commande. Les entreprises doivent être conscientes de la nécessité de réduire ce délai, qui comprend les opérations réalisées par le fournisseur ainsi que les tâches internes.

¹ GHEMARI (I), BOUCELMA (M), « l'état de la logistique amont au sien de sonatrach », mémoire de licence, HEC, 2010, p22

Chapitre 01 : La transformation digitale de la supply chain [15]

- La flexibilité : est la capacité de réagir face aux fluctuations de la demande. Elle se présente sous deux aspects distincts : volume ou mix-produits. Le premier concerne la capacité de l'entreprise à répondre aux variations de la demande en quantité, tandis que le second concerne le délai nécessaire pour modifier son plan de fabrication et passer à un autre article.
- Le niveau de service : est la probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné. Les entreprises doivent être conscientes des complications liées au choix des variables pour mesurer le niveau de service.
- Les risques : ils sont nombreux et variés, allant des retards aux pannes en passant par les faillites des fournisseurs. Le fonctionnement en juste-à-temps a accru la peur de l'aléa. Le niveau ou coefficient de risques est devenu un indicateur à suivre pour l'entreprise elle-même, ainsi que pour la société cliente dans le cadre de la sélection et de l'audit de ses fournisseurs.
- Le potentiel de progrès : comprend des éléments subjectifs et objectifs permettant d'apprécier et de juger les possibilités d'amélioration de la performance de l'entreprise, tels que le climat social, l'âge moyen du personnel, l'ancienneté, l'organisation en ateliers technologiques et la communication dans l'entreprise.

Section 02 : Les enjeux de la digitalisation du Supply Chain

Management

« Ce n'est pas la plus forte des espèces qui survit ni la plus intelligente. C'est celle qui s'adapte le mieux au changement. » Charles Darwin

Plus de la moitié (52%) des entreprises les plus rentables de la liste Fortune 500 de l'année 2000 ont été rayées de l'économie¹, car elles n'ont pas survécu. Cela souligne l'importance de la Transformation Digitale dans le succès à long terme des entreprises. Ceux qui ont pu anticiper et s'adapter à ce tournant ont réussi, tandis que ceux qui n'ont pas compris ou n'ont pas suivi cette révolution ont échoué.

La digitalisation est devenue un enjeu majeur pour les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. La Supply Chain Management n'échappe pas à cette tendance et est aujourd'hui au cœur des stratégies de transformation digitale des entreprises. Dans cette deuxième section,

¹<https://www.constellationr.com/blog-news/research-summary-sneak-peeks-constellations-futurist-framework-and-2014-outlook-digital> (Consulté le 05/03/2023 à 20H07)

Chapitre 01 : La transformation digitale de la supply chain [16]

nous allons explorer les enjeux de la digitalisation de la SCM. Nous commencerons par définir ce qu'est la digitalisation avant de nous concentrer sur les avantages et les défis de la digitalisation de la SCM. Nous examinerons également les tendances actuelles de la digitalisation de la SCM.

1. Définition de la digitalisation :

D'une part, la digitalisation se définit comme étant : « *L'intégration des différents outils, termes et méthodes du digital dans la stratégie globale et l'activité quotidienne d'une entreprise* »¹

L'agence de développement Alphalives ajoute : « *la digitalisation est le procédé qui vise transformer un objet, un outil, un process ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant* ».²

Il est clair donc que la digitalisation implique la numérisation de l'offre et de toute la chaîne de création de valeur, en utilisant des technologies digitales pour dématérialiser les supports, augmenter l'interconnexion entre les acteurs d'un marché et exploiter toujours plus de données pour transformer les processus traditionnels et améliorer la prise de décision.

2. La digitalisation du supply chain management :

Margaret Rouse, éditrice de la plateforme d'apprentissage Techtarget définit la supply chain digitale comme une chaîne « *dont le fondement repose sur des technologies Internet. De nombreuses chaînes logistiques utilisent un mélange de processus sur papier et de processus informatisés. Une véritable chaîne logistique numérique va bien au-delà de ce modèle hybride pour tirer pleinement parti de la connectivité, de l'intégration des systèmes et des capacités de production d'informations de composants intelligents* »³

La digitalisation de la supply chain donc implique l'utilisation de technologies numériques pour optimiser les opérations sur l'ensemble de la chaîne logistique en permettant la connectivité, la gestion des données, les insights et l'automatisation intelligente. Elle englobe à la fois la transformation des processus ou des tâches qui sont actuellement réalisés manuellement en utilisant des outils numériques, ainsi que l'utilisation de processus et de

¹ VIVIER, (Emmanuel) et DUCREY (Vincent) : *Le guide de la transformation digitale*, Eyrolles, 2ème Edition, 2019, P.312.

²<https://www.alphalives.com/digitalisation> (Consulté le 05/03/2023 à 23H15)

³<https://www.techtarget.com/searcherp/definition/digital-supply-chaint> (consulté le 06/03/2023 à 2H23)

données numériques pour rendre l'ensemble de la chaîne logistique plus efficace et axé sur le client.

3. Les avantages de la digitalisation du supply chain management

La digitalisation offre de nombreux avantages pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise. En voici quelques-uns ¹:

➤ Amélioration des résultats économiques : la digitalisation permet de réduire l'écart entre les plans planifiés et leur exécution en optimisant la planification des flux logistiques, en éliminant les pénuries et en anticipant l'activité humaine. Elle permet également de déterminer les meilleurs potentiels de vente, ce qui améliore les résultats globaux de l'entreprise.

➤ Optimisation des ressources : grâce à la simulation de plusieurs scénarios, la digitalisation permet d'anticiper la demande et de planifier de manière optimale et robuste les différentes ressources disponibles. Elle permet également de prendre en compte des données exogènes telles que la météo et les tendances des réseaux sociaux pour mesurer l'impact de chaque caractéristique produit sur sa courbe de vente.

➤ Transformation de l'entreprise : la digitalisation permet de décloisonner les frontières entre les différents acteurs de l'entreprise, de faciliter leur interaction et de stimuler l'automatisation des tâches. Elle permet également d'optimiser le flux documentaire pour accélérer le flux logistique global. Les entreprises équipées de systèmes d'information capables de collecter et de traiter des données pour les rendre exploitables sous forme de tableau de bord gagnent un avantage compétitif puissant en termes de business intelligence.

➤ Sur le plan environnemental et sociétal : la digitalisation permet d'améliorer la performance globale de l'entreprise en facilitant l'anticipation et la décision. Elle permet également de gérer plus facilement les cas particuliers ou les exceptions du schéma logistique global, ce qui a un impact positif sur l'environnement et la société.

¹https://www.cetim.fr/content/download/146988/4340671/version/1/file/19_Digitalisation+de+la+supply+chain.pdf (Consulté le 06/03/2023 à 3H35)

4. Les défis de la digitalisation du SCM:

La digitalisation de la logistique présente de nombreux défis pour les entreprises. Une étude menée auprès de 311 professionnels du supply chain management en Europe a identifié les trois principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises lors de la mise en œuvre de la transformation digitale.¹

➤ Le premier défi est le manque d'intégration des acteurs de la supply chain, ce qui peut entraver la mise en place de nouveaux outils digitaux. En effet, le suivi global des diverses entités qui composent la supply chain, du fournisseur du fournisseur au client du client, peut apporter de nombreux avantages, tels qu'une vue unifiée et complète des stocks, l'intégration des données d'achat des clients finaux pour améliorer l'offre de produits et de services à la clientèle, voire même la personnaliser. Toutefois, le manque d'intégration des acteurs peut rendre inutile la digitalisation aux yeux des responsables des chaînes logistiques.

➤ Le deuxième défi est le manque d'organisation pour mettre en œuvre les nouveaux outils digitaux. L'adoption de ces outils est un processus complexe qui nécessite souvent l'adoption de plusieurs outils simultanément. Par exemple, il est inutile d'apposer des capteurs intelligents sur des produits s'il n'existe pas de moyens de communiquer avec ces capteurs. Il est donc essentiel de considérer la gestion organisationnelle comme un aspect essentiel dans le processus de digitalisation.

➤ Le troisième défi est le manque de formation et de compétences. Les employés sous-qualifiés sont considérés comme un facteur de freinage et un obstacle majeur à la digitalisation de la supply chain. Avec l'importance de la gestion des données, les entreprises ont besoin d'une main-d'œuvre plus qualifiée que par le passé. L'amélioration des compétences des employés, par le recrutement et la formation continue, est essentielle pour réaliser le plein potentiel de la transformation digitale de la supply chain.

En somme, la digitalisation de la logistique présente de nombreux défis pour les entreprises, notamment le manque d'intégration des acteurs de la supply chain, le manque d'organisation pour mettre en œuvre les nouveaux outils digitaux, et le manque de connaissances, de formation et de compétences. Pour surmonter ces défis, les entreprises doivent prendre en compte la gestion organisationnelle et la formation continue des employés.

¹<https://theconversation.com/les-grands-defis-de-la-digitalisation-de-la-supply-chain-197559> (Consulté le 07/03/2023 à 01H40)

5. Feuille de route pour les processus de la prochaine génération de la supply chain:

Les organisations se trouvent actuellement à différents niveaux de maturité en ce qui concerne la digitalisation de la supply chain. Une organisation qui commence tout juste son parcours devrait envisager, par exemple, de rationaliser sa planification des ventes et des opérations (S&OP) pour en faire un processus collaboratif en boucle fermée. Elle devrait mettre en place une application numérique pour automatiser la collecte de données, s'intégrer à la planification des ressources de l'entreprise et tirer parti de l'analyse de données. De l'autre côté du spectre, les entreprises qui sont à un niveau de maturité plus élevé peuvent se concentrer sur l'internet des objets, l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique, la *blockchain*, et d'autres technologies prospectives pour améliorer leur efficacité opérationnelle, l'analyse prédictive et la prise de décision précise afin de fonctionner à une vitesse plus élevée.

Chaque entreprise doit examiner les quatre domaines clés qu'il faut aborder lors de l'élaboration de la feuille de route pour la transformation de sa supply chain¹ :

5.1. Stratégie d'entreprise

Les initiatives de transformation numérique de la chaîne d'approvisionnement ont souvent du mal à réussir en raison de plusieurs facteurs :

- Une méconnaissance du paysage et des processus de la chaîne d'approvisionnement,
- L'absence d'un leadership en matière de chaîne d'approvisionnement dès les premières étapes de la planification,
- Un budget limité (qui n'est pas inclus dans les dépenses d'investissement globales),
- Un manque d'urgence organisationnelle et capacité d'adaptation.

De nombreuses fonctions clés de l'entreprise continuent de poursuivre des projets numériques de manière isolée. La stratégie de transformation de la supply chain doit être alignée sur ce qui se passe dans l'ensemble de l'organisation et son écosystème, et soutenir la stratégie globale de l'entreprise.

¹<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/05/27/digital-supply-chain-transformation-preparing-for-future-growth/?sh=4891dd6a1f73> (Consulté le 07/03/2023 à 2H48)

5.2. Objectifs de la supply chain :

Les entreprises doivent définir clairement leurs objectifs commerciaux pour une transformation digitale réussie selon leur niveau de maturité, voici quelques exemples d'objectifs par discipline :

- Conception de produits : Réduire le délai de mise sur le marché, intégrer les capacités de l'internet des objets et améliorer la vitesse d'innovation avec des courtiers de solutions.
- Efficacité de la planification des ventes et des opérations (S&OP) : Réduire la saisie de données et améliorer la transparence inter-fonctionnelle avec des analyses prédictives (apprentissage automatique) et une collaboration de partenaires en boucle fermée.
- Concentration sur le client : Améliorer l'intimité client, la personnalisation, les mises à jour en temps réel sur les informations des produits et services tel que les prix, le délai de livraison, etc.
- Logistique : Réduire le délai de traitement des commandes avec la réalité augmentée (RA) ou la cueillette automatisée en entrepôt.
- Gestion des stocks : Assurer une intégration de bout en bout sur le réseau de toute la supply chain, pour avoir une meilleure visibilité et une optimisation accrues.
- Après-vente : Mettre en œuvre une détection proactive de la qualité, un libre-service et des engagements sociaux.
- Analyse : Inclure une tour de contrôle pour la direction exécutive.

5.3. Évaluation de la maturité de la supply chain :

Il est essentiel d'évaluer l'état actuel du réseau de la supply chain et son niveau de maturité afin de construire une feuille de route solide pour la digitalisation qui soit alignée sur les objectifs de la supply chain. L'évaluation aidera à identifier les forces, les lacunes et les opportunités d'amélioration continue dans les domaines suivants :

- Talents digitaux de la supply chain: Évaluer les compétences organisationnelles dans les fonctions respectives afin de développer et de renforcer les compétences numériques.

- Excellence opérationnelle des processus : Examiner les processus métier pour en assurer l'efficacité, la collaboration inter-fonctionnelle et le partage d'informations.
- Outils numériques : Évaluer les capacités technologiques actuelles pour soutenir la vision transformationnelle future de l'organisation.
- Données et analyse : Évaluer les outils de collecte de données, les capteurs et les applications analytiques pour déterminer si des informations peuvent être développées pour les décisions tactiques et stratégiques.
- Culture : Évaluer la culture organisationnelle pour l'innovation et l'expérimentation.
- Feuille de route digitale et établissement des priorités : La technologie seule ne suffit pas pour résoudre et transformer la supply chain. Elle doit inclure tous les aspects du cycle d'évaluation de la maturité. Il faut donc établir une liste complète de toutes les initiatives et un score de valeur clair pour chaque initiative en fonction des méthodologies de priorisation de l'organisation pour exécuter la feuille de route.

Au fur et à mesure que la supply chain d'une entreprise passe à la numérisation, il est bon de renforcer la confiance au sein de l'organisation et des partenaires en exécutant d'abord des projets de transformation de petite taille mais à forte valeur ajoutée. Les entreprises doivent être flexibles pour modifier ou ajuster le cours en fonction des résultats de chaque cas d'utilisation pilote. C'est très important aussi d'établir une procédure claire pour évaluer le succès d'un cas d'utilisation pilote. Les méthodologies agiles pour démontrer rapidement et de manière continue le succès de manière itérative peuvent favoriser une grande culture de transformation.

6. Les tendances actuelles de la digitalisation de la supply chain :

L'avènement des technologies numériques a bouleversé de nombreux secteurs, y compris celui de la supply chain. Les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance de la digitalisation de leur supply chain pour améliorer leur efficacité opérationnelle, réduire leurs coûts et s'adapter à l'évolution des attentes des clients. En ce qui concerne ce qui suit nous allons explorer quelques tendances de la digitalisation et des technologies clés qui façonnent l'avenir de la supply chain, comme l'Internet des Objets (IoT), la blockchain, l'intelligence artificielle.

6.1. L'Internet des Objets (IoT) :

L'Internet des Objets (IoT) est un système qui permet la connexion entre des systèmes informatiques interconnectés, des machines mécaniques et numériques et l'interaction homme-machine. Bien que proposé pour la première fois en 1999, l'IoT a fait d'énormes progrès avec les développements matériels de ces dernières années. L'IoT se distingue des autres technologies par sa capacité d'interaction avancée entre les objets et le système existant ainsi que sa capacité à réagir aux changements dans le système. L'optimisation est une autre caractéristique qui peut être exprimée comme l'amélioration des fonctions des objets connectés.

Les objets équipés de capteurs et de circuits électroniques sont capables de communiquer avec les personnes, ce qui facilite l'optimisation, le contrôle, la surveillance et la planification des processus logistiques. Les dispositifs IoT tels que les bracelets intelligents, les montres, les lunettes, les raquettes, les systèmes de domotique, les véhicules intelligents, etc., sont déjà présents dans notre vie quotidienne et nous offrent de nombreux avantages. En bref, les systèmes intelligents basés sur les dispositifs IoT fonctionnent de manière plus efficace, plus efficiente et plus durable grâce aux données et à la technologie pour faciliter le travail des gens.¹

6.2. Big data :

Le "big data" désigne les données volumineuses, gigantesques, définies ou non-définies. Des quantités incroyables de données sont produites chaque jour dans différents secteurs tels que la santé, la gestion, les réseaux sociaux, le marketing, les finances, etc. Cependant, ces données ne sont rien d'autre qu'un tas de données inutiles sans leur interprétation. Il est donc essentiel de les analyser rapidement et de manière compréhensible. Grâce aux avancées technologiques, ces données peuvent être stockées, analysées et rendues disponibles de manière sûre. Les entreprises peuvent ainsi utiliser ces données pour développer de nouvelles idées, personnaliser leurs services et rester compétitives.

Dans le domaine de la supply chain, les données collectées via des capteurs, des adaptateurs sans fil et GPS peuvent être utilisées pour suivre les véhicules et guider les conducteurs vers l'itinéraire le plus court. Les entreprises peuvent également analyser les

¹TURAN (P), ÇİĞDEM (K), SADIA (A), *Logistics 4.0 Digital Transformation of Supply Chain Management*, 2021 by Taylor & Francis Group, P.193

données de leurs passagers, concevoir des plans de transport plus efficaces et déterminer les horaires et la fréquence optimale de voyage grâce aux méthodes de traitement du big data.¹

6.3. La Blockchain :

« Une blockchain est une base de données transactionnelle distribuée, comparable à un grand livre comptable décentralisé et partagé, qui stocke et transfère de la valeur ou des données via Internet, de façon transparente, sécurisée, et autonome car sans organe central de contrôle. Ce registre est actif, chronologique, distribué, vérifiable et protégé contre la falsification par un système de confiance répartie (consensus) entre les membres ou participants (nœuds). Chaque membre du réseau possède une copie à jour du grand livre (en temps quasi réel) et le contenu est toujours en phase avec l'ensemble des participants »²

Applications de la blockchain en supply chain:

L'émergence de la blockchain a ouvert de nouvelles perspectives dans le domaine de la supply chain, offrant des solutions innovantes pour améliorer la transparence, la traçabilité et l'efficacité des processus³ :

1. Traçabilité améliorée : Les processus opaques et le manque de transparence dans certaines supply chain sont des problèmes courants. Il est difficile pour les entreprises de savoir avec certitude l'origine et la qualité des matériaux et des produits qu'elles utilisent ou vendent, ce qui peut avoir un impact négatif sur leur image de marque. Les grandes entreprises cherchent donc à corriger ce problème en utilisant la blockchain pour améliorer la traçabilité.

2. Lutte contre la fraude et la contrefaçon renforcée : Les entreprises peuvent subir des pertes financières importantes en raison de la fraude et de la contrefaçon dans la supply chain. Par exemple, en 2016, la fraude dans la supply chain agroalimentaire représentait une perte de 40 milliards de dollars selon PwC. Les entreprises peuvent utiliser la blockchain pour renforcer la sécurité et la transparence de leur supply chain, en permettant aux parties prenantes de suivre le parcours des produits depuis leur origine jusqu'à leur destination finale.

¹Turan (Paksoy), Çiğdem (Koçhan), Op.cit, P.39

²LELOUP (Laurent) : Blockchain : *La révolution de la confiance*, Edition Eyrolles, 1er édition, 2017, P.14.

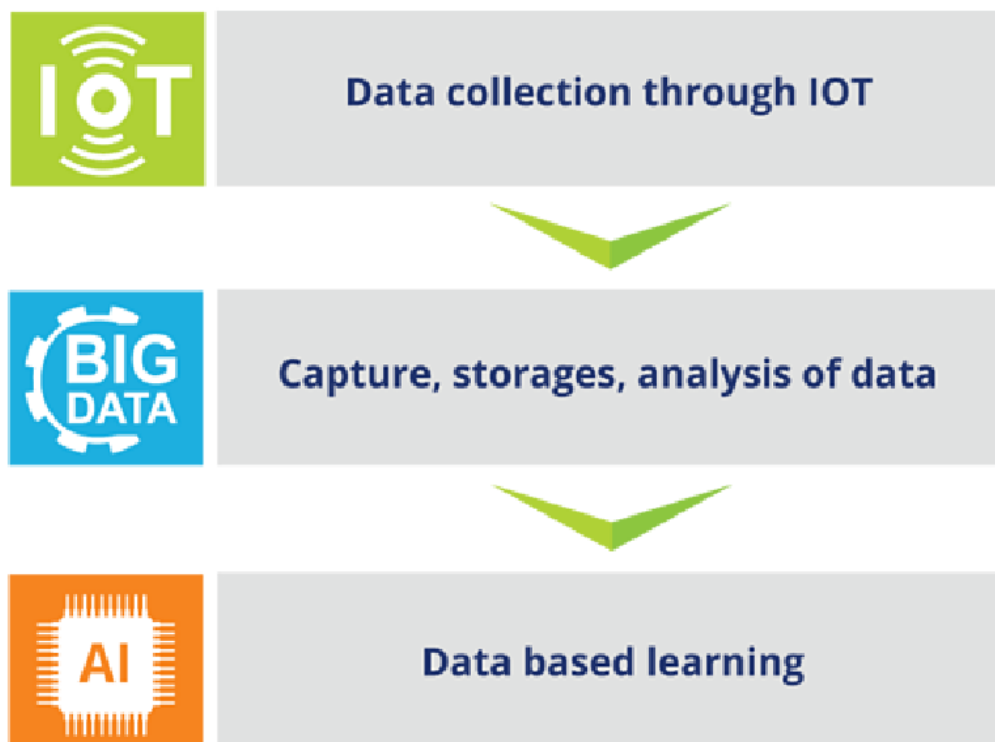
³https://abcsupplychain.com/fr/blockchain-supply-chain/#Definition_de_la_Blockchain (Consulté le 25/03/2023 à 01H18)

3. Processus de vérification simplifiés : Les processus de vérification dans la supply chain peuvent être longs et complexes en raison du grand nombre d'acteurs et de transactions impliqués. Les documents liés aux échanges et les paiements financiers lors des livraisons peuvent être accélérés grâce à la blockchain, permettant une validation instantanée entre les organismes financiers des différents acteurs réunis autour d'un même système distribué. Cela pourrait simplifier et accélérer les processus de vérification.

6.4. Le lien entre Big Data, IOT et AI :

« Dans notre monde connecté, l'Internet des objets est la capture des données, le Big Data est le carburant et l'intelligence artificielle est le cerveau. »¹

Figure n° 1 – 3: Les trois technologies futures essentielles



Source : <https://www.business2community.com/big-data/iot-big-data-ai-new-superpowers-digital-universe-01926411> (Consulté le 23/03/2023 à 02H48)

¹<https://blog.present.ca/fr/la-connexion-entre-iot-big-data-et-intelligence-artificielle> (Consulté le 06/04/2023 à 17H23)

Chapitre 01 : La transformation digitale de la supply chain [25]

Commentaire et explication :

L'essor de l'Internet des Objets a entraîné une explosion de la quantité de données générées par les objets connectés. Le Big Data, quant à lui, permet de stocker et de traiter ces données massives en vue de les analyser pour en extraire des informations pertinentes. Mais c'est surtout l'intelligence artificielle qui offre un véritable potentiel de valorisation de ces données. En effet, en utilisant des algorithmes de machine learning, elle permet d'analyser ces données pour améliorer les processus et accroître l'autonomie des systèmes. La blockchain, quant à elle, offre un niveau de sécurité et de transparence qui peut être utilisé pour garantir l'intégrité des données collectées. Ainsi, la combinaison de ces technologies peut permettre d'optimiser les processus de la supply chain en temps réel et d'améliorer considérablement l'efficacité des opérations.

Section 3 : Le rôle des plateformes de e-commerce dans la transformation digitale de la supply chain

Le commerce électronique, ou e-commerce, est devenu un secteur incontournable de l'économie mondiale. Avec la popularité croissante des achats en ligne, de plus en plus d'entreprises cherchent à se lancer dans le e-commerce pour atteindre de nouveaux clients et générer des revenus supplémentaires. Pour faciliter cette transition vers le commerce en ligne, des plateformes de e-commerce ont été développées pour offrir des solutions clé en main aux entreprises. Dans cette section, nous allons examiner les principales plateformes de e-commerce, leurs fonctionnalités et les avantages qu'elles peuvent offrir aux entreprises qui souhaitent améliorer leur supply chain et obtenir un avantage concurrentiel.

1. Définition des plateformes de e-commerce :

« Une plateforme e-commerce est une solution logicielle de bout en bout qui permet aux détaillants en ligne de gérer leur entreprise. Ce type de service englobe les créateurs de sites Web de commerce électronique, les systèmes de comptabilité et de gestion des stocks, ainsi que l'infrastructure du service client. »¹

« Une plateforme de commerce est la technologie permettant de gérer tous les aspects d'un commerce de détail ou d'un restaurant. Si l'activité est menée à la fois en ligne et sur place (dans le magasin, au bar ou sur le trottoir), la plateforme commerciale connectera ces canaux pour une gestion plus unifiée »²

« The term "Electronic commerce" (or e-Commerce) refers to the use of an electronic medium to carry out commercial transactions. Most of the time, it refers to the sale of products via Internet, but the term E-Commerce also covers purchasing mechanisms via Internet (for B-To-B)»³

2. Les différents types de plateformes de e-commerce :

Les plateformes de e-commerce peuvent être classées en différents types en fonction de leur profil commercial ou leur modèle commercial⁴ :

¹<https://sendpulse.com/fr/support/glossary/ecommerce-platform> (Consulté le 07/04/2023 à 21H33)

² <https://fr.lightspeedhq.com/blog/plateforme-commerce-contribue-reussite-entreprises/#:~:text=Une%20plateforme%20de%20commerce%20est,pour%20une%20gestion%20plus%20unifi%C3%A9e.> (Consulté le 07/04/2023 à 22H44)

³ Bhushan (S) et Clement (S), *Logistics and Supply Chain Management*, MBA MARKETING, PONDICHERRY UNIVERSITY, inde, P.292.

⁴<https://www.doofinder.com/fr/blog/qu-est-ce-que-le-ecommerce> (Consulté le 14/04/2023 le à 00H16)

2.1. Selon le profil commercial

➤ **2B (*Business-to-Business*)** : s'adresse aux entreprises qui vendent leurs produits ou services à d'autres entreprises ou organisations plutôt qu'aux consommateurs finaux. Ce type de commerce électronique peut impliquer des quantités de commande plus importantes, des contrats de longue durée, des relations commerciales plus complexes et des produits spécifiques à l'industrie.

➤ **B2C (*Business-to-Consumer*)** : Le B2C est la forme la plus courante de commerce électronique, où les entreprises vendent directement aux consommateurs finaux. Les exemples courants incluent les sites de vente en ligne pour la mode, l'électronique grand public, les produits de beauté, la nourriture et les boissons, et bien plus encore.

➤ **D2C (*Direct-to-consumer*)** : Les fabricants utilisent le modèle D2C pour vendre directement leurs produits aux consommateurs finaux, sans passer par des distributeurs ou des intermédiaires. Ce modèle peut aider les entreprises à réduire les coûts, à avoir un meilleur contrôle sur la marque et à fournir des produits exclusifs aux clients.

➤ **C2B (*Consumer-to-Business*)** : Le C2B est un modèle de commerce électronique où les consommateurs proposent leurs produits ou services que les entreprises peuvent acquérir. Les exemples courants incluent les sites de freelancing tels que *Upwork*, *Fiverr* et *Freelancer*, où les entreprises peuvent embaucher des travailleurs indépendants pour des projets spécifiques.

➤ **C2C (*Consumer-to-Consumer*)** : Les entreprises qui facilitent la vente de produits entre consommateurs utilisent le modèle C2C. Les exemples courants incluent les sites d'enchères tels que eBay et les sites de vente d'articles d'occasion entre particuliers comme Leboncoin.

➤ Ces formes de e-commerce sont les plus courantes. Il en existe également d'autres types, comme le G2C (*Government-to-Consumer*), le C2G (*Consumer-to-Government*) ou le B2E (*Business-to-Employer*).

2.2. Selon le modèle commercial

Le monde du commerce en ligne est en constante évolution et offre une variété de modèles de e-commerce. On peut les différencier selon les revenus générés ou la manière dont se déroule la transaction entre l'acheteur et le vendeur :

- Boutique en ligne disposant de ses propres produits : similaire à une boutique physique, cette boutique en ligne propose ses propres produits.
- Dropshipping : dans ce modèle, le vendeur ne stocke pas le produit, mais le fait envoyer par un tiers. Pour en savoir plus sur le dropshipping, il est possible de consulter un guide complet dédié à ce sujet.
- E-commerce d'affiliation : dans ce modèle, la boutique en ligne redirige le client vers une autre boutique pour effectuer la transaction et touche une commission en cas de vente. Amazon est souvent le partenaire affilié le plus courant. Il est possible d'en savoir plus sur le marketing d'affiliation ou la vente sans stock en lisant des articles dédiés.
- Adhésion : ce modèle de e-commerce vise à obtenir des achats récurrents de la part des clients en proposant un abonnement périodique (hebdomadaire, mensuel, trimestriel, etc.). Les « boîtes surprises » envoyées régulièrement sont un exemple courant de ce modèle. Une entreprise comme NUOObox propose des boxs de cosmétiques naturels et bio pour ses clients.
- Marketplace : ce type de e-commerce regroupe plusieurs boutiques en ligne sur une même plateforme. Les vendeurs peuvent proposer leurs produits sur le site web de la marketplace en échange d'une commission payée à la plateforme. Amazon est un exemple courant de marketplace.
- Services : un e-commerce peut également proposer des services tels que des formations, des conseils ou du coaching en échange d'argent. C'est un modèle viable pour débiter sans prendre trop de risques.
- Chaque type de plateforme de commerce électronique a ses avantages et ses inconvénients, et les entreprises doivent choisir celui qui convient le mieux à leurs besoins et à leur modèle d'entreprise et de l'environnement dans lequel ils travaillent.

