

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales**  
**D'Alger**  
**EHEC**

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

**Option : Affaires internationales**

**L'impact de la Logistique sur la performance  
d'une entreprise d'importation**

**Etude de cas : SARL PROCLIM**

**Elaboré par :**

**Mlle TOUAMI Sabrina**

**Encadrée par :**

**Mme RAHAL Farah**

**Maitre de conférence à**

**HEC Alger**

**3ème Promotion**

**Juin 2016**

# *Dédicaces*

*Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect, la reconnaissance, c'est tout simplement que : Je dédie ce mémoire à*

*Mes parents,*

*Ma tendre mère, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.*

*Mon très cher père, aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours pour toi. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail et le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation le long de ces années.*

*Mes deux sœurs Yousra et Inès, Merci pour votre présence et votre soutien.*

*Mes dédicaces ne sauraient être complètes sans l'évocation de mes grands-parents « Papaha & Mimi » merci de m'avoir toujours poussé vers le meilleur, merci pour tous ce que vous m'avez appris.*

*A mes grands-parents paternels*

*A tata Fadia et Siham qui m'ont toujours soutenu, et qui ont toujours cru en moi.*

*A Karim & Saber qui ne cessent de m'encourager et me conseiller.*

*A Hassiba, qui a été non seulement mon maitre de stage, mais aussi une sœur et une amie.*

*A Mlle Aya CHOUADRIA, qui est plus qu'un prof pour moi mais un exemple pour qui je porte beaucoup d'estime et d'admiration.*

*A tous les membres de ma promotion.*

*A tous mes enseignants depuis mes premières années d'études.*

*A tous mes proches et tous ceux qui me sont chers et que j'ai omis de cité.*

## ***Remerciements***

*Cette recherche est le fruit d'un long travail nourris de doutes, d'empêches mais surtout de joies ...*

*Je remercie le tout puissant Dieu pour la persévérance, le courage, la santé, l'ouverture d'esprit et l'inspiration dont il m'a gratifié, durant toute ma durée de stage. Le présent travail n'est pas seulement le fruit de mes propres efforts, mais aussi les efforts de bien de personnes à qui j'exprime mes vifs remerciements.*

*Mes remerciements s'adressent à mon encadrant Dr RAHAL Farah, maître de conférences à HEC Alger, pour avoir accepté de diriger ce travail, et dont le soutien, la clairvoyance et les compétences m'ont été d'une aide inestimable.*

*Je tiens à exprimer toute ma gratitude à Mme BENMICI Faiza et Mr BENMICI Chakib pour leur accueil chaleureux au sein de leur société cette expérience fut très riche, et mémorable.*

*Je tiens à remercier mon maître de stage Mme Ramdani Hassiba, Responsable Logistique à l'entreprise PROCLIM pour le privilège qu'elle m'a fait en acceptant de diriger ce travail. Sa gentillesse, sa modestie, sa riche expérience, sa présence dans les moments difficiles et l'accueil cordial qu'elle m'a toujours réservé m'ont inspiré une grande admiration à son égard.*

*Je voudrais également remercier tout le personnel de l'entreprise Naouel, Myriam, Mehdi, Oussama, Samy, Amira, Lyes, Houda et djalila , pour leurs encouragements et pour l'ambiance agréable tout au long de ce stage .*

*Mes remerciements s'adressent à mon entourage qui a su m'apporter sa confiance, ma famille, pour leur support inconditionnel, Sans oublier tous les enseignants de HEC à qui je témoigne ma gratitude pour le savoir qu'ils partagent, leur passion communicative pour leur travail et pour m'avoir guidé durant le cursus universitaire.*

*Enfin, Je tiens à remercier sincèrement les membres du jury qui me font le grand Honneur d'évaluer ce travail.*

## Liste des tableaux

N	TITRE	Page
01	Les grandes étapes de la logistique	08
02	Répartition des incoterms	34
03	Les différents modes de transport	35
04	Les avantages et inconvénients du crédit documentaire	44
05	Les avantages et inconvénients de la remise documentaire	45
06	Les directions de l'entreprise PROCLIM	78
07	Les services de la direction Logistique et Achat de PROCLIM	80
08	Les documents requis pour l'opération d'importation	83
09	Prévisionnel VS Réel coûts de transport	91
10	Coûts surestaries pour l'année 2014	93
11	Coûts surestaries pour l'année 2015	93
12	Coûts de magasinages pour l'année 2014	94
13	Coûts magasinage pour l'année 2015	95
14	Délais de commandes	96
15	CA réalisé vs Objectifs	99
16	Evolution du CA entre 2014 et 2015	102