3. Les avantages des plateformes de e-commerce :

Les plateformes de e-commerce offrent de nombreux avantages qui révolutionnent la manière dont les entreprises opèrent et interagissent avec les consommateurs¹

- Davantage de clients : Le commerce électronique offre un public cible élargi par rapport aux boutiques locales ou aux entreprises implantées dans plusieurs villes. Les clients peuvent acheter et vendre depuis n'importe quel endroit du monde,

¹<https://www.doofinder.com/fr/blog/qu-est-ce-que-le-ecommerce/#Avantages> (Consulté le 14/04/2023 le à 01H44)

ce qui augmente considérablement la portée et le nombre de clients potentiels. Les entreprises peuvent atteindre des clients dans des zones géographiques auparavant inaccessibles et établir des relations commerciales avec des personnes qu'elles n'auraient peut-être jamais rencontrées autrement.

➤ Pas d'horaires : Contrairement aux magasins physiques, qui ont des heures d'ouverture limitées, le commerce électronique est disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Les sites web sont ouverts et accessibles au public toute la journée, ce qui signifie que les clients peuvent faire leurs achats à tout moment qui leur convient. Les clients peuvent magasiner à leur guise, en prenant leur temps pour décider ce qu'ils veulent acheter sans avoir à se presser pendant les heures d'ouverture.

➤ Moindres coûts : Le commerce électronique permet de réduire les coûts par rapport au fonctionnement d'un commerce traditionnel. Les entreprises peuvent économiser de l'argent en évitant de louer un espace commercial, en réduisant les coûts liés à l'entretien d'un espace commercial, en n'ayant pas à payer de personnel supplémentaire pour gérer les magasins physiques, et en réduisant les coûts de stockage. De plus, le commerce électronique permet aux entreprises de réduire les coûts de production grâce à des modèles de *dropshipping*, qui permettent de mettre en relation les fournisseurs et les acheteurs sans avoir besoin de posséder les stocks physiquement.

➤ Davantage de marge : L'augmentation du nombre de clients et la réduction des coûts permettent aux entreprises de réaliser une plus grande marge qu'avec un commerce traditionnel. Même en baissant les prix, les entreprises peuvent vendre davantage et gagner plus d'argent. Les entreprises peuvent également utiliser des techniques de marketing pour attirer davantage de clients, tels que des offres spéciales, des rabais et des promotions.

➤ Scalabilité : Le commerce électronique permet de vendre à une ou mille personnes en même temps. Les entreprises peuvent étendre leur portée sans se soucier des limites physiques des magasins traditionnels. De plus, le commerce électronique permet aux entreprises de faire face à une augmentation du nombre de clients sans avoir besoin d'embaucher du personnel supplémentaire ou d'investir dans des infrastructures coûteuses. Les entreprises peuvent également ajuster leur inventaire en fonction de la demande, sans avoir à stocker de grandes quantités de produits.

➤ Une meilleure visibilité : Le e-commerce permet aux entreprises d'accroître leur notoriété et leur visibilité grâce à une présence en ligne constante. Les

entreprises peuvent utiliser une variété de canaux de marketing en ligne pour toucher de nouveaux clients et augmenter leur portée. Cela peut inclure des publicités en ligne, des campagnes de marketing par e-mail, des promotions de réseaux sociaux, des partenariats avec d'autres entreprises en ligne, et bien plus encore.

➤ En conclusion, le commerce électronique offre de nombreux avantages aux entreprises qui cherchent à se développer et à s'étendre. Grâce à une portée mondiale, une réduction des coûts, une grande flexibilité et une visibilité accrue, les entreprises peuvent atteindre de nouveaux clients et augmenter leur rentabilité.

4. Les inconvénients à prendre en compte pour réussir dans le e-commerce :

Les plateformes de e-commerce présentent des inconvénients qu'il est important de prendre en compte pour réussir dans ce domaine.¹

➤ La question de la confiance reste un obstacle pour de nombreux consommateurs qui hésitent à effectuer des transactions en ligne. Cela peut être surmonté en utilisant des certificats de sécurité tels que le SSL pour garantir la protection des données.

➤ Un autre inconvénient est que les clients ne peuvent pas voir ou toucher les produits avant de les acheter. Pour pallier à cette limitation, les fiches produits doivent être très détaillées et comporter des images et des vidéos pour donner une idée précise du produit.

➤ Une connexion Internet est également indispensable pour faire du e-commerce, ce qui peut poser problème pour certaines personnes qui ne sont pas familiarisées avec les nouvelles technologies.

➤ La partie technologique du e-commerce peut être un obstacle pour les entrepreneurs qui n'ont pas les connaissances requises. Il est donc conseillé de déléguer cette partie à des professionnels, bien que cela ait un coût.

➤ La concurrence est plus importante dans le e-commerce, car la barrière d'entrée économique est moins élevée que pour un commerce physique. Il est donc nécessaire de se montrer compétent pour réussir dans ce domaine.

➤ Cependant, le temps nécessaire pour obtenir des résultats peut être un obstacle majeur. Contrairement à un commerce physique, obtenir de la visibilité en ligne demande un travail de fond pour gagner en notoriété et attirer des clients.

¹<https://www.doofinder.com/fr/blog/qu-est-ce-que-le-ecommerce>(Consulté le 14/04/2023 à 2H33)

5. Les étapes à suivre pour créer un e-commerce

Dans cette partie, nous allons examiner les étapes clés pour créer un e-commerce. Que ce soit pour lancer une nouvelle entreprise en ligne ou étendre une présence existante sur Internet.¹

5.1. Concevoir l'idée :

Pour lancer un e-commerce, il est important de commencer par une idée. Plusieurs techniques permettent de détecter des opportunités. Les commerces physiques peuvent être observés pour déterminer ceux qui pourraient être transposés en ligne. Il est également possible de se concentrer sur les besoins personnels et de l'entourage pour identifier les problèmes qui pourraient être résolus en ligne. Lorsque vous l'idée est conçue, il est important de se rappeler que le but n'est pas seulement de vendre des produits, mais de résoudre des problèmes.

5.2. Analyser l'idée :

La deuxième étape consiste à analyser l'idée de e-commerce. Les idées initiales doivent être triées jusqu'à ce qu'il ne reste plus qu'une ou quelques-unes. Pour l'idée choisie, les questions suivantes doivent être posées : quelle est la proposition de valeur ? S'agit-il d'un nouveau produit ou d'une amélioration d'un produit existant ? Qui est la concurrence et comment pouvez-vous améliorer le produit ou le service ? Quelle est la demande pour ce produit ou service ? Quels sont les défis et les menaces qui peuvent être anticipés ? Une analyse SWOT peut être utile pour examiner les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'idée

5.3. Définir la stratégie :

La définition d'une stratégie solide est la clé du succès de votre e-commerce. Les questions suivantes doivent être posées : comment notre client idéal nous connaîtra-t-il ? Quels canaux de vente seront utilisés ? Quelle est notre proposition de valeur et pourquoi les clients nous préféreront-ils à la concurrence ? Quelle est notre politique de prix ? Quelles sont les caractéristiques communes de nos clients ? Quels sont nos objectifs à court et à long terme ? Le Business Model Canvas peut être utilisé pour définir la stratégie de ce e-commerce

¹https://www.doofinder.com/fr/blog/qu-est-ce-que-le-ecommerce/#Etapes_pour_creeer_un_e-commerce
(Consulté le 15/04/2023 à 12H53)

5.4. Élaborer un plan d'action :

Dans cette partie, il est temps de passer à l'action. Il faut trouver un nom court et facile à retenir pour cette plateforme de e-commerce, ainsi que choisir un hébergement pour le site web. Il faut également réfléchir à l'identité visuelle de l'entreprise et aux valeurs qu'elle souhaite transmettre. Il est important de rédiger un plan d'action détaillé qui énumère toutes les actions à prendre pour lancer la plateforme avec succès.

6. Les exemples de plateformes de e-commerce

6.1. Amazon Business

Amazon, le géant américain de l'e-commerce, a lancé Amazon Business la plateforme B2B vise à capitaliser sur l'expérience de vente en ligne d'Amazon et à la mettre au service des professionnels. Contrairement au *marketplace* destinée aux particuliers, Amazon Business s'adresse spécifiquement aux entreprises et propose des remises sur les achats en quantité ainsi qu'un système de devis pour les demandes spéciales. Les vendeurs peuvent afficher les prix hors TVA et bénéficient d'une interface de suivi des ventes professionnelle. Les avantages pour les acheteurs professionnels incluent des réductions sur les achats en quantité, une livraison Prime disponible, et des outils de gestion des achats poussés.

Pour accéder à Amazon Business, les professionnels peuvent créer un compte en ligne gratuitement. Si une personne est déjà inscrite comme un vendeur sur Amazon pour les particuliers, elle pourra accéder à Amazon Business depuis son compte existant. Les frais pour utiliser Amazon Business sont similaires à ceux pour vendre aux particuliers, avec un coût mensuel de 39€ pour un compte Vendeur.¹ Des frais supplémentaires peuvent s'appliquer si vous utilisez des services d'Amazon tels que la logistique FBA² ou la publicité payante. En utilisant Amazon Business, les professionnels peuvent bénéficier de l'immense visibilité d'Amazon tout en vendant à un public professionnel et en profitant d'outils de gestion adaptés.

¹<https://www.leptidigital.fr/e-commerce/amazon-business-29318/>(Consulté le 15/04/2023 à 23H49)

² La logistique FBA (Fulfillment by Amazon) est un service proposé par Amazon qui permet aux vendeurs de stocker leurs produits dans les entrepôts d'Amazon.

Figure 1 –4: Schema du *Fulfilled by amazon*



FBA représente aujourd'hui près de 53% des ventes d'Amazon, ce qui permet à l'entreprise de toujours augmenter sa taille grâce à de nouveaux produits entrants, et sa rentabilité grâce à l'externalisation des coûts de stock

6.2. Mirakl :

Mirakl est une plateforme de commerce en ligne qui permet aux entreprises de créer et de gérer des *marketplaces* en ligne. Fondée en 2012, Mirakl est devenue un leader mondial dans son domaine, offrant une solution clé en main pour les entreprises qui souhaitent élargir leur portée en ligne et accroître leur offre de produits.

Mirakl propose une solution de supply chain complète pour les entreprises, en leur permettant d'intégrer facilement leur propre système de gestion de stock et de livraison avec celui de Mirakl. Les entreprises peuvent ainsi gérer efficacement leur inventaire et leurs commandes, tout en profitant de l'infrastructure et de l'expertise de Mirakl en matière de logistique.

Mirakl est également connue pour sa facilité d'utilisation et sa flexibilité, permettant aux entreprises de personnaliser leur *marketplace* selon leurs besoins spécifiques. La plateforme offre également des outils de suivi des performances et d'analyse pour aider les entreprises à mieux comprendre leur activité et à optimiser leur stratégie¹.

En résumé, Mirakl est une plateforme de commerce en ligne complète qui offre une solution clé en main pour les entreprises souhaitant créer et gérer leur propre *marketplace*.

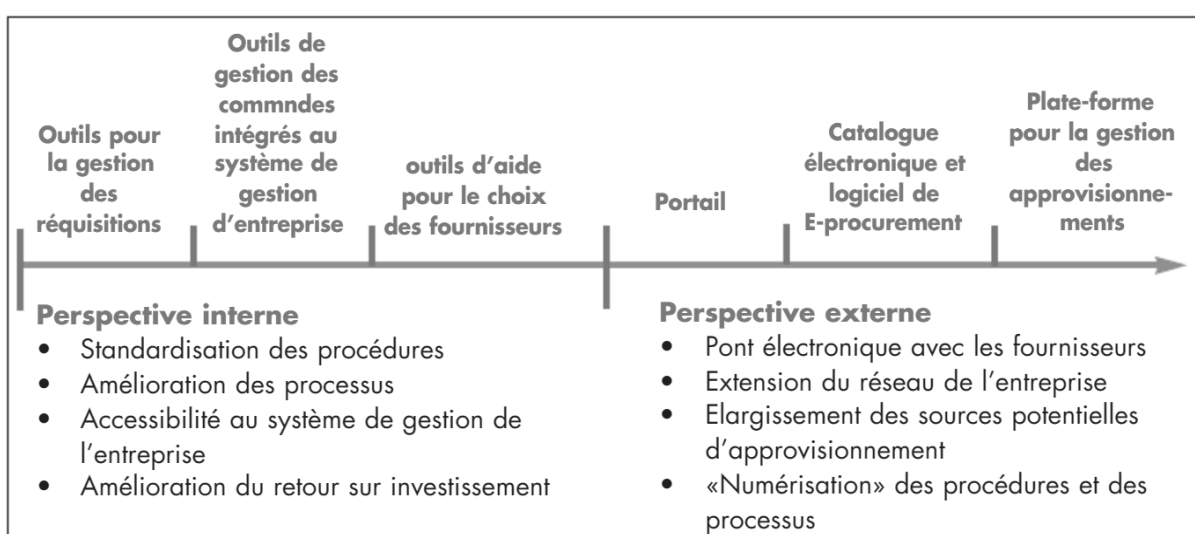
¹<https://www.mirakl.com/about/>(Consulté le 16/04/2023 à 03H12)

Avec sa solution de supply chain complète et sa flexibilité, Mirakl permet aux entreprises de développer leur activité en ligne en toute simplicité.

7. Les outils de l'approvisionnement dans le e-commerce

Le e-commerce offre de précieux outils utilisés dans le domaine de l'approvisionnement. Ces outils jouent un rôle essentiel dans la gestion efficace des opérations d'approvisionnement, permettant ainsi aux entreprises de répondre aux demandes croissantes des clients et de maintenir un flux constant de marchandises dans l'environnement dynamique du commerce électronique.

Figure1-5: Les outils de l'approvisionnement électronique



Source : ANDRE (T),JEAN (N),*Les pratiques de l'approvisionnement électronique et leurs impacts sur les stratégies d'approvisionnement*, janvier - février 2004,P.16.

La figure ci-dessous présente les différents outils de l'approvisionnement électronique, qui permettent aux entreprises de gérer efficacement leur chaîne d'approvisionnement. Ces outils comprennent notamment les plates-formes de marché, les catalogues électroniques et les outils de gestion des contrats. L'utilisation de ces outils peut offrir de nombreux avantages, tels que la réduction des coûts d'approvisionnement, l'amélioration de la qualité des produits et services achetés, et une meilleure visibilité sur les flux de marchandises. Cependant, leur mise en œuvre nécessite une planification soignée et une formation adéquate pour garantir leur efficacité et leur succès.

8. L'impact du e-commerce sur la supply chain :

➤ L'impact du e-commerce sur la supply chain se fera sentir dans la façon dont le travail est effectué, y compris la manière dont les différentes zones de la

supply chain interagissent et dans la façon dont les chaînes d'approvisionnement opèrent entre les entreprises et les frontières géographiques. Le e-commerce affecte tous les domaines majeurs du travail de la supply chain dans les entreprises, de la conception à l'achat, en passant par l'exécution et le soutien des services. Les domaines de travail majeurs dans les entreprises peuvent être illustrés à l'aide d'une carte de processus simple de la supply chain. La carte de processus montre les flux et les interactions de haut niveau entre les fournisseurs de fournisseurs et les clients de clients. Elle peut également être utilisée pour montrer où le e-commerce aura le plus grand impact¹ :

➤ Achats indirects et achats directs : le commerce électronique a un impact direct sur les achats indirects et directs de biens et services. L'approvisionnement électronique a son plus grand effet sur la gestion du changement et la conformité. Les achats directs représentent un plus grand enjeu pour la plupart des entreprises que les dépenses indirectes simplement en raison de la taille des dépenses directes. Ici, la combinaison des solutions d'approvisionnement électronique avec les systèmes ERP et MRP existants a la capacité de fournir de grandes économies d'efficacité.

➤ Conception de produits et de services : le commerce électronique a la capacité d'améliorer la qualité de la conception de produits, de réduire les délais de conception et d'améliorer fondamentalement l'interaction entre les concepteurs, les ingénieurs, les fournisseurs et la fabrication.

➤ Fabrication : les solutions de commerce électronique auront également un impact sur la fabrication, car les entreprises doivent être plus flexibles et réactives dans ce qu'elles fabriquent et dans les niveaux de personnalisation de masse que les systèmes de fabrication peuvent offrir. Le commerce électronique peut aider la fabrication à devenir plus flexible et réactive et à assurer que la planification de la demande et de l'approvisionnement sont plus efficaces.

➤ Planification de la demande et de l'approvisionnement : la plupart des gens ont du mal à gérer la planification lorsqu'elle implique plus de quelques variables. C'est un domaine où les ordinateurs, les statistiques et le commerce électronique seront toujours plus capables - s'ils sont utilisés de la bonne manière. Les systèmes de planification de la demande et de l'approvisionnement utilisent de plus en

¹ Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology, THE IMPACT OF E-COMMERCE IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AT DELL INC, ISSN: 3159-0040 Vol. 1 Issue 3, October – 2014, P.12

plus le commerce électronique aux côtés de leurs applications logicielles traditionnelles pour améliorer l'efficacité des solutions de planification.

➤ Le commerce électronique devrait également permettre une interaction beaucoup plus grande entre les systèmes de planification dans des domaines tels que la prévision et le réapprovisionnement collaboratifs (CPFR) et les places de marché électroniques.

➤ Le service et le support : le commerce électronique a déjà eu un impact sur le service et le support, mais il existe encore un potentiel de changement plus important. Le commerce électronique a la capacité de transformer l'efficacité des forces de service sur le terrain et de changer la façon dont les retours et les réparations sont gérés. Comme pour l'exécution, c'est un domaine où la proposition de valeur entraînera des changements radicaux, mais cela prendra du temps.

➤ Le travail en ligne : Le travail en ligne est un domaine qui aura un impact plus immédiat sur la chaîne d'approvisionnement. La plupart des entreprises ont déjà donné accès à des intranets et à Internet à des milliers de leurs employés. Elles leur ont fourni des outils de travail en ligne tels que des portails d'employés, des systèmes de gestion des connaissances et des formations basées sur l'ordinateur. Grâce à l'e-mail, elles ont révolutionné la façon dont les personnes travaillent à travers les frontières temporelles et spatiales. Les capacités de travail en ligne ont un impact significatif sur le fonctionnement des chaînes d'approvisionnement et sur la capacité des employés à gérer des événements et des problèmes complexes dans la chaîne d'approvisionnement.

➤ *Fulfilment et le e-fulfilment* : le *fulfilment* reste un domaine très prometteur pour les solutions de commerce électronique, mais qui a largement sous-performé son potentiel. Le commerce électronique a la capacité, grâce à l'information telle que le suivi et la traçabilité, de révolutionner la manière dont les biens et les services sont livrés. Il a la capacité de virtualiser l'inventaire et de changer fondamentalement la relation entre les clients finaux, les détaillants, les grossistes et les fabricants.

Conclusion du chapitre :

En somme, la digitalisation du Supply Chain Management est inévitable et les entreprises qui ne s'y adapteront pas risquent d'être distancées par leurs concurrents et de ne pas rester compétitives sur le marché. La transformation digitale offre une multitude d'avantages, notamment une plus grande efficacité opérationnelle, une meilleure visibilité de la chaîne d'approvisionnement et une plus grande satisfaction des clients. Les plateformes de e-commerce jouent un rôle crucial dans cette transformation, offrant des outils avancés pour la gestion des achats, de la production et de la logistique.

Cependant, cette transformation ne se fait pas sans défis et les entreprises doivent être conscientes des enjeux et des risques associés à la digitalisation. Mais les entreprises qui seront capables de relever ces défis pourront bénéficier d'une supply chain plus performante, plus agile et plus résiliente.

Dans le prochain chapitre, nous allons nous parler de la performance commerciale, ses enjeux et ses indicateurs.

Chapitre 02 :
Concepts clés de la
performance
commerciale

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [39]

Introduction du chapitre :

Dans un contexte économique marqué par une concurrence accrue, la performance commerciale revêt une importance cruciale pour assurer la pérennité et la compétitivité d'une entreprise. Cependant, définir et comprendre pleinement ce concept complexe représente un défi tant pour les dirigeants que pour les chercheurs. La performance commerciale est souvent confondue avec d'autres notions telles que l'efficacité, l'efficience et l'effectivité, ce qui rend sa compréhension d'autant plus cruciale.

Ce chapitre vise à fournir une perspective approfondie sur les fondamentaux de la fonction commerciale au sein de l'entreprise. Dans un premier temps, nous examinerons les aspects essentiels de cette fonction clé. Dans la Section 2, intitulée "Les enjeux de la performance commerciale", nous analyserons les défis et les opportunités auxquels sont confrontées les organisations dans leur quête de performance commerciale. Nous discuterons des changements et des tendances du marché qui impactent la performance commerciale, tels que la digitalisation. Enfin, nous conclurons ce chapitre en mettant l'accent sur les indicateurs clés de la performance commerciale. Ces indicateurs jouent un rôle essentiel dans l'évaluation et le suivi de la performance commerciale, en fournissant des mesures quantifiables et des repères tangibles pour évaluer les résultats et piloter les actions d'amélioration.

Section 1 : La conception de la performance commerciale

Dans cette première section consacrée à la conception de la performance commerciale, nous allons nous pencher sur les notions fondamentales de la performance commerciale et sur leur importance pour les entreprises. La performance commerciale est un concept clé qui permet aux entreprises de mesurer leur efficacité dans la réalisation de leurs objectifs commerciaux, qu'il s'agisse d'augmenter leurs ventes, d'améliorer leur rentabilité ou encore de fidéliser leur clientèle. Nous allons donc étudier les caractéristiques de la performance commerciale, ainsi que les outils et les méthodes qui permettent aux entreprises de l'optimiser.

1. Définition de la performance

La notion de performance a suscité de nombreuses réflexions et recherches, donnant lieu à plusieurs définitions. En effet, cette conception de la performance a évolué au fil du temps, ce qui explique les différentes interprétations de ce concept par les chercheurs.

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [40]

Selon l'AFNOR « *la performance est une donnée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* »¹

Pour Olivier MEIER la performance au sein de l'entreprise « *c'est le résultat obtenu de 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* »²

Selon DIMITRE WEISS « *La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut- être pour une équipe direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* »³

En se basant sur ces définitions on peut définir la performance comme étant la mesure de l'efficacité et/ou de l'efficience d'une entreprise ou d'un processus par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise. Cela implique l'atteinte des résultats escomptés permettant d'accroître la compétitivité, la rentabilité, ainsi que la capacité à influencer les autres firmes du secteur.

1.1. Les caractéristiques de la performance

La performance, selon DORIATH et GOUJET, regroupe un ensemble de caractéristiques.⁴

- Elle se traduit par une réalisation ou un résultat. Cela signifie que la performance ne peut être mesurée que par le biais de réalisations concrètes, qui sont le fruit de la mobilisation des moyens dont dispose l'entreprise. Ces moyens peuvent être humains, financiers, technologiques, etc.
- La performance s'apprécie par une comparaison. Cela signifie que pour mesurer la performance, il est nécessaire de la comparer à un objectif préalablement fixé. Chaque entreprise vise à faire mieux que la période précédente, ou à réaliser des objectifs plus ambitieux que ceux de ses concurrents. Cette comparaison peut différer d'un acteur à l'autre, car les objectifs fixés par chacun peuvent être différents.

p.34 ¹BERRAH (L) : *L'indicateur de performance : Concepts et applications*, Cépadues-Editions, 2002,

²Olivier MEIER, « *Dico du manager* », édition DUNOD, Paris, p155

³WEISS (D), « *la fonction Rh* », édition d'organisation, paris, 1988, p 275.

⁴DORIATH (B) ET GOUJET (C) : « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », Edition Dunod, Paris, 2002, p 179.

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [41]

➤ La comparaison traduit le succès de l'action. La performance renvoie à un résultat positif, qui permet d'apprécier la réussite des actions mises en œuvre pour atteindre les résultats. Cela peut être considéré comme un processus, dans la mesure où il s'agit d'une succession d'actions visant à atteindre un objectif. La performance est donc une notion relative, multiple et subjective, qui dépend de l'acteur qui l'évalue.

En somme, la performance est un concept complexe qui englobe plusieurs aspects. Elle doit être mesurée à partir de résultats concrets et comparée à des objectifs préalablement fixés. Elle est relative et subjective, car elle dépend des objectifs et des attentes de chacun. C'est pourquoi la définition de la performance peut varier d'une entreprise à l'autre, voire d'un individu à l'autre.

1.2. Notions voisines de la performance

La performance est un concept complexe qui est souvent associé à d'autres notions telles que l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'effectivité. Il est important de faire une distinction claire entre ces différents aspects de la performance.

1.2.1. 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

On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Ce sont les mesures axées sur les résultats.

Efficacité = résultats atteints / objectifs visés

1.2.2. La notion d'efficience :

BARRAUX (J) a défini l'efficience « *c'est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité* »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 :

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

²BARRAUX(J), *entreprise et performance globale*, éditions Economica, paris, 1997, p33.

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [42]

Efficienne = Résultats atteints / Moyens engagés

1.2.3. La notion d'effectivité

Selon LE MOIGNE « *Il s'agit de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* »¹

Nous pouvons donc conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus par l'entreprise. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance

Ce concept peut être résumé par la formule suivante :

Effectivité = Niveau de satisfaction obtenu / Résultats

1.3. Les différentes sources de la performance

B. MARTORY, D CROZET identifient deux types de sources au niveau de l'entreprise²

1.3.1. Les sources internes :

La performance peut être déclinée en trois types (performance humaine, performance technique, performance financière) qui sont issues de sources internes à l'organisation. Ces types de performance sont souvent destinés aux managers et portent sur le processus de construction du résultat en utilisant les ressources de l'organisation. Ainsi, pour atteindre un même but, une vision unique de la performance est nécessaire pour coordonner les actions de chacun.

- La performance humaine, qui concerne les collaborateurs de l'organisation, est une priorité dans la gestion sociale, car il n'y a pas de production sans la contribution des hommes.
- La performance technique, quant à elle, est l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.
- La performance financière décrit l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers. Il est essentiel de fournir les informations nécessaires

¹ LE MOIGNE (J.L.) : *L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance*, Harvard

Expansion, 1999, P.203

² MARTORY, (B) et CROZET, (D) : *Gestion des Ressources Humaines : pilotage sociale et performance*, Edition DUNOD 5^{ème} Edition 2002, P.165.

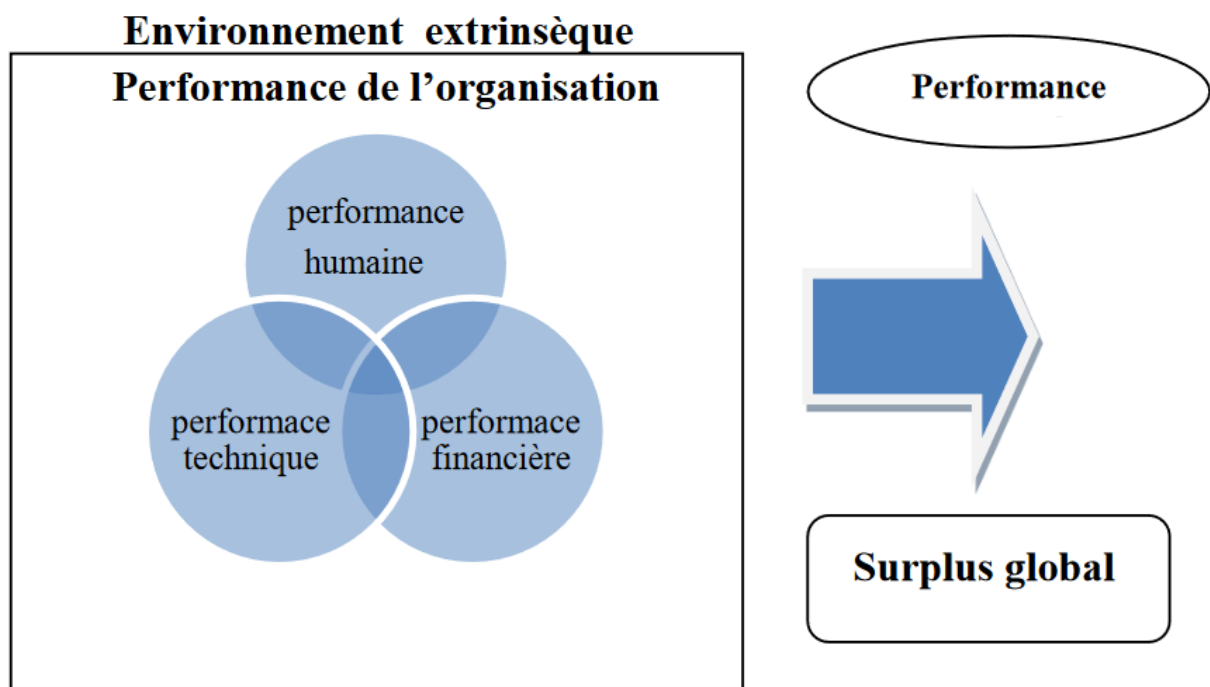
Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [43]

pour la prise de décision et de définir les variables d'action pour améliorer ces différentes performances.

1.3.2. Les sources externes

- La performance externe est une performance qui est influencée par les évolutions externes et qui peut être héritée de l'environnement.
- Elle est principalement orientée vers les actionnaires et les organismes externes.
- Elle se concentre sur les résultats présents ou futurs de l'organisation.
- Elle nécessite la production et la communication d'informations.
- Elle génère une analyse des grands équilibres et peut susciter des débats entre les différentes parties prenantes.

Figure n°2.1 : 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

La figure ci-dessus met en évidence les sources clés de la performance. Elle illustre de manière concise les différents éléments qui contribuent à la réalisation d'une performance commerciale optimale. Les sources de la performance peuvent inclure des aspects tels que la

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [44]

stratégie, les compétences et les ressources, la motivation des équipes, ainsi que l'innovation et l'utilisation des nouvelles technologies. Comprendre et maîtriser ces sources est essentiel pour les entreprises souhaitant atteindre leurs objectifs de manière efficace et durable.

1.4. La mesure de la performance

La mesure de la performance de l'entreprise s'appuie sur deux aspects : l'aspect objectif qui évalue les résultats des actions entreprises et les objectifs atteints, et l'aspect subjectif qui prend en compte des critères qualitatifs difficiles à mesurer. Ces deux aspects seront développés et détailler comme suit¹ :

1.4.1. La mesure objective de la performance

La mesure objective de la performance est un aspect important pour mesurer la performance d'une entreprise, car elle est basée sur des données quantitatives disponibles dans l'organisation. Il existe deux types de mesures objectives dans cette évaluation :

- La mesure de l'output et la mesure de l'input du vendeur. La mesure de l'output du vendeur prend en compte les résultats des actions du vendeur, tels que le volume des ventes, le nombre de nouveaux clients, le nombre de commandes, etc.
- La mesure de l'input du vendeur se concentre sur les efforts et les actions du vendeur et la manière dont ils sont menés, tels que le nombre de visites, le nombre de rapports de visite, le niveau des dépenses de vente, etc.

Certains auteurs ajoutent une troisième catégorie de mesure, appelée mesure par les ratios, qui comprend les ratios de dépenses, les ratios de développement de compte et de service client, ainsi que les ratios d'activité ou de productivité.

1.4.2. La mesure subjective de la performance

La mesure subjective de la performance est plus difficile à déterminer que la mesure objective, car elle se concentre sur des critères qualitatifs et subjectifs. Elle est basée sur l'analyse du comportement du vendeur en fonction de plusieurs critères. Ces critères peuvent inclure

- La qualité de l'information collectée par le vendeur dans le cadre d'une veille concurrentielle ou de l'obtention d'informations de routine,

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 02 : Concepts clés de la performance commerciale [45]

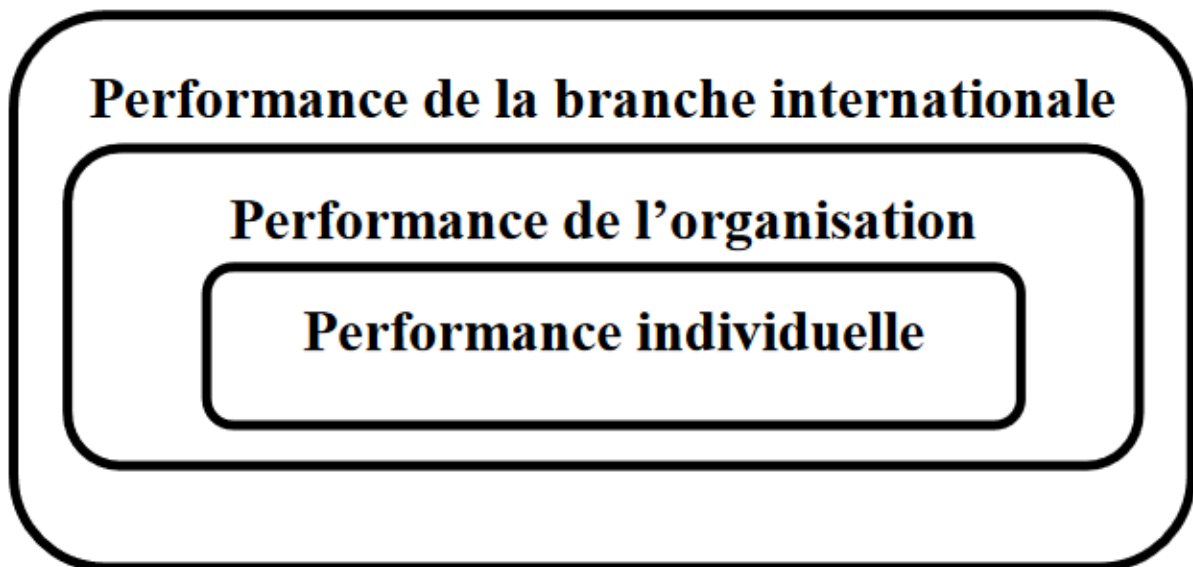
- La qualité des relations commerciales et la satisfaction des clients, la connaissance des produits et de la concurrence, le respect des budgets alloués et le contrôle des coûts,
- La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations de vente,
- La coopération intra-organisationnelle et l'efficacité des techniques de négociation,
- La capacité de planification et de gestion du temps.

Ces critères sont généralement évalués par le supérieur hiérarchique du vendeur, ses pairs, ses clients ou ses partenaires commerciaux. Les mesures subjectives peuvent être plus difficiles à évaluer que les mesures objectives, mais elles sont essentielles pour avoir une vue d'ensemble de la performance d'un vendeur.

1.5. Identification des niveaux de mesure de la performance

La figure suivante présente les différents niveaux de mesure de la performance :

Figure n°2.2 : Les niveaux de mesure de la performance



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

La mesure de la performance peut être réalisée à quatre niveaux différents, dont les trois premiers retiennent principalement l'attention des gestionnaires.

- Le premier niveau est celui de la performance individuelle au niveau du poste, qui est pris en compte dans la détermination de la rémunération.

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [46]

- Le deuxième niveau est celui de la performance du groupe ou de l'unité, qui est utilisé pour réfléchir à l'organisation.
- Le troisième niveau est celui de la performance globale de l'entreprise, qui est utilisé pour prendre des décisions stratégiques.
- Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner des indications générales, mais ne sont pas pertinents pour le pilotage social. Les gestionnaires se concentrent donc sur les trois premiers niveaux pour mesurer la performance et prendre des décisions opérationnelles et stratégiques.

1.6. Définition de la performance commerciale

La performance commerciale ne se limite pas à la simple réalisation de rendez-vous clients, à l'activité d'un groupe de commerciaux ou encore au gain de quelques affaires. En réalité, elle consiste à satisfaire deux notions distinctes : l'efficacité et l'efficience

L'efficacité commerciale se réfère à l'utilité économique de l'outil commercial indépendamment des ressources utilisées. Ainsi, la force de vente peut être qualifiée d'efficace ou d'inefficace en fonction de sa capacité à atteindre les objectifs fixés. En revanche, l'efficience commerciale est définie par la relation entre l'efficacité commerciale et les ressources mobilisées pour atteindre cet objectif. L'efficience est donc un ratio qui mesure l'efficacité de la force de vente par rapport aux coûts engagés pour y parvenir.

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

La performance commerciale se mesure donc à travers plusieurs éléments tels que le chiffre d'affaires réalisé, le volume des ventes, le coût des ventes et la marge brute dégagée sur ces ventes. La performance commerciale englobe également des aspects tels que la progression du nombre de clients, le taux de pénétration, l'évolution du chiffre d'affaires, les parts de marché, la satisfaction des clients et l'amélioration de l'image de l'entreprise.

1.7. 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

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

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [47]

l'entreprise, sa politique et ses ressources. On peut citer des éléments ayant une influence directe sur la performance commerciale¹ :

➤ **Qualité de service** : La qualité de service est un élément clé de la performance commerciale, car elle a un impact direct sur la satisfaction du client. Une entreprise qui offre un service de qualité peut fidéliser ses clients existants et en attirer de nouveaux. À l'inverse, un mauvais service peut entraîner des plaintes, des retours de produits, des avis négatifs, et par conséquent, une baisse de la performance commerciale. La qualité de service peut être mesurée à travers des enquêtes de satisfaction, des retours clients, des indicateurs de qualité, etc.

➤ **Diversité de l'offre** : La diversité de l'offre est importante pour répondre aux besoins de tous les segments ciblés du marché. En offrant une gamme de produits ou services variée, une entreprise peut toucher différents types de clients, qui ont des attentes et des besoins différents. La diversité de l'offre peut également permettre de se démarquer de la concurrence, d'innover, ou encore de proposer des produits complémentaires. Cependant, une offre trop complexe peut aussi entraîner des coûts supplémentaires en termes de production, de stockage, ou de communication.

➤ **Capacité financière des revendeurs** : La capacité financière des revendeurs est essentielle pour assurer le fonctionnement des activités commerciales. Les revendeurs peuvent être des distributeurs, des franchisés, des partenaires, etc. Si les revendeurs n'ont pas les moyens financiers nécessaires, ils peuvent être moins efficaces pour vendre les produits ou services de l'entreprise, ou même ne pas être en mesure de les commercialiser du tout. Une entreprise doit donc s'assurer que ses revendeurs ont une solvabilité suffisante pour garantir un bon niveau de performance commerciale.

➤ **Capacité de production** : La capacité de production est la quantité de produits offerte par une entreprise. Une capacité de production insuffisante peut entraîner des ruptures de stock, des délais de livraison allongés, ou encore une perte de parts de marché. À l'inverse, une capacité de production trop élevée peut entraîner des coûts supplémentaires en termes de stockage, de gestion des invendus, etc. Il est donc important de trouver un équilibre entre la capacité de production et la demande du marché.

¹ MEFOUTE BADIANG, (A): Op.cit, P.35.

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [48]

➤ Étendue du réseau de distribution : L'étendue du réseau de distribution est importante car plus le réseau est étendu, plus le nombre de consommateurs est élevé. Un réseau de distribution étendu permet à une entreprise de toucher différents types de clients, de couvrir un territoire plus vaste, et d'augmenter ses parts de marché. Cependant, un réseau de distribution trop étendu peut entraîner des coûts supplémentaires en termes de logistique, de gestion des stocks, de formation des partenaires, etc. Il est donc important de trouver un équilibre entre l'étendue du réseau de distribution et la rentabilité de l'entreprise.

1.8. Piliers de la performance commerciale :

Les piliers de la performance commerciale sont les suivants¹ :

1.8.1. La stratégie de vente :

La performance commerciale repose sur une stratégie de vente solide et adaptée à la clientèle cible. Pour cela, l'entreprise doit déterminer les canaux de distribution appropriés et fixer une politique tarifaire rentable.

1.8.2. La stratégie marketing :

Une stratégie marketing efficace est essentielle pour améliorer la visibilité de la marque et augmenter les opportunités de vente. Il est important de produire régulièrement du contenu adapté à la cible de clientèle, d'animer les réseaux sociaux et de réaliser des campagnes publicitaires payantes ciblées.

1.8.3. Le management des équipes :

Le management est déterminant pour la performance commerciale. Il est essentiel que chaque collaborateur connaisse son rôle, que les équipes collaborent efficacement et que les commerciaux soient motivés. Les bonnes pratiques en matière de motivation, telles que la rémunération variable et l'attribution de primes de résultats, doivent être utilisées.

1.8.4. La relation client :

La relation client est cruciale pour la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. Une entreprise qui développe une relation client solide est en mesure de pérenniser ses ventes et son chiffre d'affaires. Les clients satisfaits et fidèles deviennent également des ambassadeurs de la marque et contribuent ainsi à améliorer la performance commerciale.

¹<https://blog.hubspot.fr/sales/performance-commerciale> (Consulté le 17/04/2023 à 13H44)

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [49]

Section 02 : Les enjeux de la performance commerciale

La performance commerciale dépend de l'efficacité de la stratégie de vente ainsi que de la qualité des prospects et de leur engagement dans le processus d'achat. Pour améliorer la performance commerciale, il est important de réfléchir régulièrement à l'approche commerciale et à l'optimisation du parcours de conversion. Il est crucial de s'adapter aux nouvelles attentes et habitudes des clients, de maîtriser leur parcours d'achat et d'avoir une connaissance approfondie de leur profil.

1. Les défis de la force de vente

L'efficacité de la force de vente est un élément clé pour le succès des entreprises dans un environnement concurrentiel, dans cette partie nous explorerons les défis auxquels sont confrontés les professionnels de la vente¹ :

1.1. L'acquisition de nouveaux clients

Pour assurer le développement commercial et la croissance d'une entreprise, il est primordial d'acquérir de nouveaux clients. En effet, la fidélisation des clients existants ne suffit pas toujours à maintenir une activité rentable et compétitive dans un marché concurrentiel.

Ainsi, les équipes commerciales doivent être en mesure de mettre en place des stratégies efficaces pour générer et gérer des leads, c'est-à-dire des prospects qui ont montré un intérêt pour les produits ou services proposés par l'entreprise. Pour cela, il est important d'avoir un système de gestion des leads performant qui permettra aux commerciaux de se concentrer sur les prospects les plus qualifiés et les plus susceptibles de devenir des clients.

L'utilisation d'un tunnel de conversion peut être un outil très utile pour améliorer l'efficacité de la génération de leads et pour maximiser les chances de les convertir en clients. Le tunnel de conversion permet de visualiser le parcours du prospect depuis la première prise de contact jusqu'à l'achat, en passant par toutes les étapes intermédiaires. Cette représentation permet d'identifier les points faibles du processus de conversion et de les améliorer.

En résumé, l'acquisition de nouveaux clients est un enjeu majeur pour la performance commerciale d'une entreprise. Pour y parvenir, il est important de mettre en place des

¹<https://www.kissthebride.fr/what/performance-commerciale/#:~:text=Les%20enjeux%20de%20la%20performance%20commerciale&text=Optimiser%20la%20performance%20commerciale%20passe,connaissance%20parfaite%20de%20son%20profil>(Consulté le 20/04/2023 à 1H28)

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [50]

stratégies efficaces de génération et de gestion des *leads*, en utilisant des outils tels que le tunnel de conversion et la data pour maximiser l'efficacité des actions commerciales.

1.2. La data : nouvel atout de la performance commerciale

➤ La data est devenue un atout majeur pour améliorer la performance commerciale. Elle renferme des informations précieuses qui permettent aux commerciaux de détecter des opportunités intéressantes. Pour développer leur activité, les commerciaux doivent identifier et cibler chaque prospect. La segmentation des prospects est une technique efficace pour prendre contact avec eux au moment opportun, c'est-à-dire lorsqu'ils sont prêts à passer à l'achat.

➤ Le phoning intempestif et les rendez-vous pris trop rapidement ne sont plus adaptés à l'environnement actuel où les clients sont de plus en plus exigeants et matures dans leur parcours d'achat. Ils cherchent à s'informer, à comparer, à multiplier les points de contact et sont très sceptiques envers les discours commerciaux non ciblés. Ainsi, le commercial doit avoir une connaissance fine du profil du client pour lui offrir la bonne offre ou le bon message au bon moment et sur le bon canal.

➤ L'analyse de la data permet de mieux comprendre les attentes et les besoins des clients, d'anticiper leurs comportements et de personnaliser les messages marketing. Les outils de *data mining* et de *data analytics* sont des leviers puissants pour améliorer la performance commerciale. Ils permettent de déceler des opportunités commerciales, de prédire les comportements des clients et d'adapter la communication en fonction de leurs préférences et de leur comportement d'achat.

En conclusion, la data est un élément clé pour optimiser la performance commerciale. Les commerciaux doivent en faire un usage intelligent pour mieux connaître leurs prospects et mieux répondre à leurs attentes. La data leur permet de gagner en efficacité et en pertinence dans leur démarche commerciale, ce qui est indispensable dans un contexte de concurrence accrue et de clients de plus en plus exigeants.

1.3. L'évolution du rôle du commercial dans un environnement en mutation

Le rôle du commercial a considérablement évolué avec l'avènement du digital et l'importance accrue accordée à l'expérience client. Aujourd'hui, la personnalisation est devenue un enjeu majeur dans la vente et cela passe par une meilleure compréhension des besoins et des attentes des clients. Les commerciaux doivent donc être capables de fournir des

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [51]

conseils et des solutions personnalisées pour répondre aux besoins spécifiques de chaque client.

Pour y parvenir, les commerciaux doivent être formés aux nouvelles technologies et aux techniques de vente innovantes telles que l'inbound marketing. Cette approche consiste à attirer les prospects grâce à des contenus de qualité plutôt que de les solliciter de manière agressive. Pour cela, les équipes marketing et commerciales doivent travailler en étroite collaboration pour alimenter une conversation continue avec les prospects et clients, permettant de mieux comprendre leurs besoins et de leur proposer des solutions adaptées.

En somme, le nouveau métier du commercial est celui d'un conseiller expert capable de personnaliser ses offres et de travailler en collaboration avec les clients pour répondre à leurs problématiques spécifiques. Le commercial doit donc être à l'écoute, empathique et doté d'un solide bagage technique pour être en mesure de fournir des conseils avisés et des solutions personnalisées qui satisferont les clients et les fidéliseront sur le long terme.

1.4. La fidélisation client pour booster le chiffre d'affaires

La fidélisation client est un enjeu clé pour toute entreprise souhaitant améliorer sa performance commerciale et son chiffre d'affaires. En effet, il est plus coûteux d'acquérir de nouveaux clients que de fidéliser les clients existants. La fidélisation permet également d'augmenter les ventes par le biais de ventes additionnelles et de recommandations de la part des clients satisfaits.

La relation client est donc essentielle dans cette démarche de fidélisation. Il est important d'établir un dialogue de qualité avec les clients, dès le premier contact et tout au long de la relation commerciale. L'objectif est de comprendre leurs besoins, leurs attentes et de leur proposer des solutions adaptées à leur profil et à leur parcours d'achat.

Pour cela, il est important de mettre en place une stratégie de communication personnalisée, en utilisant des outils tels que le CRM (Management des relations clients) pour collecter et analyser les données clients. Cette analyse permettra de segmenter la clientèle et de proposer des offres et des messages adaptés à chaque groupe de clients.

La qualité du service après-vente est également un élément crucial dans la fidélisation client. En effet, il est important de maintenir un suivi régulier avec les clients après l'achat, de recueillir leur feedback et de résoudre rapidement les éventuels problèmes rencontrés.

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [52]

En somme, la fidélisation client est une stratégie gagnante pour augmenter le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise. En proposant une relation client de qualité, personnalisée et un service après-vente irréprochable, l'entreprise pourra fidéliser ses clients et développer une relation durable et profitable avec eux.

2. L'enjeu déterminant de la motivation et la performance :

Un nouveau mode de management : Cela implique de clarifier les objectifs commerciaux, de former les employés aux meilleures pratiques (comment évaluer et convaincre les prospects, suivre un processus bien défini avec un langage précis...) et de leur donner un feedback régulier sur leur travail. Les pratiques de gestion traditionnelles évoluent, par exemple en remplaçant l'évaluation annuelle des performances par des objectifs préalablement fixés et suivis en temps réel avec des évaluations fréquentes qui permettent un feedback continu. Il est donc important de communiquer régulièrement les objectifs de vente à l'équipe. L'accent est également mis sur la formation de l'équipe sur les nouveaux produits les programmes d'incitation, le travail d'équipe et le coaching entre les membres de l'équipe de vente.

En ce qui concerne la formation, il est essentiel de préparer correctement les commerciaux aux objections fréquentes des clients afin de pouvoir y répondre efficacement (dans ce contexte, la collaboration entre les équipes de médias sociaux et de vente pour recueillir des informations est souvent bénéfique)

2.1. Les sources de motivation :

La motivation des salariés est un enjeu crucial pour les entreprises. Selon les études, la motivation est caractérisée par quatre éléments : le déclenchement du comportement, la direction du comportement, l'intensité du comportement et la persistance du comportement. La motivation se traduit par les efforts déployés dans le travail pour atteindre des objectifs. Elle active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus. La motivation au travail est un facteur essentiel de compétitivité pour les entreprises. Des méthodes de stimulation coûteuses sont proposées par des sociétés spécialisées, mais il est important de développer des approches spécifiques adaptées à chaque situation, en prenant en compte les processus motivationnels propres à chacun. La motivation ne dépend pas uniquement de l'intéressement financier et de la qualité du travail ¹ :

- Source tangible : La rémunération

¹Martin, Marie-Agnès • Goulvestre, Laurent, du management au leadership, édition 2007 . P134-136

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [53]

La rémunération, en fonction de la performance réalisée, est une source tangible de motivation. Un système de salaire à la performance, lié à des évaluations de performance, incite les individus à atteindre des objectifs et peut augmenter leur engagement. L'intéressement, qui récompense les résultats obtenus, a des vertus telles que le développement de la motivation, le renforcement des sentiments d'appartenance et de solidarité, la sensibilisation aux réalités économiques et l'amélioration du climat social. L'individualisation des rémunérations, en prenant en compte la performance individuelle, est perçue comme une reconnaissance et motive les salariés par les opportunités de gains. Cela améliore l'efficacité du personnel et contribue aux résultats financiers de l'entreprise. De plus, cette approche aide à retenir les meilleurs talents, rationalise les dépenses liées à la gestion du personnel, assure une plus grande flexibilité de la rémunération et donne à l'entreprise un avantage compétitif. Elle permet également de responsabiliser les individus et de reconnaître leur contribution à la réalisation des résultats.

➤ Source intangible : La satisfaction

La motivation au travail ne se limite pas à l'aspect financier. Elle est également liée à la satisfaction des attentes et aspirations personnelles de l'individu. La motivation est synonyme d'enthousiasme, tandis que la démotivation découle souvent d'une désillusion vis-à-vis de l'entreprise. Les qualités intrinsèques et le comportement du manager jouent un rôle clé dans sa capacité à motiver son équipe. Il existe une relation interpersonnelle spécifique entre un leader charismatique et ses subordonnés. Les responsabilités du manager incluent la planification, l'organisation et le contrôle du travail. En revanche, le leadership vise à créer le mouvement, à stimuler la motivation des subordonnés et à favoriser le changement en développant une vision d'avenir et en mobilisant les autres. La motivation est renforcée lorsque les individus ont un certain contrôle sur leurs résultats et lorsque les récompenses sont liées à ces résultats.

3. Les outils d'intelligence commerciale face aux enjeux de croissance

Les technologies numériques ont permis la collecte et l'analyse d'informations précieuses sur les acheteurs BtoB, ce qui a conduit à la création d'une véritable intelligence commerciale. Les commerciaux peuvent ainsi tirer parti de ces solutions de vente digitale

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [54]

pour mieux comprendre les acheteurs, améliorer leur interaction avec eux et accroître leur performance commerciale dans un monde en constante évolution¹ :

3.1. La vente 2.0

Accélérer la digitalisation : Le contexte sanitaire a accéléré la digitalisation des ventes BtoB à distance, qui devient une tendance durable. Selon une étude de LinkedIn sur les tendances de la vente BtoB en France en 2021, le nombre d'acheteurs BtoB envisageant d'acheter sans rencontrer leur interlocuteur en face-à-face a augmenté de 8% depuis avant la pandémie, pour atteindre 51%. Cette méthode a été largement approuvée, avec 61% des acheteurs BtoB estimant que le digital facilite leur processus d'achat. Les résultats des commerciaux interrogés sont également positifs, avec 48% ayant dépassé leurs objectifs de vente de plus de 25% et près de 55% ayant réalisé des ventes de plus de 100 000\$. Une étude récente de McKinsey confirme ces tendances, avec plus de la moitié des commerciaux BtoB interrogés considérant que les modèles de vente à distance sont aussi efficaces, voire plus, que les modèles traditionnels en face-à-face. Ces résultats prouvent que la digitalisation des ventes représente une véritable opportunité pour les professionnels de la vente, qui peuvent désormais conclure des contrats sans se déplacer physiquement.

3.2. Repenser les stratégies commerciales en BtoB:

Dans un contexte de virtualisation professionnelle, les commerciaux en BtoB doivent adopter une nouvelle approche centrée sur l'acheteur pour gagner ou maintenir sa confiance. Les acheteurs souhaitent une approche personnalisée et ciblée. Les équipes commerciales doivent utiliser des sources de données fiables pour mieux comprendre et cibler les acheteurs, et maintenir une véritable connexion avec eux. 77% des professionnels de la vente ont déclaré avoir perdu au moins une opportunité au cours de l'année précédente à cause d'un changement de poste chez le prospect.

3.3. Réussir avec des outils de ventes modernes et innovants

Les outils numériques sont de plus en plus utilisés par les commerciaux BtoB pour améliorer leur performance, en particulier sur LinkedIn. Les informations accessibles sur cette plateforme leur permettent de mieux comprendre les enjeux et les priorités des acheteurs, d'élargir leur réseau et d'engager davantage avec leur public cible. LinkedIn Sales Navigator offre également des fonctionnalités innovantes pour améliorer l'efficacité des ventes, comme

¹<https://www.actionco.fr/Thematique/rh-1217/Breves/Ventes-BtoB-outils-intelligence-commerciale-face-enjeux-croissance-364910.htm> (Consulté le 21/04/2023 à 2H33)

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [55]

la possibilité de valider les données contenues dans un système CRM en les comparant aux informations mises à jour en temps réel sur la plateforme. En utilisant ces outils modernes, les commerciaux peuvent renforcer leur approche personnalisée et offrir plus de valeur ajoutée à leur interlocuteur, contribuant ainsi positivement à la performance de leur entreprise.

En somme, pour réussir dans le monde des ventes en constante évolution, il est essentiel d'adopter une approche centrée sur le client et de se concentrer sur la valeur ajoutée que l'on peut offrir plutôt que sur les caractéristiques du produit ou du service. Les équipes commerciales doivent également être équipées d'outils et de compétences leur permettant de comprendre les besoins et les attentes des clients, de construire des relations solides et durables avec eux, et de suivre de près la performance des ventes pour pouvoir l'optimiser. En fin de compte, pour réussir, il est important de toujours s'adapter et d'évoluer en fonction des changements du marché et des besoins des clients.

Section 03 : Les indicateurs clés de la performance commerciale

La mesure de la performance commerciale revêt une importance capitale pour les entreprises afin d'évaluer leur succès et leur efficacité dans la réalisation de leurs objectifs. Dans cette troisième section, nous explorerons les principaux outils et mesures utilisés pour évaluer et surveiller la performance dans le domaine commercial. Ces indicateurs clés offrent des perspectives précieuses sur les différentes facettes de la performance commerciale, qu'il s'agisse de mesurer les ventes, la rentabilité, la satisfaction client ou d'autres indicateurs pertinents. Nous examinerons les différents types d'indicateurs clés, leurs avantages et leurs objectifs, et comment ils peuvent être utilisés de manière stratégique pour améliorer les résultats commerciaux.

1. Mesure de la performance commerciale

« 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 »¹

La performance commerciale est un élément clé pour comprendre les résultats financiers et évaluer l'efficacité des différents acteurs impliqués dans la structure de la force de vente. Pour mesurer la performance commerciale, les analystes utilisent des indicateurs soigneusement sélectionnés afin d'éviter de se perdre dans la masse de données commerciales.