## Liste des figures

N	TITRE	PAGE
01	Les 3 niveaux de la Supply Chain	17
02	Les objectifs de la logistique et de l'entreprise	23
03	Les intervenants de la chaine de transport	41
04	Tableau de bord prospectif	62
05	Etape d'évaluation de la performance	69
06	Organigramme de l'entreprise PROCLIM	77
07	Organigramme de la direction Logistique & Achat de PROCLIM	79
08	Déclenchement d'une opération d'importation	81
09	Processus d'importation exemple	84
10	Processus d'une remise documentaire cas MADEL	88
11	Processus d'un crédit documentaire cas MIDEA	89
12	Histogramme Prévisionnel VS Réel Coûts de transport	91
13	Histogramme Evolution du CA 2014 -2015	103

## Résumé

Dans un contexte de compétitivité mondiale, il est de plus en plus reconnu que la gestion de la chaîne logistique constitue aujourd'hui une importante source d'avantage concurrentiel pour les organisations qui excellent dans leur secteur d'activité. Il est aussi reconnu que l'enjeu de la performance est devenu plus que vital pour l'entreprise, s'évaluer et chercher à s'améliorer en mettant en place des actions correctives par la suite dans le but de pouvoir procurer la satisfaction à l'ensemble de ses salariés ainsi qu'à ses clients pour enfin les fidéliser.

Pour les entreprises d'importations la transversalité de la logistique pousse à l'intégration des différentes fonctions de l'entreprise (logistique interne), secteurs d'activité (logistique interprofessionnelle) et acteurs de la chaîne répartis sur plusieurs pays (logistique internationale), conduisant ainsi les entreprises vers la recherche des méthodes d'optimisation de ces processus logistiques afin d'améliorer leur rentabilité et compétitivité sur un marché mondial.

Mots clés : Logistique internationale, importations, performance, acteurs de la chaîne logistique, optimisation.

## **Abstract**

In a context of global competition, a Logistic service has become vital for the company , it's a competitive source for the organizations who want to be one of the best in their field.the global performance of a company depends on its logistic performance , through its ability to developpe a set of indicators and tools that enable it to measure and detect problems in order to implement corrective actions later to be able to satisfy all of its employees and customers and by that gain their loyalty.

Companies specialised in import , has to developpe their logistic performance , to obtain a large market share , with a successive evolution of their turnover. The purpose of this research is to measure the logistic performance of PROCLIM and analyse its impact on the evolution of the company .

Key words : Logistic , import , performance

# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre I Généralités sur la logistique .....</b>	<b>5</b>
1. Concept de la logistique .....	6
2. le passage de la logistique à la supply Chain management.....	12
3. La fonction logistique dans l'entreprise.....	20
<b>Chapitre II La Logistique dans une entreprise d'importation .....</b>	<b>25</b>
1. La logistique internationale .....	26
2. Le processus d'importation.....	31
<b>Chapitre III Les outils et indicateurs de performances .....</b>	<b>49</b>
1. La théorie de la mesure de la performance.....	50
2. L'évaluation de la performance d'une entreprise .....	53
3. L'évaluation de la performance de la chaine logistique .....	64
<b>Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM.....</b>	<b>72</b>
1. Présentation de l'entreprise .....	73
2. Déroulement du processus d'importation à PROCLIM .....	81
3. Analyse de la performance logistique de l'entreprise PROCLIM .....	90
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>111</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

# **Introduction Générale**

## Introduction Générale

Dans le contexte actuel caractérisé par la mondialisation, les entreprises se trouvent face à des enjeux qui déterminent leur position et leur devenir incertain dans un environnement en perpétuelle mutation.

L'usage de la notion « logistique » a tendance à se généraliser, Il y a des risques de réduire la logistique à une technique d'optimisation, à un principe de réduction des stocks, à une démarche « qualité » ou encore à l'implantation d'un progiciel de gestion intégrée, de type ERP (Entreprise Resource Planning), il y a aussi des risques d'en faire un concept beaucoup trop simple et oublier sa composante spécifiquement organisationnelle, basée sur l'art de la manœuvre.