¹ KHMAKHEM. (A) : la dynamique de contrôle de gestion, éd, DUNOD, 1992, p. 343

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [56]

La mesure de la performance permet d'apprécier les résultats de l'intégration des objectifs organisationnels et peut également être utilisée pour attribuer des sanctions positives ou négatives en fonction des comportements des membres de l'entreprise. Cette mesure est une appréciation financière de la rentabilité d'un projet ou d'actifs, en tenant compte des risques encourus par l'investisseur. Les entreprises intègrent de plus en plus une approche globale dans leur mesure de la performance, qui inclut les dimensions sociale et environnementale

1.1. Les techniques et les outils de mesure de la performance commerciale

La mesure de la performance est essentielle pour évaluer le succès et l'efficacité d'une entreprise. Dans cette partie, nous explorerons les différentes approches et outils utilisés pour évaluer et surveiller la performance commerciale. En examinant les techniques de mesure clés et les outils disponibles¹ :

1.1.1. Les techniques :

- Réaliser un audit de la performance commerciale de l'entreprise. Cela implique une évaluation des objectifs commerciaux, des indicateurs de performance et des techniques de prospection utilisées, telles que le *social selling* et l'*inbound marketing*. Les entreprises doivent également prendre en compte les facteurs internes et externes pour établir un plan d'action efficace.
- Mesurer la qualité des *leads*. Les entreprises doivent porter une attention particulière à la qualité des fichiers prospects, à la fiabilité et à la mise à jour des informations récoltées. Cela permet d'obtenir des informations plus qualitatives sur les prospects et d'améliorer le processus de génération de prospects.
- Évaluer l'efficacité commerciale en utilisant des indicateurs liés au taux de transformation des prospects, aux forces de vente ou encore à la durée du cycle de vente. Il est également important de suivre en temps réel les indicateurs de performance pour s'assurer que l'entreprise reste sur la bonne voie.
- Consiste à calculer le coût de performance des commerciaux. Cela implique de prendre en compte la gestion des ressources humaines, la formation des équipes commerciales et la motivation individuelle pour renforcer la motivation et l'engagement des commerciaux.
- Aligner les équipes de vente et de marketing. Les stratégies de vente et de marketing doivent fonctionner ensemble pour mesurer et améliorer la performance

¹<https://blog.hubspot.fr/sales/performance-commerciale>

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [57]

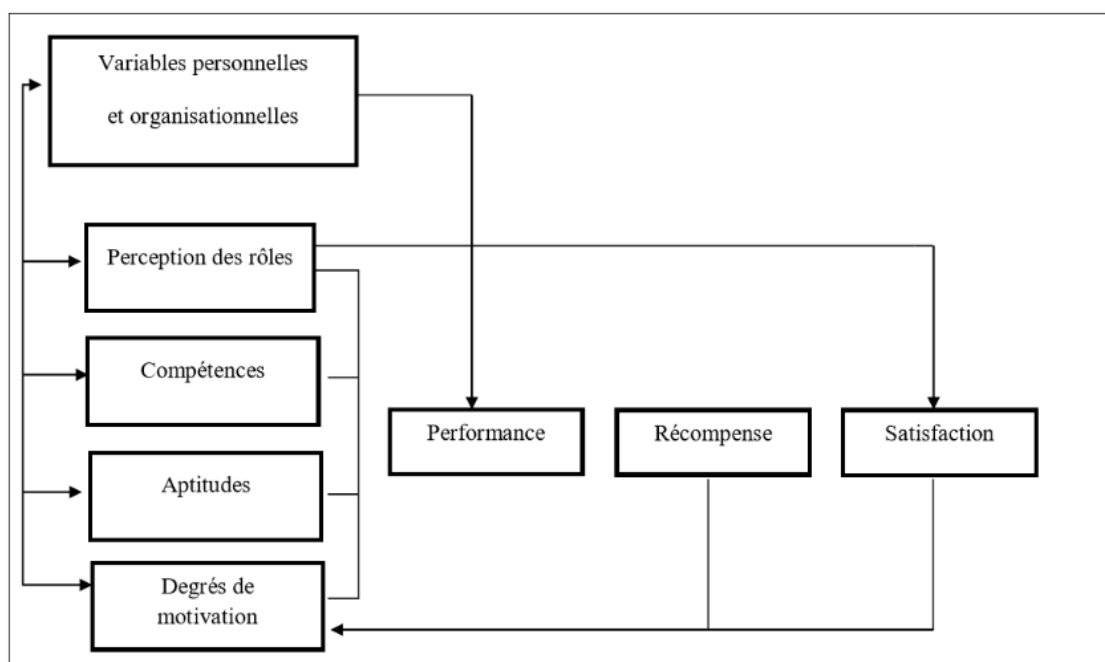
commerciale de l'entreprise. Les équipes peuvent collaborer étroitement en utilisant des outils modernes pour mesurer efficacement leurs actions et déterminer un niveau de service précis pour chaque étape du processus de vente.

1.1.2. Les outils :

➤ Le tableau de bord commercial est un outil important pour mesurer l'activité commerciale et améliorer la performance commerciale d'une entreprise. Il permet de suivre les objectifs de vente fixés et de piloter efficacement l'activité commerciale en utilisant des indicateurs cohérents et pertinents. Un tableau de bord commercial efficace doit être synthétique et bien construit en choisissant les bons KPI. L'analyse des indicateurs permet aux entreprises d'avoir une vue d'ensemble sur leurs performances et de progresser dans leurs activités commerciales.

➤ Les logiciels de gestion de la relation client (CRM) sont également des outils importants pour les entreprises. Les fichiers de contacts des entreprises contiennent des informations précieuses sur leur clientèle, qui peuvent être utilisées pour vendre des produits et des services adaptés aux besoins des prospects et pour fidéliser les clients existants. Après avoir généré des *leads*, les entreprises doivent assurer la gestion et le suivi de ces prospects pour maximiser leurs chances de les convertir en clients. Les logiciels CRM fournissent des KPI précis et pertinents, qui permettent aux entreprises de suivre le parcours de leurs clients et l'évolution de leurs ventes. Cela aide les entreprises à mieux comprendre leurs clients et à améliorer leurs relations avec eux pour atteindre leurs objectifs commerciaux.

Figure n°2.3 : Modèle de performance commerciale



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

Le modèle de performance commerciale présenté dans la figure ci-dessus inclut un ensemble de variables personnelles et organisationnelles qui peuvent être mesurées à la fois quantitativement et qualitativement. Ce modèle offre ainsi une vision complète de la performance commerciale en prenant en compte les différentes dimensions qui y contribuent.

1.2. Objectifs de mesure de la performance commerciale :

1.2.1. 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 la performance commerciale permet de structurer le schéma de représentation à partir duquel les managers agissent. Elle est essentielle pour la prise de décisions et permet de réduire les risques d'incohérence entre l'objectif global de l'entreprise et les objectifs de l'ensemble de ses fonctions. Elle fournit également des informations importantes pour que l'entreprise puisse se situer par rapport à ses concurrents. Enfin, elle

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

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [59]

informe chaque responsable des choix stratégiques en leur indiquant les priorités sur lesquelles il devra se baser à l'avenir.

1.2.2. Objectifs de pilotage :

Le pilotage de la performance commerciale est un processus de diffusion dans l'entreprise d'une information sur les objectifs et les moyens, ainsi qu'un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs visés. Pour piloter efficacement la performance, les responsables de l'entreprise ont besoin de données significatives et pertinentes pour la prise de décisions et qui ont une signification et une valeur commune. Cela leur permet de conduire des analyses, des décisions et des plans d'action.

Dans un environnement concurrentiel toujours plus incertain, caractérisé par des transformations rapides et une complexité croissante des organisations, l'entreprise doit être en mesure d'anticiper et d'agir rapidement. Le pilotage de la performance commerciale permet à l'entreprise de s'assurer de la déclinaison efficace de sa stratégie en actions opérationnelles et de la bonne réalisation des objectifs fixés. Il doit également 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, et insuffler une culture du pilotage au sein de l'organisation.¹

En somme, le pilotage de la performance commerciale doit s'inscrire dans une approche globale visant à favoriser l'amélioration continue plutôt que le contrôle strict des résultats

2. Evaluation de la performance commerciale

Avant d'aborder les différentes méthodes d'évaluation de la performance commerciale, il est important de souligner l'importance de l'évaluation en elle-même et de la qualité d'une évaluation efficace

¹ DORIATH(B), GOUJET(C) : Comptabilité de gestion - 5ème édition - Corrigés Broché, France, 2011, P.85

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [60]

2.1. 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* »¹

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* »²

En conclusion, l'évaluation de la performance commerciale est un outil essentiel pour piloter la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, communiquer le projet et la vision de l'entreprise, et identifier les actions de correction et d'amélioration à mener. Cependant, il est important de se rappeler que l'évaluation n'est pas un objectif en soi, mais un moyen utilisé pour progresser. Par conséquent, un système d'évaluation efficace doit être mis en place pour mesurer la performance de manière régulière et fournir des données précieuses pour l'amélioration continue de l'entreprise.

L'évaluation de la performance commerciale offre un double intérêt : d'un point de vue scientifique, elle permet de vérifier si les objectifs ont été atteints, tandis que d'un point de vue opérationnel, elle fournit des informations nouvelles qui peuvent avoir un impact sur les résultats. En somme, elle permet à l'entreprise de mieux orienter ses actions et de réactiver le processus en cas de problème. Elle permet également de contrôler la distribution et de suivre l'évolution des ventes. La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise accorde à cet aspect, pouvant être mensuelle, trimestrielle ou annuelle³

¹ MOUTOT, (J) : Mesurer la performance de la fonction commerciale, les éditions d'organisation, Paris, 2008,

P.16.

² NAKHLA, (M) : L'essentiel du management industriel : Maîtriser les systèmes - Production, logistique, qualité, supply Chain, édition DUNOD, Paris, 2006, P.44

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

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [61]

2.2. 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 :

2.2.1. Evaluation à partir d'un indicateur

L'évaluation de la performance commerciale peut se faire à partir d'un indicateur qui peut être classé en trois catégories selon le type d'information transmise et les attentes du décideur. ²

- L'indicateur d'équilibration est étroitement lié aux objectifs et sert de boussole pour le décideur en lui permettant de savoir si le système est en adéquation avec les objectifs fixés
- L'indicateur d'anticipation est utilisé pour avoir une vision à long terme de la situation en se basant sur quelques indicateurs clés, ce qui permet de mieux anticiper les éventuelles situations à venir.
- L'indicateur d'alerte est un type d'indicateur qui signale un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action immédiate ou non. Cet indicateur peut être déclenché par un franchissement de seuil critique, par exemple. Il est donc important de choisir les bons indicateurs en fonction des attentes du décideur afin de permettre une évaluation précise et pertinente de la performance commerciale.

2.2.2. 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

Le tableau de bord est un outil d'évaluation qui ne se limite pas à la réalisation des objectifs financiers, mais qui permet également d'éclairer les objectifs non financiers nécessaires pour atteindre les objectifs financiers d'une organisation. Chaque direction de

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

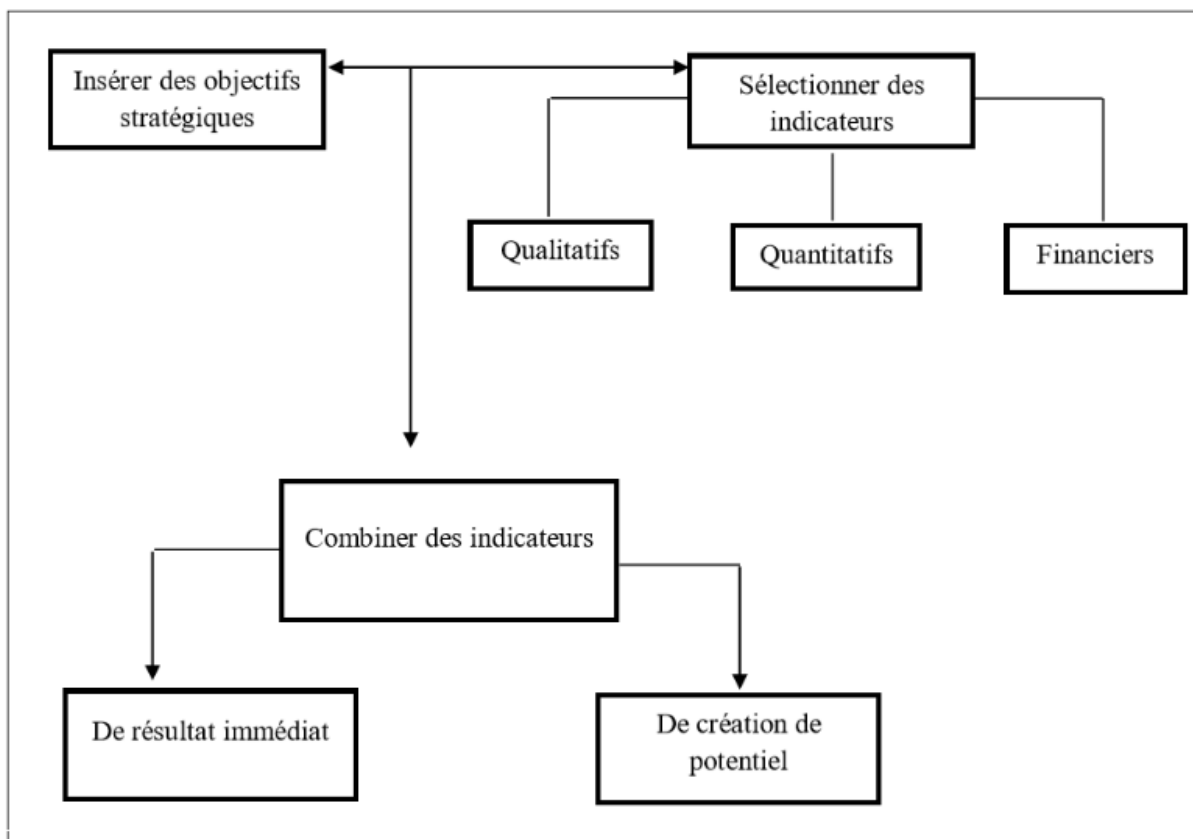
²<https://www.piloter.org/mesurer/tableaudebord/indicateur-performance.htm> (Consulté le 21/04/2023 à 3H47)

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

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [62]

l'entreprise a son propre tableau de bord avec des indicateurs appropriés, et parmi ceux-ci, le tableau de bord commercial permet de suivre l'évolution des activités commerciales de l'entreprise et de ses vendeurs par rapport aux objectifs fixés

Figure n°2.4 : 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.

Le tableau de bord est une méthode qui permet de combiner différents types d'indicateurs en fonction des objectifs fixés par les responsables en suivant une stratégie donnée. Son but est de produire des résultats qui peuvent être améliorés ou corrigés afin de créer un potentiel pour l'entreprise.

➤ Rôle du tableau de bord

Le tableau de bord joue un rôle crucial dans la gestion et le pilotage de l'entreprise. Il permet aux responsables de surveiller les différentes délégations et de clarifier les rôles de chacun, ce qui facilite l'élaboration de prévisions et le contrôle de la gestion prévisionnelle. En outre, il facilite la communication entre les responsables et aide à la prise de décisions

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [63]

pour améliorer continuellement la performance. En tant qu'instrument, il peut également identifier les opportunités et les menaces pour l'entreprise.

Le tableau de bord ne se limite pas à la réalisation des objectifs financiers, il éclaire également les objectifs non financiers que l'entreprise doit atteindre pour réaliser ses objectifs financiers. En raison de la variété des fonctions de l'entreprise, chaque direction a son propre tableau de bord et ses indicateurs appropriés. Par exemple, le tableau de bord commercial permet de suivre l'évolution des activités commerciales de l'entreprise et de ses vendeurs par rapport aux objectifs fixés.

3. Les types des indicateurs clés de performance(KPI) :

3.1. Les indicateurs quantitatifs :

Les indicateurs quantitatifs sont des mesures qui sont exprimées en chiffres, ratios ou taux, qui permettent de collecter des données quantitatives.

➤ Les quantités vendues : sont des indicateurs quantitatifs cruciaux pour mesurer la performance de la fonction commerciale. Elles représentent le nombre de produits ou de services vendus par l'entreprise à ses clients sur une période donnée. Les quantités vendues peuvent être comparées aux prévisions de vente pour évaluer la performance de l'entreprise. Si les quantités vendues dépassent les prévisions, cela peut indiquer une performance solide, tandis que des quantités inférieures aux prévisions peuvent indiquer des problèmes de performance qui doivent être corrigés.

La performance est évaluée dans ce cas comme suit¹ :

Performance = réalisations – prévisions.

➤ Chiffre d'affaires : Le chiffre d'affaires (CA) est un indicateur clé de la performance commerciale. Il mesure le montant total des ventes de biens ou de services réalisées par l'entreprise au cours d'une période donnée. Le CA est calculé en multipliant la quantité vendue par le prix unitaire². Cette mesure permet de suivre l'évolution des ventes de l'entreprise et de déterminer sa capacité à générer des revenus. La performance commerciale est évaluée en comparant le chiffre d'affaires réalisé avec le chiffre d'affaires prévu. Il est également important d'analyser la part de

¹http://www.mon-business-plan.com/site_bp/definition/quantite-vendue-702. (Consulté le 22/04/2023 à 3H55)

²<https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html> (Consulté le 24/04/2023 à 2H17)

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [64]

marché de l'entreprise pour comprendre sa position concurrentielle et identifier les opportunités de croissance.

➤ La part de marché¹ est un indicateur important qui permet de mesurer la part de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents. Elle est calculée à partir du rapport entre les ventes de l'entreprise et les ventes totales sur le marché pour une période donnée. La formule de calcul de la part de marché est la suivante :

Part de marché = ventes de l'entreprise / ventes totales sur le marché

Les ventes peuvent être exprimées en valeur monétaire (chiffre d'affaires) ou en volumes de produits vendus. Il est important de noter que la somme des parts de marché des différents acteurs présents sur le marché est égale à 100%. La part de marché est donc un indicateur de la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents et de sa performance commerciale.

➤ Le nombre de nouveaux clients est un indicateur clé pour évaluer la performance de l'entreprise en matière de développement de son portefeuille clients. En effet, pour augmenter son chiffre d'affaires ou sa part de marché, l'entreprise doit acquérir de nouveaux clients. Ainsi, les dirigeants doivent élaborer des stratégies de prospection efficaces pour atteindre cet objectif.

Ces stratégies peuvent inclure une communication claire et pertinente des produits et services de l'entreprise, ainsi qu'une gestion professionnelle et proactive des relations avec les clients. Il est essentiel pour l'entreprise de comprendre les besoins et les attentes de ses clients potentiels et de leur proposer des solutions adaptées.

Le nombre de nouveaux clients peut être mesuré sur une période donnée, comme un mois ou une année, et peut être exprimé en valeur absolue ou en pourcentage par rapport au nombre total de clients de l'entreprise. Cette mesure permet à l'entreprise de suivre l'efficacité de ses stratégies de prospection et d'ajuster ses actions en conséquence pour atteindre ses objectifs commerciaux

➤ La marge commerciale : est un indicateur clé de la santé financière d'une entreprise commerciale ou industrielle. Elle représente la différence entre le prix de vente d'un produit ou service et son coût d'achat, et est exprimée en valeur absolue

¹<https://www.definitions-marketing.com/definition/part-de-marche/> (Consulté le 24/04/2023 à 3H54)

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [65]

ou en pourcentage. Elle permet de mesurer la rentabilité de l'activité commerciale de l'entreprise, en prenant en compte les coûts de production, de marketing et de vente.

La formule de la marge commerciale est la suivante : Marge commerciale = Prix de vente - Coût d'achat.

Il est important pour les entreprises de surveiller leur marge commerciale de près afin de s'assurer qu'elle est suffisante pour couvrir toutes les charges et générer des bénéfices. L'analyse de la marge commerciale peut également être affinée par lignes de produits ou par secteurs de ventes, ce qui permet d'étudier la contribution de chacun à la formation de la marge commerciale globale de l'entreprise¹.

➤ La rentabilité commerciale mesure l'efficacité de l'entreprise à générer des bénéfices par rapport aux moyens mis en œuvre. En d'autres termes, il s'agit de la capacité de l'entreprise à transformer son chiffre d'affaires en bénéfices. Ce ratio est souvent utilisé pour évaluer la performance financière de l'entreprise. Sa formule est la suivante²:

Rentabilité commerciale = (Résultat net * 100) / Chiffre d'affaires. Plus le résultat est élevé, plus l'entreprise est rentable. C'est pourquoi il est important pour l'entreprise de suivre et d'améliorer sa rentabilité commerciale

➤ Le profit : est une mesure essentielle de la performance financière d'une entreprise, qui permet de déterminer si elle a réalisé un bénéfice ou une perte pendant une période donnée. Le profit est calculé en soustrayant les dépenses totales de l'entreprise de ses recettes totales sur une période donnée. Ainsi, la formule du profit est la suivante³ :

Profit = Recette totale - Dépense totale

Il est important de noter que le profit peut être calculé avant ou après impôt, selon les besoins de l'analyse. Les entreprises cherchent généralement à augmenter leur profit en

¹ GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT, (B) : « Analyse financière », édition Gualino, 16ème édition, 2019, P.40

²<http://m2finances.org/index.php/2019/09/25/la-rentabilite-lindicateur-de-performance-par-excellence/>
(Consulté le 27/04/2023 à 15H33)

³<https://help.sbc.sage.com/fr-ca/accounting/reporting/product-and-services-sales-revenue-report.html#:~:text=Montant%20du%20profit%203D%20Prix%20de,Prix%20de%20vente%20x%20100>
(Consulté le 27/04/2023 à 2H23)

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [66]

réduisant leurs coûts et en augmentant leurs revenus, par exemple en augmentant leurs prix ou en améliorant leur efficacité opérationnelle.

3.2. Les indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs sont des éléments essentiels pour compléter l'analyse de la performance d'un commercial. En effet, les indicateurs quantitatifs seuls ne suffisent pas à évaluer pleinement le travail accompli. Il est important de prendre en compte des aspects tels que la satisfaction et la fidélisation des clients ainsi que l'image de l'entreprise. Ces indicateurs permettent d'avoir une vision plus complète de l'efficacité des actions commerciales menées et de mesurer leur impact à long terme sur la relation avec la clientèle

➤ 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 entreprise correspond à la perception qu'en ont les consommateurs. Cette perception peut être basée sur des critères objectifs tels que la qualité ou le prix, mais également sur des critères subjectifs tels que les émotions ou les expériences personnelles. L'image de marque est le résultat de diverses caractéristiques associées au produit ou à la marque considérée, et elle est influencée par les actions de communication, comme la publicité ou les relations publiques. L'analyse de l'image de marque peut-être réalisée en étudiant les associations que les consommateurs font avec la marque, en comparaison avec d'autres marques. Une image de marque positive peut favoriser la vente d'un produit et permettre de pratiquer des prix élevés. Elle peut également générer une préférence pour la marque, en combinaison avec d'autres éléments. ²

➤ La satisfaction du client : La satisfaction du client : KOTLER (P) et autres définissent la satisfaction comme : *« L'impression positive o négative ressentie par un client vis 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*



¹MOULINIER (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 27/04/2023 à 4H13)

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

Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale [67]

La satisfaction client résulte toujours d'une comparaison entre les attentes initiales du client et sa perception de la performance réelle du produit ou du service. Ainsi, un écart positif ou négatif entre ces deux éléments peut influencer la satisfaction du client. Par conséquent, seul le client satisfait est capable d'évaluer objectivement la qualité du produit ou du service fourni par l'entreprise, en fonction de ses attentes, Donc on peut avoir trois possibilités¹

- Performance = attentes  client satisfait.
- Performance > attentes  client très satisfait.
- Performance < attentes  client insatisfait.

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

Conclusion du chapitre :

En conclusion de ce chapitre sur les concepts clés de la performance commerciale, nous avons exploré les différentes dimensions qui entourent ce domaine essentiel. Nous avons constaté que la performance est un concept complexe, parfois confondu avec d'autres notions similaires, mais qu'elle reste mesurable grâce à des déterminants et des indicateurs spécifiques.

La mesure de la performance joue un rôle fondamental, en permettant d'établir un lien étroit entre les objectifs, les moyens et les résultats. Nous avons également souligné l'importance de la motivation et la bonne formation de la force de vente dans la réalisation d'une performance équilibrée, optimale et durable pour l'entreprise.

Dans le prochain chapitre, nous approfondirons notre étude en examinant et analysant l'impact de la mise en œuvre d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie, en menant une étude empirique pour tester nos hypothèses.

Chapitre 03
Analyse de l'élaboration
d'une plateforme de e-
commerce sur la performance
commerciale de SIEMENS
SPA ALGERIE

Introduction du chapitre :

La digitalisation a profondément transformé le paysage des affaires et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises cherchent de plus en plus à tirer parti des plateformes de commerce électronique pour optimiser leurs processus d'achat, de vente et de collaboration avec leurs partenaires commerciaux. Siemens SPA Algérie, une entreprise reconnue dans le secteur de l'ingénierie et de la technologie, n'échappe pas à cette tendance et explore les opportunités offertes par la digitalisation de sa Supply Chain.

Dans ce troisième chapitre, nous nous concentrerons sur l'analyse de l'impact de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de Siemens. L'objectif principal est de comprendre quelles sont les motivations, et comment cette transformation digitale peut améliorer les processus clés de l'entreprise et renforcer sa compétitivité sur le marché.

Ce dernier dans ce chapitre qui est divisé également en trois sections :

- Section 01 : Présentation de l'entreprise.
- Section 02 : Méthodologie de recherche, présentation de la plateforme et analyse des résultats.
- Section 03 : Synthèse et recommandations.

Section 01 : Présentation de l'entreprise

« Avec notre technologie, nous fusionnons les mondes réel et digital, et permettons à nos clients de transformer leurs secteurs et marchés, contribuant ainsi à améliorer le quotidien de milliards de personnes. La prochaine décennie sera marquée par le passage à l'internet des objets et par la synergie entre machines et industries. » Dr Roland Busch, Président et CEO de Siemens AG

Cette section est consacrée donc là la présentation de l'entreprise Siemens, leader mondial dans le domaine de l'innovation technologique et de la transformation numérique.

1. Siemens dans le monde

Siemens est une entreprise allemande spécialisée dans l'ingénierie, l'électronique, le transport et les dispositifs médicaux électriques. Ce groupe allemand a vu le jour en 1847

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[71]

grâce à Werner Siemens, le créateur du télégraphe à index, le premier produit fabriqué par la société. L'entreprise a vite grandi et aujourd'hui elle est présente dans plus de 200 pays et emploie environ 311 000 personnes à travers le monde. Elle est le leader mondial de l'automatisation industrielle et le cinquième plus grand conglomérat du monde.

Siemens est une entreprise engagée pour le développement durable, la diversité et l'inclusion. Elle soutient des initiatives sociales, culturelles et éducatives dans le monde entier

Pour l'exercice 2022, le groupe Siemens a enregistré un chiffre d'affaires de 72 milliards d'euros et un bénéfice net de 4,4 milliards d'euros.

Siemens se concentre sur quatre domaines d'activité : l'industrie, l'infrastructure, le transport et la santé. Elle crée des technologies qui visent à apporter une valeur réelle à ses clients, en rendant la fabrication plus économe en ressources, les chaînes d'approvisionnement plus robustes, les bâtiments et les réseaux plus intelligents, le transport plus écologique et confortable et la santé plus avancée. Elle combine le monde réel et le monde numérique pour aider ses clients à innover dans leurs industries et leurs marchés.¹

2. Les principales entités de Siemens

Siemens, entreprise d'envergure internationale, se distingue par sa diversification remarquable en termes de domaines d'activité. Avec une présence significative dans des secteurs aussi variés que l'énergie, l'industrie, la santé et les infrastructures, Siemens démontre sa capacité à s'adapter et à exceller dans des domaines clés de l'économie, offrant ainsi une vaste gamme de solutions et de technologies innovantes à travers le monde² :

2.1. Siemens Digital Industries :

Siemens Digital Industries joue un rôle important dans l'innovation en matière d'automatisation et de numérisation. Ils accompagnent leurs clients dans les secteurs manufacturiers et de procédés, à faire face aux défis de la transformation numérique. Ils sont en constante évolution pour proposer un portefeuille de produits complétés par des solutions et services cohérents, de bout en bout aux entreprises de toute taille pour l'intégration et la digitalisation de l'ensemble de leur chaîne de valeur.

¹<https://press.siemens.com/global/en> consulté le 12/05/2023 à 3H32

²<https://new.siemens.com/fr/fr/entreprise/siemens-france/metiers.html> consulté le 12/05/2023 à 4H04

2.2. Siemens Smart Infrastructure (SI) :

Siemens Smart Infrastructure (SI) travaille sur le développement d'infrastructures intelligentes et évolutives pour répondre aux besoins actuels et futurs. Ils relèvent les défis liés à l'urbanisation et au changement climatique en connectant les systèmes d'énergie, les bâtiments et les sites industriels à travers un portefeuille complet et unique de systèmes, solutions et services, produits, couvrant l'ensemble de la chaîne de production et de consommation d'énergie. Dans un monde de plus en plus numérique, SI accompagne ses clients dans leur développement tout en contribuant activement au développement durable et à la protection de la planète pour les générations futures.

2.3. Mobility :

Fort de ses 160 années d'expérience, *Mobility* est un leader reconnu dans le domaine des transports. La société propose des solutions de mobilité complètes, allant du matériel roulant à l'automatisation et l'électrification ferroviaire, en passant par les systèmes de transport clés en main et les systèmes de trafic intelligents, ainsi que des services de maintenance associés pour améliorer le confort et la disponibilité des moyens de transport.

2.4. Siemens Healthineers AG :

Siemens Healthineers, une entreprise cotée en bourse, est engagée dans la création d'un avenir prometteur pour le domaine de la santé. Elle est un leader dans le développement de technologies médicales et aide les prestataires de soins de santé du monde entier à améliorer la qualité des soins, à numériser les services de santé et à fournir une expérience de soins de qualité supérieure aux patients. La société continue d'enrichir son portefeuille de produits et de services en intégrant des applications et des produits numériques basés sur l'intelligence artificielle, qui joueront un rôle de plus en plus important dans les futures générations de technologies médicales.

2.5. Siemens Énergie:

Siemens énergie est une entreprise leader dans le domaine de l'énergie avec 1/6 de la production mondiale électrique basée sur leur technologie, et 1 milliard d'euro d'investissement chaque année dans la recherche et le développement afin de fournir des solutions de pointe pour répondre aux besoins mondiaux en matière d'énergie. Elle fournit des

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[73]

produits et des services dans tous les secteurs de l'énergie, notamment l'énergie éolienne, l'énergie thermique, l'énergie hydraulique et l'énergie nucléaire.¹

3. Siemens en Algérie

Présente en Algérie depuis 1962, Siemens joue un rôle clé dans le développement du pays en réalisant d'importants projets industriels et d'infrastructures dans divers secteurs. L'entreprise a pour objectif de répondre aux besoins de ses clients en développant des compétences techniques locales spécifiques à leurs activités. Ainsi, Siemens conseille ses clients et les accompagne dans leurs choix technologiques, leur offrant ainsi un avantage concurrentiel. Avec un portefeuille solide, Siemens représente une valeur sûre en proposant des solutions aux défis essentiels de notre époque.

3.1. L'implantation de Siemens de Algérie

Siemens est une entreprise allemande de renommée mondiale qui s'est diversifiée dans de nombreux domaines tels que l'énergie, les transports, la santé, les technologies de l'information et de la communication, etc. L'entreprise a une présence mondiale dans plus de 200 pays et emploie environ 385 000 personnes. En Algérie, Siemens est également une entreprise présente depuis de nombreuses années² :

L'histoire de Siemens en Algérie remonte à 1857 quand Werner von Siemens participa à l'installation du premier câble télégraphique transocéanique entre l'Europe et l'Afrique (plus précisément entre Cagliari, la capitale de la Sardaigne, et Annaba en Algérie). C'est en 1962, l'année de l'indépendance du pays, que Siemens ouvrit son premier Bureau de représentation en Algérie.

Siemens Spa, première société multinationale ayant obtenu, en Algérie, le registre de commerce en 1962, opère dans plusieurs secteurs économiques ; l'énergie, l'industrie, le transport ferroviaire, la santé et la formation.

L'histoire de Siemens en Algérie remonte aux années 1960, lorsque l'entreprise a commencé à fournir des équipements pour les centrales électriques en Algérie. Au cours des années suivantes, l'entreprise a étendu ses activités en Algérie, fournissant des équipements de télécommunication, de transport et d'autres produits.

¹<https://www.siemens-energy.com/ca/fr/about.html>

² En Algérie. Pour l'Algérie. Business to Society Report, Siemens 2017

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[74]

Dans les années 1990, Siemens a établi une filiale en Algérie, Siemens Algérie, qui était chargée de promouvoir les produits de l'entreprise en Algérie et de fournir des services de maintenance et de réparation. Au fil des ans, Siemens Algérie a élargi ses activités en Algérie, travaillant avec des partenaires locaux pour fournir des solutions dans les domaines de l'énergie, de l'industrie, des transports et de la santé.

En 2005, Siemens a signé un accord avec la compagnie pétrolière nationale algérienne, Sonatrach, pour la construction d'une usine de gaz naturel liquéfié (GNL) à Arzew, dans l'ouest de l'Algérie. L'usine a été achevée en 2010 et est devenue l'une des plus grandes usines de GNL au monde, avec une capacité de production de 4,5 millions de tonnes par an.

En 2015, Siemens Algérie a signé un accord avec l'entreprise publique algérienne Sonelgaz pour la modernisation du réseau électrique algérien. L'accord prévoyait la mise en place de nouveaux équipements de transmission et de distribution d'énergie électrique, ainsi que des solutions de gestion des réseaux pour améliorer la qualité et la fiabilité de l'alimentation électrique en Algérie.

Plus récemment, en 2021, Siemens a signé un accord avec l'entreprise publique algérienne Algérie Télécom pour fournir des solutions de connectivité et de télécommunications.

En conclusion, l'existence de Siemens en Algérie est un témoignage de l'engagement de la société dans le développement et la croissance économique de l'Algérie. Siemens a apporté une technologie de pointe, une expertise et des solutions innovantes dans divers secteurs en Algérie, tels que l'énergie, la santé et l'industrie. La présence de Siemens en Algérie a permis de créer des emplois, de renforcer les capacités locales et de stimuler la compétitivité économique de l'Algérie. En somme, Siemens a contribué au développement durable de l'Algérie en fournissant des solutions technologiques de haute qualité pour répondre aux besoins locaux

3.2. Les principales réalisations de Siemens en Algérie

Siemens en Algérie a marqué son empreinte à travers un ensemble de réalisations remarquables, témoignant de son engagement fort dans le développement du pays dans les différents secteurs d'activités¹ :

3.2.1. Énergie :

- La centrale électrique de Koudiet Eddraouch : Siemens a fourni deux turbines à gaz SGT5-4000F pour cette centrale électrique d'une capacité de 1 200 MW, qui alimente environ 2 millions de foyers en Algérie.
- La centrale électrique de Hassi R'Mel : Siemens a fourni des turbines à gaz, des alternateurs et des équipements de transmission pour cette centrale électrique de 1 200 MW située à Hassi R'Mel, qui fournit de l'électricité à la fois pour le marché intérieur et pour l'exportation vers l'Europe.
- La centrale électrique de Djelfa : Siemens a fourni deux turbines à gaz pour cette centrale électrique de 276 MW, qui alimente environ 300 000 foyers en Algérie.

3.2.2. Transport :

- La ligne de chemin de fer Alger-Oran : Siemens a fourni des systèmes de signalisation ferroviaire pour cette ligne de chemin de fer de 463 km, qui relie Alger à Oran.
- La ligne de métro d'Alger : Siemens a fourni des systèmes de signalisation pour la première ligne de métro d'Alger, qui relie la station Tafourah-Grande Poste à Haï El Badr.

3.2.3. Santé :

- L'hôpital Nafissa Hamoud : Siemens a équipé cet hôpital à Alger avec des équipements médicaux de pointe, tels que des scanners, des IRM et des équipements de radiologie.
- L'hôpital Mustapha Bacha : Siemens a fourni des équipements médicaux pour cet hôpital à Alger, y compris des systèmes d'imagerie, des équipements de laboratoire et des équipements de réanimation.

¹ Document interne à l'entreprise auprès de département SCM

3.2.4. Industrie :

- La raffinerie d'Arzew : Siemens a fourni des équipements électriques et d'automatisation pour cette raffinerie de pétrole située à Arzew.
- La cimenterie de Tébessa : Siemens a fourni des équipements électriques, d'automatisation et de contrôle pour cette cimenterie située à Tébessa.
- La cimenterie de Ain El Kébira : Siemens a fourni des équipements électriques et de contrôle pour cette cimenterie située à Ain El Kébira.

En outre, Siemens a également participé à des projets de formation et de renforcement des capacités en Algérie, notamment en fournissant une formation technique et en établissant des centres de formation en Algérie pour les ingénieurs et les techniciens locaux.

Les opérations globales de Siemens ont contribué au PIB algérien à hauteur de 28,1 milliards DZD (238,5 millions EUR) pour l'exercice 2015, soit 0,2 % du PIB de l'Algérie en 2015

4. Les clients de SIEMENS Algérie

Les clients de Siemens Algérie varient en fonction des différents secteurs d'activité de l'entreprise. Le secteur le plus rentable pour Siemens Algérie et le mieux exploité c'est le secteur d'énergie. Les plus importants clients de Siemens SPA sont les deux monopoleurs du marché d'énergie en Algérie : Sonatrach et Sonelgaz.

En outre, nous trouvons des clients dans les autres secteurs public ou privé : 13 centres hospitalo-universitaires (CHU), l'Aéroport de Houari Boumediene, Cevital, la SNTF...etc¹.

5. Les concurrents de Siemens

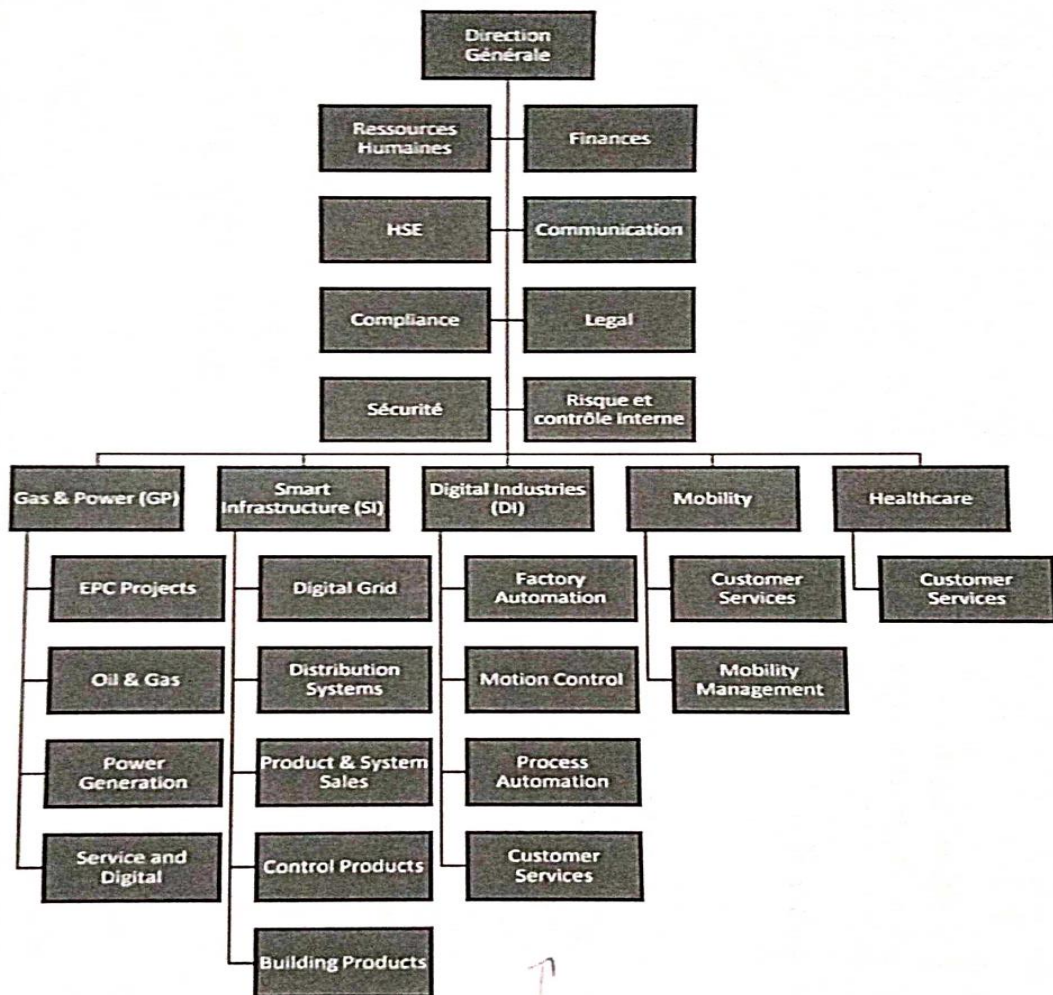
Dans le secteur de la technologie, la concurrence est extrêmement féroce en raison de la présence de concurrents puissants, de la nécessité d'investissements considérables en recherche et développement, ainsi que de l'acquisition de compétences humaines et techniques pour maintenir un avantage concurrentiel. Pour Siemens, que ce soit en Algérie ou ailleurs, sa principale entreprise concurrente est la société américaine GE (General Electric), fondée en 1892. GE est présent dans tous les domaines où opère Siemens (énergie, industrie, médical...) avec un fort potentiel. Il y a aussi d'autres concurrents : Philips (Pays-Bas), Alstom (France), Schneider Electric (France), ABB, Mitsubishi Electric, Toshiba etc.

¹ Document interne à l'entreprise, département SCM

6. L'organigramme ou l'organisation de Siemens Spa :

Le changement de direction générale a conduit Siemens à restructurer son organisation fondamentale, passant d'une structure de groupe de pays ou de continents divisée en secteurs à une structure matricielle. Cette structure est composée horizontalement de "pays leaders" auxquels sont associées des entités régionales "pays assignés", et verticalement de divisions contenant des "unités commerciales". Le fonctionnement de cette structure est expliqué ci-dessous. La figure suivante illustre cette structure matricielle

Figure n°3.1 : l'organigramme de l'entreprise.



Source : Document interne à l'entreprise auprès du département SCM.

L'organigramme de Siemens reflète l'ampleur de son activité et la complexité de sa structure organisationnelle. La structure matricielle, avec ses niveaux hiérarchiques permet à Siemens de fonctionner efficacement à l'échelle mondiale tout en maintenant une présence locale dans différents pays et régions. Cela permet à Siemens de fournir des solutions innovantes dans différents secteurs et de s'adapter aux besoins changeants du marché. Cependant, une structure organisationnelle aussi complexe peut également présenter des défis, tels que la coordination entre les différentes divisions et entités régionales, ainsi que la gestion de la communication et de la prise de décision à travers différents niveaux hiérarchiques.

7. Les départements de soutien :

Siemens comprend plusieurs départements de soutien qui sont les suivants :

- Business Development: ce département est chargé de repérer toutes les opportunités sur le marché algérien, de les analyser et de coordonner avec les différentes divisions.
- Compliance : ce département assure la conformité des actes de Siemens et de ses employés et partenaires aux procédures de Siemens, aux lois et directives locales afin de maintenir une image transparente de l'entreprise.
- Risk Internal Control: ce département est chargé de vérifier la conformité des opérations aux procédures dictées par la maison mère Siemens et de garantir la fiabilité des informations financières.
- Ressources humaines : ce département est responsable de fournir les compétences nécessaires pour répondre aux besoins de l'entreprise et de favoriser la croissance des individus.
- SRE : le département *Siemens Real Estate* est responsable de la gestion du patrimoine de Siemens.
- Corporate Communication: ce département établit la stratégie et le plan de communication pour une gestion efficace de l'image de l'entreprise tant en interne qu'en externe.
- Information Technology IT : permet une gestion efficace du réseau de Siemens, de l'intranet/internet, du parc informatique et de ses lignes téléphoniques.

- GSSCM : Global Services Supply Chain Management, ce département met en œuvre le processus SQM et il s'occupe des achats et des dépenses de l'entreprise.
- Le département d'hygiène, sécurité et environnement (HSE) : contribue à l'amélioration de la santé, de la sécurité et de l'environnement en mettant en œuvre un système de gestion HSE basé sur l'amélioration continue, la transparence pour améliorer la satisfaction des clients et des employés.

Section 2 : Étude de la plateforme de e-commerce et analyse des résultats

Pour atteindre notre objectif de recherche et répondre à notre problématique, nous avons jugé essentiel de mener une étude qualitative auprès du personnel de Siemens au sein du département Supply Chain. Les questions portent sur l'impact de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce B to B sur la performance commerciale de l'entreprise. Dans cette section, nous mettons en lumière la plateforme AFRICAS, la plateforme choisie par Siemens pour améliorer sa performance commerciale. Ensuite nous présenterons la démarche méthodologique adaptée à la nature de notre recherche qualitative. Et enfin nous allons présenter et analyser les réponses des entretiens semi-directifs.

1. Présentation de la plateforme AFRICAS

En raison d'un accord de confidentialité signé entre Siemens et les responsables de la plateforme, nous ne pourrions mentionner le nom de la plateforme car le projet est en cours de réalisation. Nous avons donc décidé de lui attribuer le nom de « AFRICAS ». Ainsi toute référence bibliographique faisant référence à cette dernière reste confidentielle aussi et ce à la demande de l'organisme d'accueil.

AFRICAS est une plateforme de commerce électronique B2B complète et conviviale qui facilite les transactions entre les entreprises. Avec sa vaste gamme de produits, ses fonctionnalités avancées de personnalisation et de gestion des commandes, ainsi que ses services complémentaires. Fondée en 2005, AFRICAS s'est rapidement imposée comme un acteur majeur dans le domaine du B2B e-commerce grâce à son approche novatrice et à ses fonctionnalités avancées.

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[80]

L'objectif principal de AFRICAS est de simplifier le processus d'achat et de vente entre les entreprises. La plateforme permet aux entreprises de rechercher des produits, de passer des commandes, de gérer leurs stocks et de suivre les livraisons, le tout à partir d'un seul et même endroit.

Le PDG de AFRICAS a déclaré : *Alors que les grandes entreprises se lancent dans leur transition numérique, il y a un risque d'oublier l'innovation. Il a aussi déclaré "Juste rendre quelque chose numérique ne le rend pas nécessairement meilleur ou approprié. AFRICAS apporte la révolution des achats en ligne des consommateurs dans le parcours numérique des entreprises. Cela apporte réellement un changement positif et c'est ce qui nous a inspiré pour lancer AFRICAS en Afrique."*

Quant au coût d'utilisation de la plateforme, Les frais d'utilisation de la plateforme peuvent varier en fonction de facteurs tels que la taille de l'entreprise, les fonctionnalités requises, le volume de transactions, etc.

Les utilisateurs du marché bénéficieront des meilleurs prix et d'une plus grande variété de produits provenant d'un grand groupe de vendeurs vérifiés dans la région. Les vendeurs peuvent facilement télécharger des produits et des services et les proposer au propriétaire de la place de marché. L'intégration rapide des vendeurs et un ensemble d'outils numériques robustes couvrant tout, de la recherche de produits à la facturation, offrent aux acheteurs et aux vendeurs un environnement de transaction véritablement sans papier, garantissant que toutes les dépenses restent conformes aux politiques d'entreprise et réglementaires.

1.1. Le partenariat avec tradeshift :

AFRICAS s'est associé à Tradeshift, le réseau mondial du commerce numérique, pour lancer le premier marché numérique pan-africain dédié au commerce interentreprises sur le continent.

Proposée sur la plateforme mondiale de commerce B2B de Tradeshift, en utilisant la solution Tradeshift Marketplace Operator, AFRICAS rend l'expérience d'achat d'entreprise aussi centrée sur le consommateur et intuitive que l'achat à domicile. En éliminant toute friction dans le processus d'achat, le marché AFRICAS offre un environnement de commerce numérique qui encourage activement la connectivité sans barrière et le commerce inclusif entre les grandes entreprises africaines et les fournisseurs locaux.

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[81]

Les plus grandes organisations du monde et leurs fournisseurs font des affaires sur Tradeshift, ce qui en fait une plateforme de choix en matière d'approvisionnement numérique.

« Ce que AFRICAS a réalisé se situe au cœur même de tout ce en quoi nous croyons chez Tradeshift », a déclaré Christian Lanng, PDG de Tradeshift. « L'avenir du commerce mondial naîtra d'écosystèmes numériques qui favorisent des partenariats sains, inclusifs et durables entre les acheteurs et les fournisseurs. Les places de marché B2B peuvent révolutionner le commerce des entreprises à travers le continent africain, tout comme le mobile a transformé le commerce des consommateurs. »

Avec plus de 1,5 million d'utilisateurs connectés à sa plateforme et plus de 1 000 milliards de dollars de transactions B2B traitées depuis sa création, Tradeshift est le réseau commercial le plus dynamique de sa catégorie. AFRICAS a reçu un financement de la part de Nicky et Jonathan Oppenheimer, dans le cadre de leur engagement à contribuer de manière réelle, durable et durable à l'Afrique et au-delà.

1.2. Le partenariat avec MTN

AFRICAS a récemment annoncé que MTN, le plus grand opérateur de réseau mobile en Afrique, est devenu la première grande organisation à rejoindre le marché. Ce partenariat stratégique soutiendra l'engagement de MTN en faveur d'un accès équitable, d'une transparence numérique accrue et d'une plus grande efficacité pour ses fournisseurs. La place de marché AFRICAS promet une solution d'approvisionnement et de paiement innovante, complète et entièrement numérisée dans les catégories de dépenses à long terme et indirectes pour les grandes organisations du continent africain.

1.3. Un témoignage :

« Notre nouvelle relation avec AFRICAS est extrêmement passionnante et apporte des gains d'efficacité à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement. Elle va transformer la façon dont les entreprises fonctionnent en Afrique. Je suis extrêmement fier que MTN soit le partenaire principal d'une organisation véritablement africaine et d'une solution conçue spécifiquement pour l'Afrique », a déclaré Dirk Karl, responsable des achats du groupe MTN

1.4. Les services offerts aux utilisateurs de la plateforme :

1.4.1. Services pour les acheteurs

1. Recherche de produits : AFRICAS propose une vaste gamme de produits provenant de différents fournisseurs. Les acheteurs peuvent utiliser la plateforme pour rechercher facilement des produits spécifiques en fonction de leurs besoins.

2. Personnalisation des produits : AFRICAS offre des outils de personnalisation et de configuration des produits, permettant aux acheteurs de spécifier leurs besoins et leurs préférences. Cela facilite la personnalisation des produits selon les exigences de chaque entreprise.

3. Gestion des commandes : Les acheteurs peuvent passer des commandes en quelques clics sur la plateforme AFRICAS. De plus, la plateforme fournit un système de gestion des commandes avancé qui permet aux acheteurs de suivre l'état d'avancement de leurs commandes en temps réel, de gérer les retours et les remboursements si nécessaire.

4. Suivi des dépenses : AFRICAS propose des fonctionnalités de suivi des dépenses, permettant aux acheteurs de suivre et d'analyser leurs dépenses sur la plateforme. Cela leur donne une visibilité complète sur leurs achats, facilite la génération de rapports et les aide à prendre des décisions budgétaires éclairées.

5. Sécurité des transactions : AFRICAS met en place des mesures de sécurité robustes pour protéger les données sensibles des acheteurs et assurer la confidentialité des transactions. Les informations personnelles et financières des acheteurs sont sécurisées grâce à l'utilisation de protocoles de cryptage et de sécurité avancés.

1.4.2 Services pour les vendeurs :

1. Présence en ligne : AFRICAS offre aux vendeurs la possibilité d'avoir une présence en ligne grâce à sa plateforme. Les vendeurs peuvent créer des profils détaillés pour présenter leurs produits, leur entreprise et leur expertise.

2. Gestion des catalogues : Les vendeurs peuvent utiliser la plateforme AFRICAS pour gérer leurs catalogues de produits. Ils peuvent ajouter, modifier et mettre à jour les

informations sur leurs produits, ce qui facilite la présentation et la commercialisation de leur offre.

3. Gestion des commandes : AFRICAS propose un système de gestion des commandes avancé pour les vendeurs. Ils peuvent recevoir et gérer les commandes des acheteurs de manière efficace, suivre l'état d'avancement des commandes et gérer les retours et les remboursements si nécessaire.

4. Collaboration avec les acheteurs : AFRICAS facilite la communication et la collaboration entre les vendeurs et les acheteurs. Les vendeurs peuvent interagir avec les acheteurs, répondre à leurs questions, fournir des informations supplémentaires sur les produits et établir des relations durables.

5. Outils de promotion et de marketing : AFRICAS offre aux vendeurs des outils de promotion et de marketing pour mettre en valeur leurs produits. Cela peut inclure des fonctionnalités telles que la mise en avant des produits, des campagnes promotionnelles ciblées et des recommandations personnalisées pour attirer l'attention des acheteurs.

2. Méthodologie de recherche

Pour notre étude sur l'impact de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce B to B sur la performance commerciale de l'entreprise, nous avons opté pour une méthodologie qui s'articule autour d'une enquête sur terrain durant nos six mois de stage. Ainsi, nous avons choisi l'entretien semi-directif comme outil de recherche pour explorer au mieux les champs de notre étude. Nous avons jugé cette méthode qualitative adaptée à la nature de notre recherche afin de cerner notre sujet de recherche, répondre à notre problématique et mener à bien notre étude. En utilisant cette méthode, nous pourrions confirmer ou infirmer nos hypothèses et réaliser notre étude pratique. En outre, nous allons clarifier les différentes formes d'entretien, les raisons pour lesquelles nous avons choisi cette méthode et les objectifs de l'entretien semi-directif pour une meilleure compréhension de notre méthode de recherche.

En ce qui suit, nous allons brièvement rappeler certains concepts et outils que nous prévoyons d'utiliser.

2.1. Définition de la méthode qualitative :

« Les études qualitatives sont des études à caractère intensif qui utilisent comme procédure de récolte de données une approche ouverte, non directe, permissive et indirecte

des personnes interrogées. Les études qualitatives visent à un approfondissement du sujet traité. Le mode d'interrogation est non-structuré et le nombre de contact y est relativement peu élevé. Elles cherchent les causes, les fondements d'un comportement, d'une attitude, d'une perception »¹

➤ L'entretien semi-directif:

« C'est un type d'entretien, à l'inverse de l'entretien non directif, qui laisse à l'interviewé la possibilité de s'exprimer librement sans thème précis à aborder, l'entretien semi directif a pour objectif de diriger le répondant grâce à un guide d'entretien préétabli. Ainsi, l'interviewé devra aborder des thèmes que l'enquêteur aura prédéfinis. Le but principale de l'interviewé sera d'obtenir tous les thèmes figurants sur son guide d'entretien soient abordé et qu'il récupère un maximum agit de telle ou telle manière »²

2.2. Le guide d'entretien :

Le guide d'entretien est défini comme « liste récapitulative des thèmes et des questions à aborder dans le cadre d'une enquête qualitative, qui précise le moment et la manière de les introduire dans la conversation. Ce guide est fourni à l'enquêteur pour lui permettre de suivre la méthodologie définie, tout en observant un comportement adéquat lors de l'entretien ».³

2.3. Justification du choix de la méthode :

Le choix des entretiens semi-directifs pour notre étude s'est fait après une réflexion approfondie sur les avantages de cette méthode de recherche. Tout d'abord, il est important de souligner que notre sujet de recherche porte sur l'impact de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce B to B sur la performance commerciale de l'entreprise. Dans ce contexte, les entretiens semi-directifs nous permettent d'explorer en profondeur les perceptions et les opinions des cadres de l'entreprise, qui sont mieux placés pour répondre à nos questions et partager leur expérience pratique sur le sujet. En outre, cette méthode de recherche nous offre la flexibilité nécessaire pour adapter nos questions en fonction des réponses de nos interlocuteurs, tout en gardant un certain degré de contrôle sur les sujets abordés grâce à un

¹ GAUTHY-SINECHAL, (M), VANDERCAMMEN, (M) : *Etude de marché : méthodes et outils*, 2eme édition, Alger, 2005, p:87-88.

² COURATIER, (C) et MIQUEL, (C) : *Les études qualitatives : théorie, applications, méthodologie, pratique*, éditions l'Harmattan, France, 2008, p.173.

³ <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-entretien-238210.htm> consulté le 28/05/2023 à 14H37

guide d'entretien préétabli. Enfin, les entretiens semi-directifs nous permettent d'obtenir des données qualitatives riches et nuancées, qui sont particulièrement pertinentes pour notre étude qualitative sur un sujet complexe et multifacette. En somme, le choix des entretiens semi-directifs s'inscrit dans une démarche réfléchie et adaptée à notre objet de recherche, qui vise à fournir des résultats fiables et pertinents pour répondre à notre problématique de recherche.

2.4. Objectifs des entretiens :

Nous avons divisé notre guide d'entretien en quatre axes, ce qui nous a permis d'explorer les différents aspects de la gestion de la chaîne d'approvisionnement chez Siemens, allant de la situation actuelle à la digitalisation et à l'impact des plateformes B2B sur la performance commerciale. Pour offrir une vision complète de la stratégie et des pratiques de la gestion de la Supply Chain au sein de Siemens.

➤ Axe 01 : Profil et présentation de l'interviewé

Dans cet axe, l'objectif est de présenter le profil de l'interviewé, pour aborder des éléments tels que son poste, ses responsabilités au sein de l'entreprise, son expérience professionnelle pertinente et son expertise dans le domaine de la Supply Chain.

➤ Axe 02 : Aspect actuel de la Supply Chain chez Siemens

Cet axe vise à examiner la situation actuelle de la supply chain au sein de Siemens. Nous cherchons à comprendre les principaux défis et enjeux auxquels l'entreprise est confrontée dans sa gestion de la Supply Chain, notamment en termes de qualité, de délais, de coûts logistiques, et de relations avec les fournisseurs. L'objectif est d'obtenir des informations sur la manière dont Siemens aborde ces défis et de discuter des mesures prises pour les surmonter.

➤ Axe 03 : La digitalisation de la Supply Chain de Siemens

Dans cet axe, l'attention est portée sur la digitalisation de la gestion de la Supply Chain chez Siemens. L'objectif est de comprendre comment Siemens aborde la digitalisation de ses processus et systèmes de gestion de la Supply Chain, y compris l'utilisation des ERP, plateformes d'e-commerce, d'outils de communication en ligne et d'autres technologies numériques. Et pour discuter des avantages, des défis et des améliorations potentielles liées à la digitalisation de la Supply Chain.

➤ **Axe 04 : Impact de la mise en place d'une plateforme B2B sur la performance commerciale**

Cet axe se concentre sur l'impact de la mise en place d'une plateforme sur la performance commerciale de Siemens. L'objectif est d'évaluer les bénéfices potentiels d'une telle plateforme en termes d'efficacité des achats, de collaboration avec les fournisseurs, de réduction des coûts et d'amélioration de la performance globale de l'entreprise. Et également pour aborder les défis et les considérations liées à la mise en place d'une telle plateforme.

2.5. Le choix des interviewés :

Le choix des personnes à interviewer revêt une importance capitale pour la réussite de notre étude. Dans cette optique, nous avons effectué une sélection rigoureuse afin de répondre de manière ciblée à notre objectif principal. Ainsi, nous avons eu l'opportunité d'entamer des entretiens avec trois personnes clés au sein du département supply chain de l'entreprise. Le premier interviewé est M. Anouar Ali Ammara *The Head of Supply Chain*, dont l'expertise et l'expérience nous ont permis d'obtenir des informations précieuses sur le fonctionnement de la Supply chain et les innovations technologiques au sein de Siemens. Par ailleurs, nous avons également eu l'honneur d'interviewé monsieur Fares Sekkei le responsable des achats indirects, et le chef de projet de cette plateforme, nous avons eu l'honneur aussi de mener une entrevue avec Mme Amel Boudjamline, *Supplier Quality manager*, dont les connaissances approfondies dans la sélection et l'évaluation des fournisseurs ont enrichi notre compréhension des pratiques adoptées par l'entreprise. Grâce à ces entretiens, nous avons pu recueillir des informations de première main, indispensables à notre étude.

Le tableau suivant répertorie l'ensemble des personnes qui compose notre échantillon :

Tableau n°3.1 : Tableau réduplicatif de notre échantillon

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[87]

Interviewé	Poste	La date de l'entretien	Lieu de l'entretien	La durée de l'entretien
Mr. Anouar Ali Ammara	The head of supply chain	21/05/2023	Google meet	2 heures
Mr. Fares Sekkei	Responsable des achats indirects	23/05/2023	Son bureau	1 heure 14 minutes
Mme. Amel Boudjemline	Supplier quality manager	23/05/2023	Son bureau	45 minutes

3. Présentation et analyse des réponses :

Dans cette partie, nous présenterons les résultats et l'analyse des entretiens menés afin d'approfondir notre compréhension du sujet et d'obtenir des perspectives directes des parties prenantes impliquées.

3.1. Axe 01 : Profil et présentation de l'interviewé

1. **Question 01 : Pouvez-vous vous présenter ?**

Réponse 01 : « *Je m'appelle Amel boudjemline, je suis chez Siemens depuis 7ans, mon poste actuel est Supplier Quality Manager* »

Réponse 02 : « *Fares SEKKAI, responsable des achats indirects de Siemens Spa, je suis là depuis 17 ans, j'ai grimpé certains échelons petits à petit.* »

Réponse 03: « *M. Anouar Ali Ammara, Head of SCM Chez Siemens Spa Algérie depuis mars 2012.* »

2. **Question 02 : Quelles sont vos tâches et responsabilités au sein de l'entreprise ?**

Réponse 01 de Mme Amel Boudjemline : « *En tant que Supplier Quality Manager, mes responsabilités au sein de l'entreprise sont vastes. Mon rôle principal consiste à gérer la base de données des fournisseurs de Siemens, ce qui inclut la création, la mise à jour et l'extension de cette base de données. Je suis également chargé de la qualification et de*

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[88]

l'évaluation des fournisseurs. Donc mon travail englobe la gestion complète du processus des fournisseurs, en assurant leur conformité et en garantissant la qualité des produits et services fournis à Siemens. »

Réponse 02 de M. Fares Sekkei: *« Responsable des achats direct et indirect au niveau de l'entreprise, en charge du développement et de l'intégration des différentes fonctions au sein du groupe SCM; développement continu des compétences des collègues, ainsi que de la performance des processus et des systèmes, dans le strict respect des règles internes et externes en matière d'approvisionnement, passation de marché et autres activités relatives à l'acquisition des biens et services par l'entreprise. »*

Réponse 03 de M. Anouar Ali Ammara : *« Au sein de Siemens je m'occupe de tout ce qui est achat relevant des pooling categories, c'est-à-dire je suis responsable de toutes les catégories achats mis à part les achats directs c'est-à-dire les achats projets. »*

Analyse : Ces réponses mettent en évidence la diversité des rôles et responsabilités au sein de l'entreprise Siemens en matière de supply chain. Les réponses des participants mettent également en évidence l'efficacité de l'organisation du département SCM de Siemens, qui divise clairement les rôles et responsabilités. Chaque participant occupe un poste spécifique et dédié à des domaines d'achats particuliers, tels que la gestion des fournisseurs, les achats directs et indirects, et les *pooling categories*. Cette division des rôles permet à Siemens de mieux structurer ses activités d'approvisionnement, de maximiser l'efficacité des processus et d'assurer une coordination efficace entre les différentes fonctions au sein du département SCM.

3.2. Axe 02 : Aspect actuel de la Supply Chain chez Siemens

Madame Amel Boudjemline qui est chargée de répondre sur cet axe :

1. Question 01 : Selon vous, quel rôle joue SQM au sein de Siemens ?

Réponse 01 : *« Le Supplier Quality Management (SQM) joue un rôle crucial dans la gestion de la qualité des fournisseurs. Cela implique d'évaluer les risques liés aux fournisseurs, notamment en termes de risques connus, de stabilité financière ... etc., car nous accordons une attention particulière à l'évaluation approfondie des fournisseurs, en exigeant des documents supplémentaires tels que les bilans des trois dernières années et les cotisations de la CNAS. Cette approche nous permet de détecter d'éventuelles anomalies, comme une*

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[89]

entreprise qui fonctionne avec un nombre limité d'employés mais qui déclare un effectif bien inférieur. En surveillant de près ces aspects, nous visons à préserver les valeurs de notre entreprise et à éviter les mauvaises surprises. La SQM contribue à la performance globale de l'entreprise en garantissant la qualité des fournisseurs, ce qui favorise la rentabilité, la viabilité et la croissance durable. Mais malgré ces efforts, le risque zéro n'est pas réalisable et les défis de la globalisation peuvent fragiliser les entreprises. »

Analyse 01 : L'interviewé a mis en évidence les rôles clés de la SQM au sein de Siemens. La SQM est également responsable de l'évaluation des risques, y compris les risques liés à la stabilité financière des partenaires commerciaux. Siemens accorde une grande importance à la SQM car elle est essentielle pour garantir les valeurs de l'entreprise, éviter les mauvaises surprises et contribuer à la performance globale de l'entreprise en termes de qualité, de rentabilité et de durabilité.

2. Question 02 : Quels sont les principaux défis que vous rencontrez actuellement dans la gestion de la Supply Chain chez Siemens ?

Réponse 02 : *« Comme toutes les entreprises opérant sur plusieurs secteurs d'activités industrielles, il y a des difficultés relativement différentes pour chaque secteur. Principalement les difficultés dues aux changements de la réglementation et des fluctuations du marché tant global que local; cela va de la gestion des importations et des délais, jusqu'à la maîtrise des flux et des stocks.*

L'adaptation et l'agilité des chaînes d'approvisionnement n'apporte plus de réponses efficaces à elle seule, il devient de plus en plus nécessaire d'être encore plus pro-actif, et exploiter les données afin de pouvoir anticiper les divers facteurs à même d'influencer l'efficacité de ces chaînes d'approvisionnement en minimisant les impacts négatifs de toute fluctuation du marché ou de la réglementation.

Afin d'y arriver, cela exige une mise à jour des systèmes de gestion, automatisation d'autant de tâches redondantes que possible afin de permettre aux professionnels des chaînes logistiques de mettre à jour, et monter en compétences digitales entre autres, afin de s'assurer de l'intégrité des données, leurs fiabilités, et leur exploitation de manière appropriée.

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[90]

Il y a donc des difficultés autour du triptyque People-Processes- and systems qu'il faut adresser en conjonction les uns avec les autres afin de déterminer l'organisation la plus optimale, et la plus résiliente possible. »

Analyse 02 : Les réponses montrent une prise de conscience des défis complexes auxquels Siemens fait face dans la gestion de sa Supply Chain. Et que l'entreprise reconnaît l'importance de la digitalisation et l'utilisation de plateformes de e-commerce. Et que l'intégration de plateformes de e-commerce peut être une bonne solution pour relever les défis liés à la qualité, les délais et les coûts logistiques. Cela permettrait de simplifier les processus d'achat, d'améliorer la transparence et de faciliter les échanges avec les fournisseurs. Cela montre l'engagement de l'entreprise à adopter de nouvelles technologies et à explorer des solutions innovantes. L'importance de l'adaptation, l'agilité, l'exploitation des données et l'amélioration des systèmes de gestion pour relever ces défis. Cela reflète une compréhension approfondie des enjeux liés à la Supply Chain et la nécessité de prendre des mesures cohérentes et globales pour une gestion efficace.

3. Question 03 : La gestion des achats directs est-elle intégrée dans le département SCM ? Si non, pourquoi ?

Réponse 03 :« *Oui et nonen même temps, les membres de ce département se concentrent beaucoup plus sur les achats indirects saufAnouar (the head of supply chain) qui gère les achats directs et indirects donc toutes les dépenses de l'entreprise, car les achats directs nécessitent des connaissances techniques étant donné que nos secteurs d'activités sont axés sur l'ingénierie et la technologie. Donc, il est courant que les chefs de projet, qui sont des experts dans leur domaine (qui sont généralement diplômés avec des masters en électronique, automatique, mécanique...), soient aussi responsables des achats directs en collaboration avec Anouar. »*

Analyse 03 : Bien que la gestion des achats directs ne soit pas exclusivement intégrée dans le département SCM, Anouar, en tant que responsable de la Supply Chain, joue un rôle central dans la gestion globale des dépenses de l'entreprise, couvrant à la fois les achats directs et indirects. Les chefs de projet avec leurs connaissances techniques spécialisées, sont également impliqués dans la gestion des achats directs pour garantir une approche adaptée aux exigences de nos secteurs d'activité axés sur l'ingénierie et la technologie.

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[91]

Cette approche permet de prendre en compte les spécificités techniques et les exigences particulières des achats directs, en garantissant une meilleure adéquation entre les besoins de l'entreprise et les fournisseurs. Elle favorise également une communication plus fluide entre les équipes de projet et le département SCM, facilitant ainsi la coordination des achats directs avec les autres activités de la chaîne d'approvisionnement.

4. Question 04 : Existe-t-il un système d'approvisionnement ? Selon vous, est-il est clair et maîtrisé ?

Réponse 04 : *« Au sein de Siemens, nous disposons d'un système d'approvisionnement bien établi. Ce système repose sur un ERP intégré, principalement SAP, qui facilite la gestion de toutes les étapes du processus du procurement, depuis la demande d'achat jusqu'au paiement. De plus, nous avons mis en place une procédure Procure to Pay qui définit de manière détaillée toutes les étapes et les exigences nécessaires pour garantir la transparence, l'éthique et la performance de nos achats de biens et de services. Cette procédure comprend également des modules de contrôle automatisés qui assurent un suivi continu et rigoureux de nos activités d'approvisionnement. Ainsi, nous veillons à ce que notre système d'approvisionnement soit clair, maîtrisé et en conformité avec les meilleures pratiques de l'industrie. »*

Analyse 04 : Siemens dispose donc d'un système d'approvisionnement bien conçu. La présence d'un ERP intégré et d'une procédure détaillée *Procure to Pay* démontre une approche structurée dans la gestion des achats de l'entreprise. Les modules de contrôle automatisés renforcent la transparence et permettent un suivi continu des processus d'approvisionnement. Cela suggère que Siemens accorde une grande importance à la gestion efficace des achats et à la conformité aux normes et aux réglementations.

5. Question 05 : Ce système gère-t-il les problèmes liés à la qualité, les délais et coûts logistiques ?

Réponse 05 : *« En théorie, oui ! Le système d'approvisionnement est censé gérer ces problèmes. Cependant, dans la pratique, nous traitons ces aspects au cas par cas. Pour gérer ces problèmes nous évaluons plusieurs critères pour déterminer comment nous allons gérer chaque situation. Par exemple, nous considérons le risque associé au fournisseur, notamment s'il opère dans des secteurs à risque. De plus, le volume des dépenses joue également un rôle.*

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[92]

Si nous n'allons dépenser que quelques milliers de dinars sur un fournisseur pour une utilisation unique, il est peu probable que nous investissions beaucoup de temps dans son évaluation approfondie. Cependant, dès que nous atteignons un certain seuil de volume d'achat, comme c'est souvent le cas chez nous, on doit nous assurer que le fournisseur est prêt à faire des affaires avec nous, ce qui signifie qu'on doit le suivre et le surveiller sur tous les aspects de la qualité grâce à notre système. »

Analyse 05 : Le système d'approvisionnement chez Siemens est conçu pour aborder les problèmes liés à la qualité, aux délais et aux coûts logistiques. Cependant, il est important de noter que la gestion de ces problèmes se fait de manière spécifique à chaque cas. Cela implique une évaluation approfondie des fournisseurs en fonction des risques, tels que les risques associés au fournisseur et le volume financier des achats, sont pris en compte pour déterminer l'ampleur de l'évaluation et de la gestion de ces problèmes.

6. Question 06 : Selon vous, le système nécessite-t-il des améliorations ? Si oui, lesquelles ?

Réponse 06 : *« Selon moi, le système nécessite certainement améliorations continues. Actuellement, l'un des principaux défis est la mise en place d'un système d'achat en ligne qui réponde aux exigences B2B spécifiques et à nos processus d'achat qui fait partie de plusieurs projets en cours liés à l'e-procurement. Ces projets visent à améliorer nos processus d'achat, tant au niveau local qu'au sein du groupe, en utilisant des plateformes de e-commerce B2B adaptées à nos besoins. »*

Analyse 06 : L'interviewée indique qu'il y a toujours des améliorations à apporter au système d'approvisionnement et que Siemens reconnaît la nécessité cette amélioration, notamment en mettant en place une plateforme B2B. Cela peut être considéré comme une étape vers une plus grande digitalisation et automatisation des processus d'achat, ce qui peut entraîner une plus grande efficacité et une réduction des coûts. Les projets en cours liés à l'e-procurement indiquent également une volonté d'optimiser l'approvisionnement en utilisant des technologies numériques. Ces améliorations visent à simplifier les processus d'achat, à accélérer les transactions et à améliorer la collaboration avec les fournisseurs.

3.3. Axe 03 : La digitalisation de la Supply Chain de Siemens

Monsieur Fares Sekkei est chargé de répondre sur cet axe :

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA

Algérie

[93]

1. Question 01 : Comment définissez-vous la digitalisation au sein de Siemens Spa?

Réponse 01 : « Au sein de Siemens, nous définissons la digitalisation comme tous les actions et processus qui vise à transformer notre manière de travailler et à exploiter pleinement les avantages des technologies numériques. Des outils qui nous aident à améliorer l'efficacité, la transparence et la performance de nos opérations. Cela implique l'utilisation de systèmes informatiques avancés tels que les ERP intégrés, les plateformes de gestion des achats et les outils d'analyse des données. Du sourcing des fournisseurs. La digitalisation chez Siemens Spa est une démarche stratégique qui soutient notre vision de devenir une entreprise connectée, agile et axée sur la technologie, en favorisant une croissance durable. »

Analyse 01 : Cette réponse met l'accent sur la transformation numérique au sein de l'entreprise. Siemens considère la digitalisation comme un moyen de moderniser et d'optimiser ses opérations. Cela peut inclure l'utilisation de solutions logicielles, de plateformes en ligne et d'outils de suivi pour améliorer la gestion des achats, la communication avec les fournisseurs et la prise de décision basée sur des données et des indicateurs de performance pour accroître l'efficacité, la transparence et la collaboration au sein de la Supply Chain de l'entreprise.

2. Question 02 : Pouvez-vous nous indiquer combien de fournisseurs comptez-vous dans le « portefeuille fournisseurs » de l'entreprise pour chaque type d'achat?

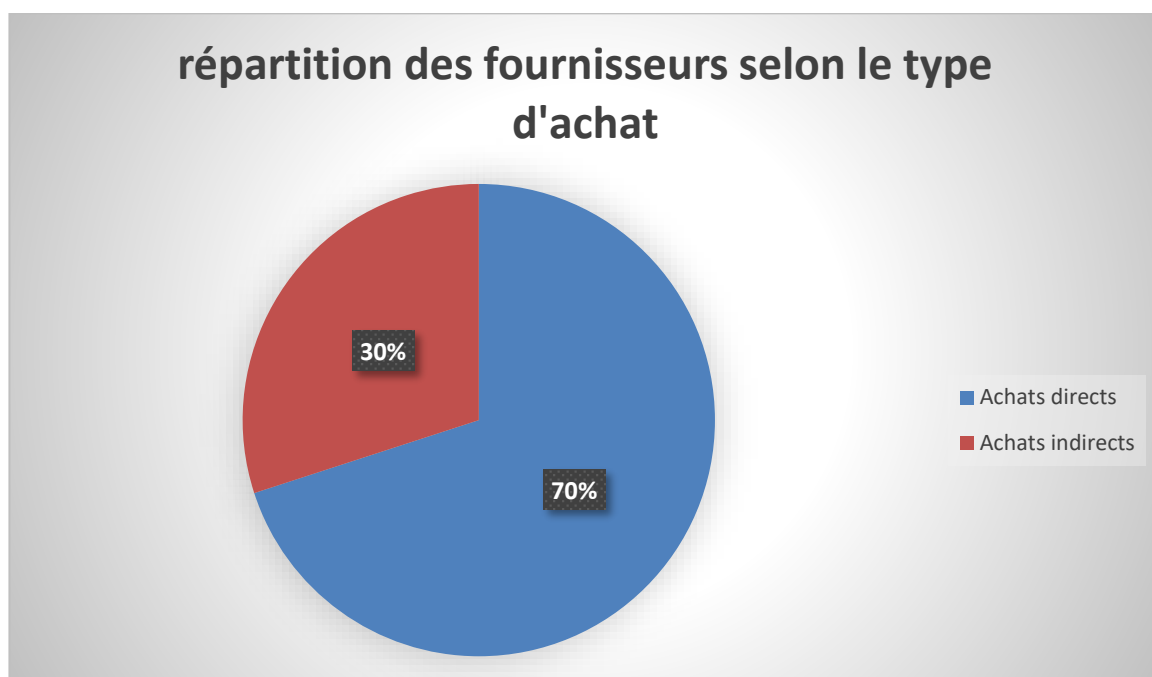
Réponse 02 : « Je ne peux pas vous dire précisément, mais nous avons actuellement un peu plus de 540 fournisseurs actifs dans notre portefeuille fournisseur, car on est supposé avoir un fournisseur subventionné pour chaque catégorie et un backup au cas où il y'a une défaillance avec le fournisseur, un FPL « Preferred Supplier » et un Backup. Il convient de noter que ce nombre ne représente que les fournisseurs actifs, car nous avons plus de 650 fournisseurs répertoriés dans notre base de données, y compris ceux qui sont inactifs ou non évalués. Pour chaque type d'achat, la partie indirecte représente un peu moins de la moitié de nos fournisseurs, soit environ 30%. Il est important de mentionner que cela inclut également les fournisseurs affiliés, car nous effectuons des achats en interne pour nos propres produits tout en proposant des solutions et des projets à nos clients. Dans notre démarche d'optimisation, nous cherchons toujours à regrouper nos achats et à réduire nos dépenses, en particulier dans des domaines tels que les services de voyage, l'hôtellerie. »

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie [94]

Analyse 02 : L'entreprise dispose d'un portefeuille diversifié de fournisseurs, environ la moitié est associée aux achats indirects, comprenant à la fois des fournisseurs internes et externes. Car l'entreprise achète ses propres produits en interne et vend également des solutions et des projets. Il est très important aussi d'essayer le maximum de regrouper les achats pour minimiser les coûts et gagner du temps.

Les réponses de cette question sont représentées dans les figures suivantes

Figure n°3.2 : La répartition des fournisseurs selon le type d'achat



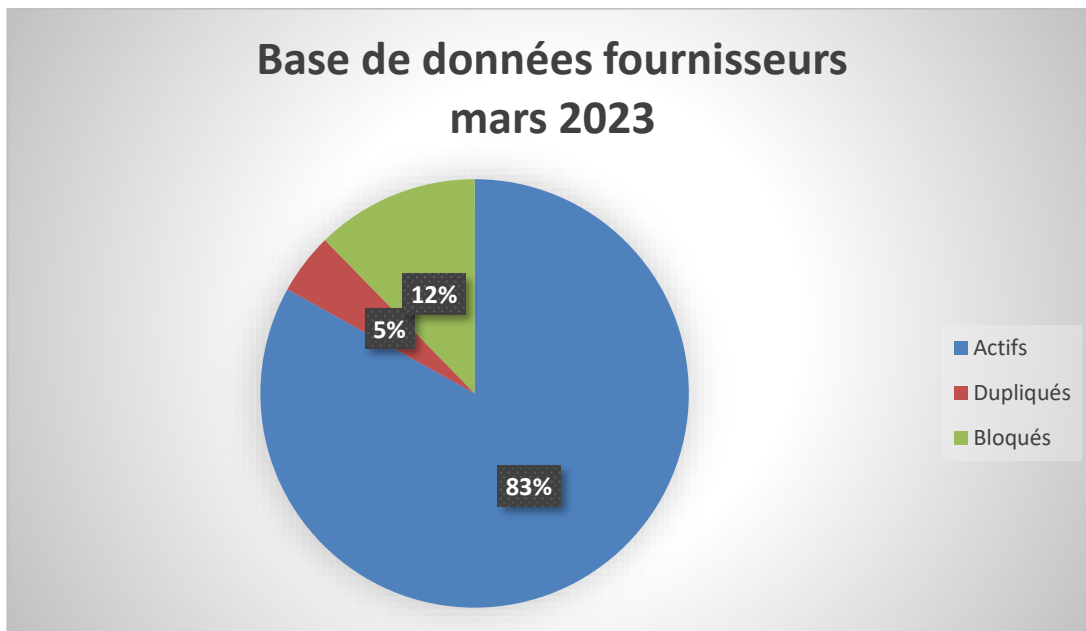
Source: Elaboré par nos soins à partir des réponses des interviewés

Commentaire :

La plus grande part de dépenses (70%) chez Siemens va vers les achats directs qui sont le cœur de l'activité de Siemens Spa car tout ce qui intervient dans les achats directs a un impact sur le produit, service et solution final vendus par l'entreprise, l'autre part (30%) représente les achats indirects qui sont : l'hôtellerie, flotte et les fournitures du bureau.

La figure suivante représente la répartition des fournisseurs entre actif, dupliqué, bloqué pour mieux visualiser la réponse de l'interviewé.

Figure n°3.3 : Base de données des fournisseurs



Source: Elaboré par nos soins à partir des réponses des interviewés

Commentaire

Cette base de données appelée *Vendor Master Data* chez Siemens Spa et sous la Responsabilité du *Supplier Quality Manager* qui se charge de sa mise à jour tous les deux ans, les suivantes informations ont été extraites en mars 2023 (5%) de la base de données sont des fournisseurs doublement enregistrés, (12%) Sont des fournisseurs bloqués principalement pour des raisons sécurité et d'éthiques, la grande majorité (83%) représente les fournisseurs actifs de l'entreprise.

3. Question 03 : Sont-ils tous évalués ? Si non, quelles sont les raisons ?

Réponse 03 : « Non, pas tous. Car pour l'évaluation des fournisseurs, nous utilisons un KPI appelé le PVO (*Performance Vendor Overall*). Cette évaluation est principalement effectuée pour les fournisseurs dont les transactions dépassent un certain seuil, généralement au-delà de 50 millions. Pour ces fournisseurs sélectionnés, une liste est préparée et leur performance est évaluée en fonction des critères prédéfinis. Cela signifie plusieurs fournisseurs ne passe pas par ce système d'évaluation, mais plutôt ceux qui atteignent un certain niveau d'activité ou d'importance pour notre entreprise. »

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[96]

Analyse 03 : L'évaluation des fournisseurs commence à partir d'un seuil fixé par l'entreprise, donc les responsables investissent leur temps dans l'évaluation des fournisseurs qu'ils jugent important selon un KPI appelé PVO (Potentiel de Valeur Opérationnelle). Donc l'évaluation des fournisseurs n'est pas systématique pour l'ensemble du portefeuille de fournisseurs de l'entreprise.

La formule PVO:

$$PVO = PrVO * ^1 - [\text{Charges non liées au PVO (Impôts, droits et pénalités)} + \text{Dépenses en immobilisations (Placements, immobilisations corporelles)}].$$

4. Question 04 : Selon vous, quelles sont les difficultés rencontrées avec les fournisseurs ?

Réponse 04 : « Les difficultés rencontrées avec les fournisseurs chez Siemens sont diverses et varient selon leur localisation. Les fournisseurs locaux posent des défis de communication, car l'entreprise est largement digitalisée et utilise des outils en ligne pour partager des informations, tandis que le marché local n'a pas encore atteint le même niveau de maturité en termes d'utilisation de ces outils. Les communications se font souvent par des moyens moins sécurisés, tels que des e-mails sur des réseaux comme Yahoo et Hotmail, ce qui ne répond pas aux exigences de sécurité de Siemens. Par conséquent, l'utilisation de plateformes en ligne, comme les appels d'offres électroniques (eAuctions), qui permettent aux fournisseurs de proposer leurs prix les plus bas lors d'une période de négociation spécifique, est difficile à mettre en œuvre en Algérie en raison des problèmes de sécurité et de maturité. Les réglementations bancaires internationales et les méthodes de paiement, ainsi que les services douaniers rigides, représentent également des obstacles importants. Les erreurs mineures dans les factures peuvent entraîner des retards et des coûts supplémentaires, tandis que la gestion des équipements bloqués et entreposés à l'extérieur engendre des risques potentiels pour la qualité. En résumé, Siemens fait face à des difficultés géographiques liées à la communication, à la sécurité et aux réglementations lorsqu'il s'agit de travailler avec des fournisseurs, que ce soit au niveau local ou international. »

Analyse 04 : Les principales difficultés rencontrées avec les fournisseurs concernent les problèmes de communication, le niveau de sécurité insuffisant pour la digitalisation des

*(PrVO = total des factures)

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[97]

processus et les contraintes liées aux réglementations bancaires et douanières et les difficultés sont plus prononcées avec les fournisseurs des pays émergents par rapport aux pays industrialisés et développés. Ces défis peuvent avoir un impact sur la collaboration efficace, les délais de livraison et les coûts logistiques.

5. Question 05 : Pouvez-vous nous donner un cas concret ?

Réponse 05 : « *Bon comme je vous ai dit la plupart des problèmes sont relatives aux délais. Nous avons travaillé avec un fournisseur X en Algérie pour s'approvisionner des fournitures du bureau et des laptops...et l'un des problèmes rencontrés est le non-respect des délais. Malgré les engagements pris, le fournisseur n'arrive pas à livrer les produits à temps, ce qui a un impact sur les projets en cours et la formations des nouveaux arrivants car ces fournitures étaient destinées aux nouveaux employés. Cela crée des retards dans les étapes suivantes de la Supply Chain, ce qui a entraîné des conséquences financières et logistiques pour Siemens. Cette situation nous a poussé à réfléchir encore une fois à l'importance de la gestion rigoureuse des délais et de la communication efficace avec les fournisseurs, malgré c'est un fournisseur homologué mais voilà comme j'ai dit auparavant, le 0 risque n'existe pas.* »

Analyse 05 : Nous avons compris que le plus grand problème avec les fournisseurs est d'ordre culturel plutôt que technique. En général, les fournisseurs algériens ont tendance à ne pas respecter les délais. Étant donné que Siemens est une multinationale allemande qui collabore avec des fournisseurs algériens, il existe une différence de perception et de compréhension de la notion du temps et de son importance.

6. Question 06 : Pouvez-vous nous parler des actions et initiatives de digitalisation de la Supply Chain qui ont été mises en place chez Siemens ?

Réponse 06 : « *Tout d'abord il y exploitation de tous les outils standards existants, qui avec le niveau de développement actuel permettent la création de flux, l'automatisation de beaucoup de tâches administratives allant de la gestion du contenu d'un email, jusqu'à la création d'applications simples à travers des interfaces telles que Share Point ou Outlook de la suite Microsoft qui sont un package standard aux entreprises ne nécessitant pas 'autres investissements que les licences déjà en possession des entreprises.*

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[98]

Dans un second temps, il y a l'adaptation et l'utilisation efficaces des ERP, qui souvent en raison de mauvais paramétrage, ou par manque de clairvoyance au départ (durant le déploiement) finissent par alourdir les tâches, et apporter encore plus de complexité dans les processus (approbations multiples, corrections nécessaires aux diverses étapes etc....).

Au niveau de l'entreprise, nous avons d'abord commencé par analyser les processus existants avec toutes les parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement et au-delà (Finance, Projet, Taxe etc...). Cela nous aura déjà permis d'adapter et d'alléger nos processus qui en retour à permis la simplification de beaucoup de tâches administratives, et la fluidité de l'information ainsi que la transparence des données (notamment l'intégration du processus des pré domiciliation, et suivi des dossiers importations etc...). Pour d'autres besoins d'achats indirectes, notamment les voyages professionnelles, nous avons mis en place une plateforme interne permettant aux collègues de compléter des formulaires de demandes avec toutes les informations nécessaires allant de la demande de vis, aux réservations Vol et Hôtels, sans que l'utilisateur n'ait à ressaisir ces informations personnelles vu que ces dernières sont déjà intégrées à son profil utilisateur interne à l'entreprise; La transmission du formulaire se fait dans une deuxième étape automatiquement vers le fournisseur de service partenaire de l'entreprise, ce qui évite tous les échanges par email ou par téléphone. Nous avons ensuite complété le flux documentaire en y intégrant la génération automatique des documents de voyages notamment les ordres de mission, les demandes de frais de mission etc...avec des flux d'approbation vers les parties prenantes (RH, Trésorerie, Manager etc...).

Je citerai aussi la plateforme interne d'achat indirecte permettant l'intégration électronique des catalogues de nos fournisseurs partenaires ou préférés sur la base de Frame Agreements, ce qui permet aux utilisateurs de vivre la même expérience en B2B que celle d'un consommateur sur un site d'achat en ligne; l'intégration par la suite des sites d'achat ou des catalogues fournisseurs au fur et à mesure est d'autant plus simple que l'interface utilisateur en change pas, et cela permet l'enrichissement de la plateforme sans trop d'efforts ni développement supplémentaire.

Il y a d'autres exemples sur d'autres outils comme l'exploitation de Share Point en termes de partage de données, mise à jour de fichiers de suivi etc...qui permet aussi le développement d'applications simples Web et Mobile facilitant la vie aux utilisateurs d'un

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[99]

côté, et au département supply chain en tant que gestionnaire de ces processus, et garant de l'intégrité de ces transactions.

A ce stade, nous sommes sur le point de mettre en œuvre une plateforme d'achat en ligne destinée exclusivement aux activités B2B; le pilote nous permettra de tester les divers processus de l'intégration de nos fournisseurs jusqu'à la gestion opérationnelle des flux documentaire et financier, en plus des flux de matières de l'expression du besoin d'un utilisateur en passant par les diverses approbations et contrôles jusqu'au paiement des factures de nos fournisseurs; l'intégration avec l'ERP principal se fera une fois le proof of concept validé. »

Analyse 06 : Les actions et initiatives de digitalisation de la Supply Chain chez Siemens se concentrent premièrement sur l'utilisation optimale des outils existants sans nécessiter d'investissements supplémentaires en dehors des licences déjà disponibles dans l'entreprise. Cela souligne l'importance de maximiser l'utilisation des outils existants avant d'envisager de nouvelles solutions, l'adaptation des processus, la simplification des tâches administratives, la transparence des données et l'automatisation des processus. Ces mesures visent à améliorer l'efficacité opérationnelle, la collaboration avec les fournisseurs, et démontre l'engagement de Siemens à explorer de nouvelles solutions numériques pour améliorer sa performance dans la gestion des fournisseurs et des échanges.

Encore une fois l'interviewé mentionne le projet de la plateforme B2B et ses avantages ce qui montre l'importance de ce projet et sur le plan logistique et financier.

7. Question 07 : Quels sont les principaux défis auxquels vous pourriez être confrontés lors de la mise en œuvre de cette plateforme ?

Réponse 07 : *« Tout d'abord il y a certainement la maturité du marché local, nos fournisseurs en majorité n'opèrent pas de système approprié ou d'ERP à proprement dit ce qui rend leur intégration difficile; ensuite et surtout, il y a le mindset sur lequel nous devons communiquer énormément afin d'obtenir l'adhésion des diverses parties prenantes, allant des aspects de garantie de la sécurité des données, la protection des données personnelles, les assurances en terme de cyber sécurité et autres... »*

Il y a ensuite la maturité digitale des professionnelles de la chaîne d'approvisionnement sans laquelle il en peut y avoir d'avancées sérieuses dans ce domaine.

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[100]

Ce sont là à mon avis les difficultés principales, le reste se résume en processus tout à fait normaux tel que le calcul et l'approbation des coûts relatifs au développement et exploitation, le support technique de part et d'autres en terme d'intégration des données, et enfin les ressources nécessaires et le temps de mener à bien un projet de la même nature. »

Analyse 07: Cette réponse montre une reconnaissance des défis potentiels liés à la mise en œuvre de la plateforme. Les spécificités du marché local qui peuvent rendre l'intégration à la plateforme plus difficile et nécessiter des efforts supplémentaires pour les accompagner dans cette transition, la communication avec les parties prenantes, la maturité digitale des professionnels de la Supply Chain et les processus opérationnels sont clairement abordés. Les responsables de Siemens ont une compréhension réaliste des obstacles à surmonter et la nécessité de mobiliser les ressources nécessaires pour relever ces défis avec succès.

8. Question 08 : Comment pensez-vous impliquer les parties prenantes dans le processus de mise en place ? Quelles seraient les implications pour la formation et le développement des compétences des employés ?

Réponse 08 : *« Communication et collaboration, ce sont les mots clés. Le projet a été présenté à toutes les parties prenantes de manière exhaustive et répétée, ce qui permet la collecte de toutes les interrogations, appréhension, etc....ce qui permet l'organisation d'un atelier de travail autour de l'analyse des risques (en plus de ce qui a été présenté au départ), nous appellerons cette partie un Deep Dive).*

Au bout de ce processus, nous avons le contenu nécessaire pour vulgariser les points forts et les points faibles, et développer les contenus de formations utilisateurs, méthode, flux etc....sachant que côté utilisation, l'interface étant tout à fait similaire de la forme à n'importe quel autre site d'achat en ligne, cette partie ne nécessite pas beaucoup d'effort de formation tant cela fait partie de notre vie aujourd'hui malgré l'immaturité de ce marché digital.

L'effort de formation est plutôt orienté vers les gestionnaires de la plateforme, et les diverses parties prenantes responsables des diverses étapes du P2P process. »

Analyse 08 : L'analyse des risques a fourni le contenu nécessaire pour identifier les points forts et les points faibles du projet. Sur cette base, que Siemens développera des formations pour les utilisateurs, couvrant les méthodes, les flux de travail, etc. Il est souligné

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[101]

que l'interface de la plateforme est similaire à celle des sites d'achat en ligne courants, ce qui réduit la nécessité d'une formation intensive pour son utilisation.

En revanche, l'effort de formation est davantage axé sur les gestionnaires de la plateforme et les parties prenantes responsables des différentes étapes du processus Purchase-to-Pay (P2P). Cela met en évidence l'importance de développer les compétences nécessaires pour gérer efficacement la plateforme et les processus associés.

Globalement, le responsable met en évidence l'importance de la communication, de la collaboration et de la formation pour impliquer les parties prenantes et assurer le développement des compétences nécessaires à la mise en place réussie de la plateforme.

9. Question 09 : Comment envisagez-vous la collaboration entre les différents départements de l'entreprise pour garantir le succès de ce projet ?

Réponse 09 : « *« Same as above » Communication et collaboration au départ de l'idée; raffinement et résolution des conflits, appréhensions, risques, etc. »*

Analyse 09 : La réponse met en évidence l'importance d'une collaboration étroite entre les différents départements de l'entreprise pour garantir le succès du projet, en assurant une communication efficace et une coordination harmonieuse des efforts.

3.4. Axe 04 : Impact de la mise en place d'une plateforme B2B sur la performance commerciale

Monsieur Anouar Ali Ammara est chargé de répondre sur cet axe :

1. Question 01 : Comment pensez-vous mesurer l'impact de l'utilisation de la plateforme AFRICAS sur la gestion des fournisseurs et les échanges avec eux ?

Réponse 01 : « *Nous avons déjà des indicateurs en place pour cela, la plateforme permettra la mise en place de tableaux de bord plus efficace grâce à l'intégration des données et des processus; pour en citer quelques-uns de nouveau, la plateforme permettra une analyses beaucoup plus simple et précise des délais (tous les délais de la demande à la livraison, de la livraison au paiement etc...), l'analyses des retour ou non conformités des livraisons.*

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[102]

De plus, avec la dynamique du système, les changements du marché, de la réglementation etc. La plateforme permettra aussi de mettre en place des alertes en fonction des stocks de produits en focus, mieux anticiper et gérer les fluctuations des prix, l'impact des taux de changes etc....et d'autres possibilités que nous découvrirons aussi au fur et à mesure de l'exploitation et des besoins de suivi et de reporting.. »

Analyse 01 : La réponse met en évidence les différents aspects mesurables de l'impact de l'utilisation de la plateforme AFRICAS sur la gestion des fournisseurs et les échanges avec eux, Les mesures de performances opérationnelles et financières peuvent inclure l'efficacité des processus d'achat, la réduction des délais de paiement, la diminution des erreurs dans les commandes et les factures, etc.

La transformation de la plateforme en un écosystème plus large, en intégrant des opérateurs tels que les banques et les assurances, peut avoir des impacts encore plus importants en termes de performances opérationnelles et financières. D'amélioration les performances opérationnelles, de réduction des risques et de rationalisation des processus de gestion.

En résumé, la mesure de l'impact de l'utilisation de la plateforme AFRICAS sur la gestion des fournisseurs et les échanges avec eux peut être réalisée grâce à la création de tableaux de bord efficaces qui fournissent des indicateurs clés de performance (KPI), et à l'analyse des délais, à la gestion des fluctuations des prix en anticipant les fluctuations des prix. En surveillant les données du marché, les taux de change, les conditions économiques et les réglementations. Ces mesures permettent d'évaluer l'efficacité des processus d'approvisionnement, d'identifier les opportunités d'amélioration et de garantir une meilleure performance globale dans la gestion des fournisseurs.

2. Question 02 : En quoi la mise en place d'un e-Marketplace peut-elle améliorer la gestion des fournisseurs et la circulation des flux d'information entre l'entreprise et les fournisseurs ?

Réponse 02 : *« Ce type de plateforme, appelé d'ailleurs à se transformer en écosystème permet une communication et une transparence totale quant aux besoins et aux propositions des uns et des autres; ces systèmes permettent aussi l'automatisation des tâches*

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[103]

et des flux tout en garantissant l'intégrité des processus achat paramétrables en fonction de la politique de l'entreprise (offres unique, multiples, comparatifs, etc).

Au fur et à mesure d'intégration de nouveaux fournisseurs, la plateforme permet une meilleure transparence sur l'évolution du marché local en particulier, et ouvre la voie à une collaboration plus fluide entre les fournisseurs et les acheteurs, qui permettra à terme un impact plus important sur le développement du marché local, des PME/PMI qui aujourd'hui n'ont pas les moyens ou les connaissances nécessaires de mettre en avant leurs produits et service.

Un point important serait aussi que la plateforme pour le fournisseur permet une gestion des stocks, de facturation, de suivi etc....qui n'est pas encore aujourd'hui un standard habituel sur nos marchés comme indiqué au préalable. »

Analyse 02 : La réponse souligne que la mise en place d'un e-Marketplace facilite la communication, favorise la transparence sur l'évolution du marché local, automatise les processus, renforce la collaboration et offre des fonctionnalités de gestion aux fournisseurs. Cela contribue à améliorer la gestion des fournisseurs et la circulation des flux d'information entre l'entreprise et ses partenaires, ce qui peut entraîner des avantages significatifs pour toutes les parties impliquées. Spécialement pour les PME/PMI en leur créant un écosystème fiable et motivant qui offre plein d'opportunité à toutes les parties prenantes.

3. Question 03 : Le regroupement des fournisseurs dans un e-catalogue peut-il être bénéfique pour le traitement des requêtes achat actuelles ? Si oui, comment ?

Réponse 03 : « Réponse reformulée : Absolument, Le regroupement des fournisseurs dans un e-catalogue peut jouer un rôle crucial dans l'amélioration de la gestion des requêtes émises par nos collaborateurs. En mettant en place une plateforme d'achat basée sur des catalogues, nous offrons à nos utilisateurs un accès facile et rapide à une gamme de produits et de fournisseurs préalablement évalués. Cette approche, déjà couramment utilisée dans le secteur B2C, nous permet d'accélérer les temps de traitement et de livraison des demandes.

Ainsi, la présence d'un e-catalogue permet d'élargir notre base de catalogues et favorise la concurrence entre les fournisseurs qualifiés, ce qui nous va permettre, d'optimiser la sélection des produits et des fournisseurs, et de réduire les erreurs. Cela contribue certainement à une meilleure gestion des requêtes émises par nos collaborateurs, en

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[104]

améliorant leur satisfaction et en favorisant une efficacité accrue dans l'exécution des demandes. »

Analyse 03 : La réponse met en évidence les avantages d'un e-catalogue dans la gestion des requêtes. En mettant en avant l'amélioration des délais de traitement, la sélection de produits et de fournisseurs optimisée, la réduction des erreurs, la satisfaction des collaborateurs et l'efficacité globale de l'entreprise. S'ajoute à cela le fait que la mise à jour des offres proposées par les fournisseurs se fera en un temps record ce qui représente un gain pour les deux parties. Cela démontre une compréhension claire des avantages de la digitalisation dans le contexte de la gestion des requêtes au sein de Siemens.

4. Question 04 : Pensez-vous qu'une digitalisation complète du processus d'achat peut contribuer à une meilleure gestion des budgets ? Si oui, comment ?

Réponse 04: *« Une digitalisation complète du processus d'achat peut en effet contribuer à une meilleure gestion des budgets. Les mutations récentes dans la gestion des budgets ont mis l'accent sur la maîtrise du cashflow plutôt que sur de simples prévisions de dépenses, bien que cela puisse varier selon les types de dépenses. La gestion efficace des budgets repose principalement sur deux aspects : la transparence des coûts et des dépenses de l'entreprise, ainsi que l'accès immédiat aux données sans attendre les consolidations mensuelles ou trimestrielles qui nécessitent des extractions et des analyses manuelles. Grâce à une approche basée sur un cockpit numérique, il devient possible d'obtenir une vision en temps réel de l'évolution des dépenses, facilitant ainsi la prise de décision instantanée. De plus, cette digitalisation permet de mettre en place des seuils de dépenses limités en fonction de la situation financière de l'entreprise, ce qui permet de contrôler et de restreindre certaines dépenses. »*

Analyse 04: En analysant cette réponse, on observe une compréhension claire des avantages potentiels de la digitalisation complète du processus d'achat sur la gestion des budgets. Nous mettons en avant la transparence des coûts, l'accès immédiat aux données, la maîtrise basée sur le cashflow et le contrôle des dépenses comme des éléments clés de cette amélioration. Cela démontre une réflexion approfondie sur l'impact de la digitalisation sur la gestion financière de l'entreprise.

5. Question 05 : Pensez-vous qu'une digitalisation complète du processus d'achat peut améliorer le temps de traitement des commandes ? Si oui, comment ?

Réponse 05:« Une digitalisation complète du processus d'achat pourrait considérablement améliorer le temps de traitement des commandes. En permettant aux utilisateurs d'accéder directement à une plateforme d'achat, cela réduirait les erreurs liées aux processus de saisie libre et faciliterait la compréhension des besoins. En passant à des activités de traitement simplifiées telles que le "One touch" ou même le "no touch" par l'équipe procurment, cela entraînerait des changements profonds dans la nature même du métier d'achat. »

Analyse 05 : En analysant cette réponse, on observe une prise de conscience des avantages potentiels de la digitalisation complète du processus d'achat sur le temps de traitement des commandes. Elle souligne les gains possibles en termes de réduction des erreurs, de simplification des processus La transition vers des activités de traitement simplifiées telles que le "One touch" ou le "no touch" permet de gagner du temps en évitant des étapes redondantes et de révision du rôle des équipes d'achat. Cela démontre une compréhension claire de l'impact de la digitalisation sur la performance de l'entreprise en matière de traitement des commandes.

6. Question 06 :Avez-vous déjà pris en considération la performance d'une entreprise qui utilise la plateforme AFRICAS pour évaluer l'impact de la plateforme sur les entreprises ?

Réponse 06 : « Notre entreprise étant une grande multinationale, nous avons déjà le retour d'expérience d'autres régions du monde ou des plateformes similaires existent déjà depuis un certain temps; par ailleurs, les spécificités de notre continent et de notre pays exigent de nous la prise en compte de ces spécificités afin de mieux appréhender les risques, et garantir la réussite du projet.

En terme de performance, il y a déjà des optimisations certaines de facto notamment la gestion des Tail Spend (commande de mois de 100K DZD par exemple), la transparence et diversification de la base fournisseurs, permettant ensuite au travers des évaluations, de retenir à tout moment les fournisseurs les plus performants, sans compter la facilité d'accès aux données y compris leurs analyses et la prise de décision qui s'en suit. »

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[106]

Analyse 06 : L'entreprise a pris en considération la performance d'autres entreprises utilisant des plateformes similaires dans d'autres régions du monde. Ce qui signifie que l'entreprise a bénéficié de retours d'expérience et d'études de cas des autres entreprises et même l'expérience de Siemens dans les pays développés qui utilisent déjà ce genre de plateforme tout en prenant en considération les caractères spécifiques au contexte algérien pour évaluer l'impact potentiel de la plateforme sur les entreprises.

En conclusion Siemens a déjà observé l'impact positif de ce genre de plateforme, notamment en termes de gestion des fournisseurs, la transparence et la diversification de la base fournisseurs, ainsi que l'évaluation continue des fournisseurs pour retenir les plus performants. Ces aspects contribuent à une meilleure gestion des achats, à l'accès facile aux données et à une prise de décision plus éclairée.

7. Question 07 : Comment pensez-vous que l'utilisation de la plateforme AFRICAS pourrait avoir un impact sur la performance commerciale de Siemens ? Décrivez votre réponse.

Réponse 07 : « A partir du moment où les professionnelles de la chaîne d'approvisionnement ont accès à des données de marché fiables et vérifiables, cela augmente énormément leur capacité à mieux négocier leurs contrats d'achat et obtenir les meilleurs prix sur le marché sans compromettre d'autres paramètres de qualité, disponibilité, etc.... cela engendre mécaniquement un impact financier en terme de profit puisque cela impacte directement le bottom line de l'entreprise.

Par ailleurs, avoir la possibilité d'automatiser les tâches opérationnelles, ces mêmes professionnelles se retrouvent avec plus de capacité d'analyse et de recherche, y compris les évaluations systématiques de toutes les opérations d'achat et pas seulement là où l'impact financier est important, ce qui engendre une meilleure connaissance de ces fournisseurs et la mise en place d'actions correctives précises et efficaces afin d'éviter les mêmes shortfalls.

La conjugaison des différents points positifs de transparence, connaissance du marché, analyses et évaluations, plans de développement, engagement des fournisseurs de biens et de services, y compris les parties tiers (entreprises d'évaluations financières, de la qualité, etc...) permet à terme non seulement d'optimiser les coûts de fonctionnement (achats indirectes), mais de rationaliser aussi bien la base fournisseur, que les opérations documentaires et de

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[107]

gestion allant de la transmission d'un bon de commande jusqu'au paiement des factures en temps et en heure dans le respect des délais de paiement mis en place entre les deux parties.

Les impacts en terme de performances aussi bien opérationnelles que financières sont d'autant plus important que la plateforme se transforme en écosystème intégrant des opérateurs allant jusqu'au banque, aux assurances etc. »

Analyse 07 : L'utilisation d'une plateforme B2B peut avoir un impact significatif sur la performance commerciale de Siemens. Elle améliore la capacité de négociation, optimise les processus d'achat, renforce la connaissance du marché, rationalise les opérations et favorise la collaboration avec les fournisseurs. Ces avantages se traduisent par une meilleure efficacité, une meilleure rentabilité et une position concurrentielle plus forte pour Siemens. Donc les responsables de siemens ont une vision très optimiste sur cette plateforme et les améliorations qu'elle va apporter.

8. Question 08 : Selon vous, quel est le potentiel de l'e-Marketplace pour dynamiser les échanges entre acheteurs et fournisseurs et améliorer les activités économiques en Algérie ?

Réponse 08 : « Cette question a déjà été abordée dans l'explication des impacts positifs de telle plateformes plus haut, mais je dirais simplement que ces plateformes apportent un soutien au fournisseurs en terme de gestion et de visibilité, et permet donc aux acheteurs une meilleurs connaissance de la disponibilité des produits et services, limitations des importations, plus grande flexibilité en raison des multiples sources au lieu de fournisseurs exclusifs, ce qui dynamise énormément la compétition entre les fournisseurs, ces derniers ayant aussi une transparence sur les besoins des acheteurs; cela permet aussi aux fournisseurs au bout d'un moment de se spécialiser et se concentrer sur des métiers, produits, ou services précis ce qui engendrera une plus grande maturité du marché local...

Je dirais en résumé disponibilité et fiabilité des données, transparence, et automatisation sont les éléments clés de la dynamisation du marché et des échanges commerciaux aussi bien au niveau global que local (le local étant encore plus visible pour des marchés en plein développement comme les nôtres). »

Analyse 08 : La réponse de l'interviewé met en évidence le potentiel de l'e-Marketplace pour dynamiser les échanges entre acheteurs et fournisseurs et améliorer les

activités économiques en Algérie : L'utilisation d'une e-Marketplace offre aux fournisseurs un soutien en termes de gestion et de visibilité. Cela permet aux acheteurs d'avoir une meilleure connaissance de la disponibilité des produits et services, ainsi que des limitations liées aux importations. Cette transparence renforce la compétition entre les fournisseurs et encourageant l'innovation et la diversification des sources d'approvisionnement. En plus de l'automatisation des processus qui réduit les délais et les coûts associés aux processus manuels traditionnels.

Section 03 : Synthèse et recommandations

Cette section vise à récapituler les principales conclusions tirées de notre analyse approfondie et à formuler des recommandations basées sur ces résultats. Nous mettrons en évidence l'impact de l'utilisation d'une plateforme B2B sur la performance commerciale de Siemens, en soulignant les avantages et les opportunités qu'elle offre dans le contexte africain.

Dans cette section, nous présenterons une synthèse complète des résultats de cette étude, en mettant en évidence les principaux points d'impact, les conclusions clés et les recommandations spécifiques pour Siemens.

1. Les bénéfices de l'utilisation de la plateforme pour siemens :

En utilisant la plateforme de e-commerce, Siemens pourra non seulement bénéficier de ses fonctionnalités en tant qu'acheteur, mais également en tant que vendeur, permettant ainsi une approche holistique pour maximiser les bénéfices des deux côtés de la transaction.

À la lumière de notre recherche, nous avons identifié les avantages potentiels que Siemens pourrait tirer de l'utilisation de la plateforme, que ce soit en tant qu'acheteur ou en tant que vendeur.

1.1. Bénéfices pour Siemens en tant qu'acheteur :

1. Gain de temps : En centralisant les achats sur une plateforme unique, AFRICAS permet aux responsables d'économiser du temps précieux. Ils peuvent rechercher, comparer et passer des commandes rapidement, sans avoir à naviguer entre plusieurs sites ou fournisseurs.

2. Large choix de produits : AFRICAS collabore avec de nombreux fournisseurs de confiance, offrant ainsi un large éventail de produits dans différentes catégories. Cela leur

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[109]

permet à Siemens de trouver plus facilement les produits dont ils ont besoin et de bénéficier d'une plus grande diversité d'offres.

3. Personnalisation des produits : Grâce aux fonctionnalités de personnalisation des produits de AFRICAS, Siemens pourra obtenir des produits adaptés à leurs besoins spécifiques. Cela permet de répondre aux exigences particulières de Siemens et d'améliorer la satisfaction client.

4. Transparence et suivi des commandes : une visibilité en temps réel sur l'état d'avancement des commandes. Donc Siemens pourra suivre les livraisons, gérer les retours et les remboursements, ce qui garantit la transparence et contribue à une expérience d'achat transparente et facilite la gestion des opérations commerciales.

5. Contrôle des dépenses : Les fonctionnalités de suivi des dépenses de AFRICAS permet de contrôler leurs dépenses de manière plus efficace. Ils peuvent analyser les tendances de dépenses, générer des rapports et prendre des décisions

1.2. Bénéfices pour Siemens en tant que vendeur :

1. Accès à une large base de clients : En rejoignant la plateforme AFRICAS, les responsables de Siemens auront un accès à une base de clients étendue et diversifiée. Cela leur permet d'atteindre de nouveaux marchés et de toucher des clients potentiels qui recherchent des produits similaires.

2. Augmentation des opportunités de vente : Grâce à la visibilité offerte par AFRICAS, ils peuvent augmenter leurs opportunités de vente. La plateforme leur permet de présenter leurs produits à un large public d'acheteurs actifs, ce qui peut entraîner une augmentation des ventes et des revenus.

3. Simplification des opérations commerciales : AFRICAS simplifie les opérations commerciales en fournissant une plateforme centralisée pour la gestion des commandes, la communication avec les acheteurs et la mise à jour des catalogues. Cela leur permet de gagner du temps et d'optimiser leurs processus internes.

4. Promotion et visibilité accrues : Les outils de promotion et de marketing de AFRICAS permet de mettre en valeur les produits et de les promouvoir auprès d'un public

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[110]

ciblé. Cela peut aider à accroître la visibilité de leur marque et à attirer l'attention des acheteurs potentiels.

5. Collaboration et relations avec les acheteurs : AFRICAS facilite la collaboration et l'établissement de relations avec les acheteurs. Les vendeurs peuvent interagir directement avec les acheteurs, répondre à leurs besoins spécifiques, fournir des informations supplémentaires et établir une relation de confiance qui peut conduire à des ventes récurrentes.

2. Pourquoi choisir AFRICAS et pas une autre plateforme :

Le choix de AFRICAS par rapport à une autre plateforme dépend des besoins spécifiques de Siemens et ses objectifs :

1. Approche B2B spécialisée : AFRICAS se concentre exclusivement sur le commerce électronique B2B, ce qui lui permet de proposer des fonctionnalités et des services spécifiquement adaptés aux besoins de Siemens. Les autres plateformes peuvent se concentrer sur le B2C ou offrir une approche plus généraliste.
2. Soutenir le marché africain : l'une des plus importantes raisons pour lesquelles Siemens a opté pour cette plateforme est l'engagement et la volonté de Siemens d'améliorer le marché africain et soutenir les innovations sur ce continent tant que cette plateforme est la première plateforme panafricaine sur le marché.
3. Large gamme de produits et de fournisseurs : AFRICAS collabore avec de nombreux fournisseurs de confiance, offrant ainsi une vaste gamme de produits dans différentes catégories. Cela permet à Siemens d'avoir plus d'options et d'avoir plus de choix en raison de ses secteurs d'activités très variés. Certaines autres plateformes peuvent avoir une offre de produits plus limitée ou se concentrer sur des secteurs spécifiques.
4. Fonctionnalités avancées de personnalisation des produits : AFRICAS offre des outils de personnalisation et de configuration des produits, permettant à Siemens de spécifier son besoin et ses préférences. Cela facilite la personnalisation des produits selon les exigences spécifiques de chaque entreprise. Certaines autres

plateformes peuvent ne pas offrir de telles fonctionnalités avancées de personnalisation.

5. Système de gestion des commandes avancé : AFRICAS dispose d'un système de gestion des commandes avancé qui permet à Siemens de suivre l'état d'avancement de leurs commandes en temps réel et de gérer les retours et les remboursements de manière transparente. Certaines autres plateformes peuvent proposer des fonctionnalités de gestion des commandes moins développées.
6. Services complémentaires : En plus de sa plateforme principale, AFRICAS propose des services complémentaires tels que la logistique et la gestion des stocks. Cela permet aux entreprises de bénéficier d'une solution complète, de l'achat à la livraison. Certaines autres plateformes peuvent se concentrer uniquement sur les transactions en ligne, sans offrir de services logistiques supplémentaires.
7. Sécurité des transactions : AFRICAS met en place des mesures de sécurité robustes pour protéger les données sensibles des entreprises et assurer la confidentialité des transactions. Cela comprend l'utilisation de protocoles de cryptage et de sécurité de pointe. La sécurité des transactions peut varier d'une plateforme à l'autre, et AFRICAS met l'accent sur cet aspect crucial.

En résumé, AFRICAS se distingue des autres plateformes par sa spécialisation dans le B2B, et sa concentration sur le marché africain, sa large gamme de produits et de fournisseurs, ses fonctionnalités avancées de personnalisation, son système de gestion des commandes, ses services complémentaires et sa sécurité des transactions. Ces différences contribuent à offrir une expérience plus adaptée aux besoins spécifiques des entreprises utilisatrices de la plateforme.

3. Synthèse des résultats

Durant notre stage au sein la multinationale Siemens Spa et à travers notre étude qualitative par les entretiens réalisés avec responsables de la Supply chain de siemens ainsi que la discussion avec *The head of sales* de la plateforme AFRICAS via zoom, Nous avons pu élaborer une synthèse générale:

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie

[112]

- Nos résultats soulignent l'importance pour Siemens de s'adapter au marché algérien, en tenant compte des spécificités culturelles et des défis rencontrés dans les échanges avec les fournisseurs.
- Nous avons constaté que de nombreux problèmes rencontrés avec les fournisseurs étaient liés à des aspects culturels, tels que le non-respect des délais ou des pratiques de communication différentes.
- Nous avons constaté que Siemens accord une importance du SQM au sein de Siemens Spa, en effet, étant donné que le SCM est la source de dépenses externes majeurs et leur a un impact direct sur l'efficacité et la qualité
- L'automatisation des tâches opérationnelles offerte par la plateforme permet aux professionnels de la supply chain de consacrer plus de temps à l'analyse, à la recherche et à l'évaluation des opérations d'achat, ce qui renforce leur connaissance des fournisseurs et leur capacité à prendre des mesures correctives précises et efficaces pour éviter les éventuelles défaillances.
- En intégrant la transparence, la connaissance du marché, les analyses et évaluations, les plans de développement, ainsi que l'engagement des fournisseurs et des parties tierces telles que les entreprises d'évaluation financière et de qualité, la plateforme B2B comme AFRICAS permet d'optimiser les coûts de fonctionnement, de rationaliser la base fournisseur et de simplifier les opérations documentaires et de gestion, depuis la transmission des bons de commande jusqu'au paiement des factures, dans le respect des délais convenus.
- L'impact de l'utilisation d'une plateforme B2B sur la performance commerciale de Siemens est encore plus significatif lorsqu'elle évolue en un écosystème intégrant d'autres acteurs tels que les banques, les assurances, et d'autres prestataires de services complémentaires.
- Enfin, la présentation de la plateforme AFRICAS comme solution choisie par Siemens a souligné son rôle clé dans l'optimisation des opérations, la simplification des tâches administratives, la transparence des données, et la facilitation des échanges avec les fournisseurs. La plateforme AFRICAS offre une visibilité accrue sur la disponibilité des produits et services, favorise la concurrence entre les fournisseurs, et permet aux fournisseurs de se spécialiser et de se concentrer sur leur cœur de métier.

4. Recommandations :

Il est important de souligner que ces recommandations sont basées sur une analyse approfondie des besoins spécifiques de Siemens, de son secteur d'activité axé sur l'ingénierie et la technologie, ainsi que des avantages identifiés lors de l'étude de la plateforme AFRICAS.

Sur cette base nous formulons les recommandations suivantes :

- Poursuivre l'implémentation et l'adoption de la plateforme AFRICAS au sein de Siemens, en veillant à ce que tous les membres de la chaîne d'approvisionnement soient formés et impliqués dans son utilisation optimale.
- Promouvoir l'intégration de la plateforme B2B avec d'autres acteurs du marché, tels que les banques, les assurances et les prestataires de services complémentaires, pour créer un écosystème complet favorisant une performance commerciale optimale.
- Encourager la collaboration étroite entre les chefs de projet et les professionnels de la supply chain pour une meilleure gestion des achats directs, en capitalisant sur les connaissances techniques des chefs de projet dans leurs domaines d'expertise respectifs.
- Fournir des formations et des accompagnements adéquats aux parties prenantes pour optimiser l'utilisation de la plateforme et tirer le meilleur parti de ses avantages.
- Mettre en place un suivi continu des indicateurs de performance clés (KPIs) liés à l'utilisation de la plateforme B2B, tels que les économies réalisées, la réduction des délais, l'amélioration de la qualité des produits, et la satisfaction des fournisseurs, afin d'évaluer régulièrement l'impact et d'identifier les opportunités d'amélioration continue.
- Prendre en compte tous les coûts de ce projet : La mise en place d'une plateforme peut nécessiter des investissements importants en termes de développement, d'intégration avec les systèmes existants, de formation des employés, etc. Ces coûts initiaux doivent être pris en compte.
- Il est essentiel de mettre en place des mesures de sécurité appropriées pour protéger les données contre les violations de sécurité ou les fuites d'informations. Car

Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de SIEMENS SPA

Algérie

[114]

L'utilisation d'une plateforme implique le partage d'informations et de données sensibles avec des fournisseurs et des tiers.

En mettant en œuvre ces recommandations, Siemens pourra renforcer sa performance commerciale en tirant pleinement parti des avantages offerts par la mise en place de cette plateforme.

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre, nous avons examiné en détail l'impact de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur la performance commerciale de Siemens SPA Algérie. En se basant sur les entretiens réalisés avec les responsables de la Supply Chain ainsi que *the head of sales* de la plateforme AFRICAS, nous avons pu identifier les avantages et les opportunités offerts par l'utilisation d'une plateforme B2B dans le contexte spécifique de Siemens.

En conclusion, l'élaboration d'une plateforme de e-commerce, comme celle que Siemens Algérie entrain de mise en œuvre, a un impact significatif sur la performance commerciale de l'entreprise. Les avantages tels que l'accès à des données fiables, la transparence des échanges, l'automatisation des tâches et l'amélioration de la gestion des fournisseurs contribuent à optimiser les coûts, à rationaliser les opérations et à renforcer la compétitivité de Siemens sur le marché.

Conclusion générale

Conclusion générale

Ce mémoire s'est concentré sur la conception et la mise en œuvre d'une plateforme de e-commerce pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise, en utilisant l'étude de cas de SIEMENS SPA Algérie. L'objectif principal de cette recherche était d'évaluer l'impact de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce B2B sur la performance commerciale de l'entreprise.

Dans un premier temps, nous avons examiné les fondements théoriques relatifs à la transformation digitale de la supply chain, aux concepts clés de la performance commerciale et aux bénéfices potentiels des plateformes de e-commerce. Cette revue de la littérature nous a permis de poser des hypothèses solides sur les avantages attendus de la mise en œuvre d'une telle plateforme.

Ensuite, à travers une méthodologie rigoureuse basée sur des entretiens et des analyses qualitatives, nous avons collecté des données auprès des parties prenantes de SIEMENS SPA Algérie. Les résultats de notre recherche ont confirmé l'importance de la digitalisation de la supply chain pour réduire les coûts logistiques, améliorer la gestion des fournisseurs et dynamiser les échanges entre acheteurs et fournisseurs.

Au cours de notre recherche, nous avons constaté que la digitalisation de la supply chain est devenue essentielle dans un contexte économique en constante évolution. Les défis tels que les pénuries de main-d'œuvre, les problèmes de stocks et les répercussions de la pandémie de Covid-19 ont renforcé la nécessité d'adopter des solutions innovantes. La digitalisation offre une réponse prometteuse pour relever ces défis et améliorer la performance globale de l'entreprise.

La mise en place d'une plateforme de e-commerce B2B a été démontrée comme une solution prometteuse pour améliorer la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie. En tant qu'acheteur, l'utilisation de la plateforme permet une meilleure visibilité des fournisseurs, une circulation plus fluide des informations et une fiabilité accrue des chaînes d'approvisionnement. Cela se traduit par une optimisation des processus d'achat, une réduction des coûts logistiques et une amélioration de la satisfaction client.

En tant que vendeur, Siemens SPA Algérie peut tirer profit de la plateforme en élargissant sa portée sur le marché, en accédant à de nouveaux clients et en augmentant ses opportunités commerciales. La plateforme offre une vitrine virtuelle permettant d'exposer ses

Conclusion générale

produits et services de manière efficace, ce qui favorise les échanges commerciaux et stimule la croissance de l'entreprise.

De plus, notre recherche a souligné l'importance de s'adapter au marché algérien et de comprendre les spécificités culturelles. Nous avons identifié que de nombreux problèmes rencontrés avec les fournisseurs étaient liés au non-respect des délais et à d'autres aspects culturels. La mise en place d'une plateforme de e-commerce B2B peut contribuer à améliorer ces aspects en favorisant la transparence, la communication et la traçabilité des opérations commerciales.

Les résultats de cette recherche ont une valeur significative pour nous en tant que chercheurs, car ils nous ont permis d'approfondir nos connaissances dans le domaine de la transformation digitale de la supply chain et des plateformes de e-commerce. Ils ont également des implications pratiques pour SIEMENS SPA Algérie, en soulignant l'importance de la digitalisation pour améliorer sa performance commerciale.

En guise de recommandation, nous encourageons Siemens SPA Algérie à poursuivre le développement de sa plateforme de e-commerce B2B en investissant dans les ressources nécessaires, en améliorant la formation des employés et en favorisant l'adoption des nouvelles pratiques et technologies. De plus, il est essentiel de maintenir une veille constante sur les évolutions du marché et d'adapter en permanence la plateforme aux besoins changeants des clients et des fournisseurs.

Les résultats de notre recherche confirment nos hypothèses formulées dans le cadre de cette étude :

➤ **Hypothèse 1** : La digitalisation de la supply chain permet à l'entreprise de réduire les coûts logistiques :

Nous **confirmons** cette hypothèse car nous avons constaté que la digitalisation de la supply chain contribue effectivement à la réduction des coûts logistiques de l'entreprise, permet d'optimiser ses processus d'approvisionnement, améliorer la gestion des stocks et rationaliser les opérations logistiques. Cette transition vers le numérique a entraîné une diminution des coûts liés aux transports, aux entrepôts et à la gestion des stocks. En plus, en adoptant des solutions numériques telles que les plateformes de e-commerce Par exemple, et grâce à un approvisionnement en ligne, moins de main d'œuvre est nécessaire, ce qui réduit les coûts de transaction. De plus, l'utilisation de moins de consommables tels que le papier et

Conclusion générale

les matériels de bureau, ainsi que la réduction des frais de déplacement, contribuent aux économies réalisées par rapport à un approvisionnement traditionnel. Ces économies peuvent être significatives et ont un impact positif sur la rentabilité globale de l'entreprise.

➤ **Hypothèse 2** : Le E-Market place permet d'améliorer la gestion des fournisseurs ainsi que la circulation des flux d'information entre l'entreprise et les fournisseurs :

Nous **confirmons** cette hypothèse. Grâce à la mise en place de catalogues en ligne, et en favorisant une collaboration plus transparente et efficace, la plateforme de e-commerce facilitera la communication, le suivi des commandes et la gestion des contrats avec les fournisseurs. Cela permettra de renforcer la réactivité aux demandes, de réduire les délais de livraison et d'améliorer la performance globale de la supply chain. Bien que ces avantages n'aient pas encore été observés dans le contexte spécifique de SIEMENS SPA Algérie, ils sont soutenus par des études et des expériences antérieures dans le domaine du e-commerce B2B. Par conséquent, l'adoption d'un E-Marketplace a le potentiel d'apporter des améliorations significatives à la gestion des fournisseurs et aux flux d'information au sein de l'entreprise.

➤ **Hypothèse 3** : Le E-Market place permet de dynamiser les échanges entre acheteur-fournisseur et améliore les activités économiques en Algérie :

Enfin, notre troisième hypothèse a également été **confirmée**, montrant que le E-Marketplace a dynamisé les échanges entre les acheteurs et les fournisseurs, et a eu un impact positif sur les activités économiques en Algérie. En facilitant l'accès à une plus large gamme de fournisseurs et en offrant des fonctionnalités telles que la comparaison des prix, la négociation en ligne et la facilité de passation des commandes, et en intégrant toutes les parties tierces comme les banques et les assurances dans une plateforme, ce qui favorisera un environnement commercial plus dynamique et compétitif. Les entreprises algériennes pourront bénéficier d'une plus grande diversité de produits, de services et de partenaires commerciaux, stimulant ainsi la croissance économique.

Cependant, il est important de noter certaines limitations de cette recherche. Les résultats obtenus sont fondés sur l'étude de cas d'une seule entreprise, ce qui peut restreindre leur généralisation à d'autres contextes. De plus, en raison d'un accord de confidentialité entre Siemens et les responsables de la plateforme, certaines informations collectées ne peuvent être citées dans ce mémoire. Malgré nos efforts pour recueillir des données supplémentaires, y

Conclusion générale

compris en organisant une réunion avec *the head of sales* de la plateforme, nous n'avons pas pu les inclure. Ces limitations ont également été influencées par des contraintes de temps et de ressources, ce qui a entraîné une taille d'échantillon restreinte et peut avoir un impact sur la représentativité des résultats obtenus.

Une autre difficulté rencontrée lors de cette recherche a été le changement de lieu de stage en cours de processus. Initialement, nous avons été recrutés par le grand cabinet d'audit EY (Ernst & Young), mais après une période de travail, nous avons décidé de démissionner et de rejoindre à nouveau Siemens. Ce changement de contexte a perturbé quelque peu notre recherche. Cependant, malgré cette perturbation, nous avons pu surmonter ces obstacles et mener notre recherche de manière rigoureuse.

Pour les perspectives de recherche, il serait intéressant d'approfondir avec une analyse quantitative de l'impact financier et logistique de la mise en œuvre d'une plateforme de e-commerce B2B et d'explorer d'autres facteurs qui pourraient influencer la performance commerciale, et en calculant des KPI's relatives aux coûts et à la satisfaction des clients et la transparence après la réalisation de ce projet. De plus, étendre cette étude à d'autres entreprises et secteurs pourrait fournir des insights supplémentaires sur les avantages potentiels des plateformes de e-commerce. Donc nous proposons aux futures chercheurs les thèmes suivants :

- Analyse des modèles économiques des plateformes de e-commerce et de leur viabilité à long terme
- Étude comparative des plateformes de e-commerce existantes et des meilleures pratiques en matière de conception et d'expérience utilisateur.
- Analyse de l'impact de la mise en place d'une plateforme de e-commerce sur la compétitivité et la croissance des entreprises sur le marché national et international.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- AVEROUS (D) et AVEROUS(B) : Mesurer et manager la qualité de service, la méthode CYQ, édition Inseep consulting, 2ème édition, Paris, 2004
- BAGLIN(G) et alii : Management Industriel et Logistique, 6ème édition, Economica, 2013
- BARRAUX(J), entreprise et performance globale, éditions Economica, paris, 1997.
- BERRAH (L) : L'indicateur de performance : Concepts et applications, Cepadues-Editions, 2002.
- BOISLANDELLE, (Henri-Mahé) : Gestion des ressources humaines dans la PME, éditions Economica, Paris,1998.
- COURATIER, (C) et MIQUEL, (C) : Les études qualitatives : théorie, applications, méthodologie, pratique, éditions l'Harmattan, France, 2008.
- DORIATH (B) ET GOUJET (C) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Edition Dunod, Paris, 2002.
- DORIATH(B), GOUJET(C) : Comptabilité de gestion - 5ème édition - Corrigés Broché, France, 2011,
- GAUTHY-SINECHAL, (M), VANDERCAMMEN, (M) : Etude de marché : méthodes et outils, 2eme édition, Alger.
- 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.
- 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.
- KHMAKHEM. (A) : la dynamique de contrôle de gestion, édition, DUNOD, 1992.
- LANGE, (M) et MOUTOT, (J.M) : mesurer la performance de la fonction commerciale, éditions d'organisation, Paris, 2008.
- LELOUP (L) : Blockchain : La révolution de la confiance, Edition Eyrolles, 1er édition, 2017.
- MARTIN. (M), GOULVESTRE. (L), « du management au leadership », édition 2007.

- Martory, (B) et Crozet, (D) : gestion des ressources humaines : pilotage social et performances. » Edition DUNOD, 5ème édition, 2002.
- MARTORY, (B) et CROZET, (D) : Gestion des Ressources Humaines : pilotage sociale et performance, Edition DUNOD 5ème Edition 2002.
- MEDAN, (P) et GRATACAP (A) : Logistique et Supply Chain Management, Dunod, Paris, 2008
- MEIER (O), Dico du manager, édition DUNOD, Paris.
- MOULINIER (R) : Les techniques de ventes, éditions d'organisation, 5ème édition, 1998.
- 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 ZARDE (V), « Maitriser les coûts et les performances cachées », 4ème édition, Economica, Paris, 2003.
- SAVALL, (H) et ZARDET, (V) : maitriser les couts performances cachées, édition Economica, 3e édition,1995.
- TIXIER (D) et alii : la logistique d'entreprise, édition DUNOD, Paris, 1996
- TURAN (P), ÇIĞDEM (K), SADIA (A), Logistics 4.0 Digital Transformation of Supply Chain Management, édition Taylor & Francis Group, 2021
- VIVIER, (Emmanuel) et DUCREY (Vincent) : Le guide de la transformation digitale, Eyrolles, 2ème Edition, 2019,
- WEISS (D), la fonction Rh, édition d'organisation, paris, 1988.

Articles:

- ANDRE (T), JEAN (N) : Les pratiques de l'approvisionnement électronique et leurs impacts sur les stratégies d'approvisionnement, janvier - février 2004.
- Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology, THE IMPACT OF E-COMMERCE IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AT DELL INC, ISSN: 3159-0040 Vol. 1 Issue 3, October – 2014.
- SPRIMONT, (P.A) : « Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente, in revue Finance Contrôle Stratégie », septembre, 2003.

Travaux universitaires:

- HUMEZ « proposition d'un outil d'aide à la décision pour la gestion des commandes en cas de pénurie », thèse de doctorat, université Toulouse.
- Bhushan (S) et Clement (S), Logistics and Supply Chain Management, MBA MARKETING, PONDICHERRY UNIVERSITY, inde.
- GHEMARI (I), BOUCELMA (M), « l'état de la logistique amont au sien de sonatrach », mémoire de licence, HEC, 2010.
- LE MOIGNE (J.L) : L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance, Harvard Expansion, 1999.
- MEFOUTE BADIANG, (A) : Relations prestataires-clients et performance des cabinets conseils, mémoire DEPA, 2000, ESSEC Douala.

Rapports :

- En Algérie.Pour l'Algérie.Business to Society Report, Siemens 2017

Webographie :

- <https://www.constellationr.com/blog-news/research-summary-sneak-peeks-constellations-futurist-framework-and-2014-outlook-digital>
- <https://www.alphalives.com/digitalisation>
- <https://www.techtarget.com/searcherp/definition/digital-supply-chaint>
- https://www.cetim.fr/content/download/146988/4340671/version/1/file/19_Digitalisation+de+la+supply+chain.pdf
- <https://theconversation.com/les-grands-defis-de-la-digitalisation-de-la-supply-chain-197559>
- <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/05/27/digital-supply-chain-transformation-preparing-for-future-growth/?sh=4891dd6a1f73>
- https://abcsupplychain.com/fr/blockchain-supply-chain/#Definition_de_la_Blockchain
- <https://blog.present.ca/fr/la-connexion-entre-iot-big-data-et-intelligence-artificielle>
- <https://sendpulse.com/fr/support/glossary/ecommerce-platform>

- <https://fr.lightspeedhq.com/blog/plateforme-commerce-contribue-reussite-entreprises/#:~:text=Une%20plateforme%20de%20commerce%20est,pour%20une%20gestion%20plus%20unifi%C3%A9e.>
- <https://www.doofinder.com/fr/blog/qu-est-ce-que-le-ecommerce>
- <https://www.doofinder.com/fr/blog/qu-est-ce-que-le-ecommerce/#Avantages>
- <https://www.doofinder.com/fr/blog/qu-est-ce-que-le-ecommerce>
- https://www.doofinder.com/fr/blog/qu-est-ce-que-le-ecommerce/#Etapes_pour_creeer_un_e-commerce
- <https://www.leptidigital.fr/e-commerce/amazon-business-29318/>
- <https://www.mirakl.com/about/>
- <https://blog.hubspot.fr/sales/performance-commerciale>
- <https://www.kissthebride.fr/what/performance-commerciale/#:~:text=Les%20enjeux%20de%20la%20performance%20commerciale&text=Optimiser%20la%20performance%20commerciale%20passe,connaissance%20parfaite%20de%20son%20profil>
- <https://www.actionco.fr/Thematique/rh-1217/Breves/Ventes-BtoB-outils-intelligence-commerciale-face-enjeux-croissance-364910.htm>
- <https://blog.hubspot.fr/sales/performance-commerciale>
- <https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm>
- 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.htmlt>
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/part-de-marche/>
- <http://m2finances.org/index.php/2019/09/25/la-rentabilite-lindicateur-de-performance-par-excellence/>
- <https://help.sbc.sage.com/fr-ca/accounting/reporting/product-and-services-sales-revenue-report.html#:~:text=Montant%20du%20profit%20%3D%20Prix%20de,Prix%20de%20vente%20x%20100>
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/image-de-marque/>
- <https://press.siemens.com/global/en>

<https://new.siemens.com/fr/fr/entreprise/siemens-france/metiers.html> consulté le 12/05/2023
à 4H04

<https://www.siemens-energy.com/ca/fr/about.html>

<https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-entretien-238210.htm>

Annexes

Liste des annexes

1. Annexe 3.1 : Guide d'entretien.

Annexe 3.1 : Guide d'entretien

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales (option Distribution et Supply Chain) délivré par l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger (EHEC Alger ex-INC) et dont le thème s'intitule « Conception et mise en œuvre d'une plateforme de e-commerce pour la performance commerciale de l'entreprise ».

Nous avons élaboré un entretien de 25 questions pertinentes qui nous permettront de recueillir les informations nécessaires pour notre étude et pour la rédaction de notre mémoire. Nous sollicitons votre aide pour répondre à nos interrogations et nous apporter votre contribution. L'objectif de cet entretien est de comprendre les axes d'amélioration potentiels que l'élaboration d'une plateforme de e-commerce B to B pourrait apporter à la performance commerciale de l'entreprise. Nous apprécions le temps que vous prenez pour répondre à nos questions et nous vous remercions de votre participation.

Note : Toutes les réponses seront enregistrées et utilisées dans le cadre d'une recherche scientifique à des fins pédagogiques.

Axe 01 : Profil et présentation de l'interviewé

1. Pouvez-vous vous présenter ?
2. Quelles sont vos tâches et responsabilités au sein de l'entreprise ?

Axe 02 : Aspect actuel de la Supply Chain chez Siemens

1. Selon vous, quel rôle joue le SQM au sein de l'entreprise Siemens ?
2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez actuellement dans la gestion de la Supply Chain chez Siemens ?
3. La gestion des achats directs est-elle intégrée dans le département SCM ? Si non, pourquoi ?
4. Existe-t-il un système d'approvisionnement ? Selon vous, est-il clair et maîtrisé ?
5. Ce système gère-t-il les problèmes liés à la qualité, les délais et coûts logistiques ?

6. Selon vous, le système nécessite-t-il des améliorations ? Si oui, lesquelles ?

Axe 03 : La digitalisation de la Supply Chain de Siemens

1. Comment définissez-vous la digitalisation au sein de Siemens Spa?
2. Pouvez-vous nous indiquer combien de fournisseurs comptez-vous dans le « portefeuille fournisseurs » de l'entreprise pour chaque type d'achat? (nombre ou pourcentage)
3. Sont-ils tous qualifiés ?
4. Sont-ils tous évalués ? Si non, quelles sont les raisons ?
5. Selon vous, quelles sont les difficultés rencontrées avec les fournisseurs ?
6. Pouvez-vous nous donner un cas concret ?
7. Pouvez-vous nous parler des actions et initiatives de digitalisation de la Supply Chain qui ont été mises en place chez Siemens ?
8. Quels sont les principaux défis auxquels vous pourriez être confrontés lors de la mise en œuvre de cette plateforme ?
9. Comment pensez-vous impliquer les parties prenantes dans le processus de mise en place ? Quelles seraient les implications pour la formation et le développement des compétences des employés ?
10. Comment envisagez-vous la collaboration entre les différents départements de l'entreprise pour garantir le succès de ce projet ?

Axe 04 : Impact de la mise en place d'une plateforme B2B sur la performance commerciale

1. Comment pensez-vous mesurer l'impact de l'utilisation de la plateforme *Dooka* sur la gestion des fournisseurs et les échanges avec eux ?
2. En quoi la mise en place d'un *e-Marketplace* peut-elle améliorer la gestion des fournisseurs et la circulation des flux d'information entre l'entreprise et les fournisseurs ?
3. Le regroupement des fournisseurs dans un e-catalogue peut-il être bénéfique pour le traitement des requêtes achat actuelles ? Si oui, comment ?

4. Pensez-vous qu'une digitalisation complète du processus d'achat peut contribuer à une meilleure gestion des budgets ? Si oui, comment ?
5. Avez-vous déjà pris en considération la performance d'une entreprise qui utilise la plateforme *Dooka* pour évaluer l'impact de la plateforme sur les entreprises ? Si oui, le résultat était-il positif ?
6. Comment pensez-vous que l'utilisation de la plateforme *Dooka* pourrait avoir un impact sur la performance commerciale de Siemens ? Détaillez votre réponse.
7. Selon vous, quel est le potentiel de *l'e-Marketplace* pour dynamiser les échanges entre acheteurs et fournisseurs et améliorer les activités économiques en Algérie ?

Table des matières

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre 01 : La transformation digitale de la supply chain.....	7
Section 1 : Concepts clés du supply chain management.....	7
1. Origine de la logistique	7
2. Définitions de la logistique :.....	10
3. De la logistique au supply chain management :	11
4. Définition du supply chain management :.....	12
Figure n°1 – 2 : Le champ du supply chain management.....	13
5. Le niveau des décisions dans le supply chain management :.....	13
6. Les enjeux de la Supply Chain :	14
Section 02 : Les enjeux de la digitalisation du Supply Chain Management.....	15
1. Définition de la digitalisation :	16
2. La digitalisation du supply chain management :	16
3. Les avantages de la digitalisation du supply chain management	17
4. Les défis de la digitalisation du SCM:	18
5. Feuille de route pour les processus de la prochaine génération de la supply chain:	19
5.1. Stratégie d'entreprise	19
5.2. Objectifs de la supply chain :	20
5.3. Évaluation de la maturité de la supply chain :	20
6. Les tendances actuelles de la digitalisation de la supply chain :	21
6.1. L'Internet des Objets (IoT) :.....	22
6.2. Big data :	22
6.3. La Blockchain :	23
6.4. Le lien entre Big Data, IOT et AI :	24

Section 3 : Le rôle des plateformes de e-commerce dans la transformation digitale de la supply chain	26
1. Définition des plateformes de e-commerce :.....	26
2. Les différents types de plateformes de e-commerce :	26
2.1. Selon le profil commercial	27
2.2. Selon le modèle commercial	27
3. Les avantages des plateformes de e-commerce :.....	28
4. Les inconvénients à prendre en compte pour réussir dans le e-commerce :.....	30
5. Les étapes à suivre pour créer un e-commerce.....	31
5.1. Concevoir l'idée :.....	31
5.2. Analyser l'idée :.....	31
5.3. Définir la stratégie :.....	31
5.4. Élaborer un plan d'action :.....	32
6. Les exemples de plateformes de e-commerce	32
6.1. Amazon Business	32
6.2. Mirakl :.....	33
7. Les outils de l'approvisionnement dans le e-commerce.....	34
Figure1-5: Les outils de l'approvisionnement électronique	34
8. L'impact du e-commerce sur la supply chain :.....	34
Conclusion du chapitre :	37
Chapitre 02 : Concepts clés de la performance commerciale.	51
Introduction du chapitre :.....	39
Section 1 : La conception de la performance commerciale.....	39
1. Définition de la performance	39
1.1. Les caractéristiques de la performance	40
1.2. Notions voisines de la performance	41
1.3. Les différentes sources de la performance	42
1.4. La mesure de la performance	44
1.5. Identification des niveaux de mesure de la performance	45
1.6. Définition de la performance commerciale.....	46
1.7. Déterminants de la performance commerciale.....	46
1.8. Piliers de la performance commerciale :	48
Section 02 : Les enjeux de la performance commerciale	49

1.	Les défis de la force de vente	49
1.1.	L'acquisition de nouveaux clients.....	49
1.2.	La data : nouvel atout de la performance commerciale	50
1.3.	L'évolution du rôle du commercial dans un environnement en mutation	50
1.4.	La fidélisation client pour booster le chiffre d'affaires.....	51
2.	L'enjeu déterminant de la motivation et la performance :.....	52
2.1.	Les sources de motivation :.....	52
3.	Les outils d'intelligence commerciale face aux enjeux de croissance	53
3.1.	La vente 2.0.....	54
3.2.	Repenser les stratégies commerciales en BtoB:.....	54
3.3.	Réussir avec des outils de ventes modernes et innovants	54
	Section 03 : Les indicateurs clés de la performance commerciale	55
1.	Mesure de la performance commerciale.....	55
1.1.	Les techniques et les outils de mesure de la performance commerciale.....	56
1.2.	Objectifs de mesure de la performance commerciale :	58
2.	Evaluation de la performance commerciale	59
2.1.	Le rôle de l'évaluation de la performance commerciale	60
2.2.	Modes d'évaluation de la performance commerciale	61
3.	Les types des indicateurs clés de performance(KPI) :.....	63
3.1.	Les indicateurs quantitatifs :	63
3.2.	Les indicateurs qualitatifs.....	66
	Conclusion du chapitre :	68
	Chapitre 03 : Analyse de l'élaboration d'une plateforme de e-commerce sur	
	la performance commerciale de SIEMENS SPA Algérie	83
	Introduction du chapitre :.....	70
	Section 01 : Présentation de l'entreprise	70
1.	Siemens dans le monde	70
2.	Les principales entités de Siemens	71
2.1.	Siemens Digital Industries :	71
2.2.	Siemens Smart Infrastructure (SI) :.....	72
2.3.	Mobility :.....	72
2.4.	Siemens Healthineers AG :	72
2.5.	Siemens Énergie:.....	72

3.	Siemens en Algérie	73
3.1.	L'implantation de Siemens de Algérie	73
3.2.	Les principales réalisations de Siemens en Algérie	75
4.	Les clients de SIEMENS Algérie	76
5.	Les concurrents de Siemens	76
6.	L'organigramme ou l'organisation de Siemens Spa :	77
7.	Les départements de soutien :	78
	Section 2 : Étude de la plateforme de e-commerce et analyse des résultats	79
1.	Présentation de la plateforme AFRICAS	79
1.1.	Le partenariat avec tradeshift :	80
1.2.	Le partenariat avec MTN	81
1.3.	Un témoignage :	81
1.4.	Les services offerts aux utilisateurs de la plateforme :	82
2.	Méthodologie de recherche	83
2.1.	Définition de la méthode qualitative :	83
2.2.	Le guide d'entretien :	84
2.3.	Justification du choix de la méthode :	84
2.4.	Objectifs des entretiens :	85
2.5.	Le choix des interviewés :	86
3.	Présentation et analyse des réponses :	87
3.1.	Axe 01 : Profil et présentation de l'interviewé	87
3.2.	Axe 02 : Aspect actuel de la Supply Chain chez Siemens	88
3.3.	Axe 03 : La digitalisation de la Supply Chain de Siemens	92
3.4.	Axe 04 : Impact de la mise en place d'une plateforme B2B sur la performance commerciale	101
	Section 03 : Synthèse et recommandations	108
1.	Les bénéfices de l'utilisation de la plateforme pour siemens :	108
1.1.	Bénéfices pour Siemens en tant qu'acheteur :	108
1.2.	Bénéfices pour Siemens en tant que vendeur :	109
2.	Pourquoi choisir AFRICAS et pas une autre plateforme :	110
3.	Synthèse des résultats	111
4.	Recommandations :	113
	Conclusion du chapitre :	115
	Conclusion générale	121

Bibliographie	121
Annexes	127