Les opérations d'importation et les relations de commerce internationales ne s'improvisent pas, l'entreprise ne peut pas envisager une opération d'importation sans aptitudes réelles, aptitudes qui s'expriment en termes de produits, de savoir-faire, de taille, de capacité financière, de temps et de motivation. L'opération d'importation se comprend comme un tout et non comme une série d'activités fractionnées faisant intervenir différents acteurs comme l'exportateur, l'importateur, le transitaire, la douane, le chargeur et la banque. La logistique coordonne entre ces acteurs en mettant en place une stratégie intelligente et cohérente adaptée aux besoins de l'entreprise.

Les entreprises mettent beaucoup d'efforts afin de mieux planifier les activités de leur chaîne logistique. Ainsi, elles verront à planifier leurs achats en marchandises, le transport nécessaire à l'approvisionnement et à la distribution, et les ventes à venir. Toutes ces décisions ont des répercussions directes sur l'ensemble de leur chaîne, à des niveaux différents. Les entreprises possèdent ou louent une quantité de ressources données afin de supporter leur chaîne logistique. Ces ressources ne sont pas illimitées. Dans une chaîne logistique du commerce au détail, les ressources sont généralement constituées du réseau d'entrepôts, de la main-d'œuvre, et des moyens de transport afin de distribuer et d'approvisionner en marchandises. Ces activités devront être bien coordonnées et planifiées en tenant compte des contraintes opérationnelles des ressources utilisées par l'entreprise.

Le choix de notre thème n'est pas un hasard, la principale raison qui nous a poussé à le choisir et qu'aujourd'hui le département logistique devient nécessaire au sein de toute entreprise visant à optimiser ses résultats, car peu d'entreprises algériennes sont conscientes de l'impact

# Introduction Générale

que peut avoir une bonne gestion logistique sur leur activité et le rôle important qu'elle peut jouer dans un avenir proche, aussi la question de la performance des entreprises, et donc de sa mesure, est devenue un thème récurrent. Il est vrai que dans un monde aussi concurrentiel, il est prudent de s'évaluer très régulièrement afin de s'assurer que l'on va dans la bonne direction et que l'on suit le bon rythme.

Le but de cette recherche est d'étudier le processus logistique au sein d'une entreprise commerciale orientée vers l'importation PROCLIM, et d'analyser l'impact de la logistique sur sa performance, tout en étudiant les différents obstacles et contraintes rencontrés lors de ce processus.

A travers ce travail nous essayerons de répondre à la problématique suivante :

## **Quelle est l'influence de la logistique internationale sur la performance d'une entreprise d'importation et les contraintes rencontrées lors de ce processus ?**

La réponse à cette principale question de notre recherche, nous a amené à poser les questions secondaires suivantes :

1. Qu'est-ce que la logistique ?
2. Comment se déroule une opération d'importation ?
3. Comment mesurer la performance d'une entreprise ?
4. Quel est l'impact de la logistique sur la performance d'une entreprise d'importation ?

Pour mieux cerner notre réponse à nos questions nous avons jugé utile de formuler les hypothèses suivantes :

1. H1 : Le choix des fournisseurs impacte directement la performance de l'entreprise ;
2. H2 : Les problèmes logistiques sont dus au changement de lois et réglementations ;
3. H3 : Les coûts logistiques influent sur la performance de l'entreprise.

Pour tenter de confirmer ou infirmer ces hypothèses et répondre aux exigences de rigueur scientifique, nous avons opté pour une méthode d'ordre descriptive et analytique d'où on analyse la performance au sein de PROCLIM tout en décrivant les différentes fonctions de la chaîne logistique de l'entreprise.

# Introduction Générale

Cette démarche s'articule autour des outils d'investigations de collecte de données et de tentatives d'analyse et d'interprétation. Parmi ces outils de recherche :

- L'utilisation des différents ouvrages sur la chaîne logistique et la performance des entreprises, ainsi, les travaux universitaires (mémoires) et les sites internet pour définir et expliquer les concepts de base avant de passer à notre cas pratique
- L'analyse des contenus documentaires relatifs à l'entreprise
- L'utilisation d'EXCEL afin de mettre en place un outil d'analyse de performance pour l'entreprise PROCLIM
- L'organisation d'un entretien avec la responsable du département logistique & Achat de PROCLIM

Afin de bien traiter notre problématique, nous avons structuré notre travail en quatre chapitres :

1. Dans le premier chapitre, nous donnons un aperçu général sur la supply chain en introduisant quelques concepts logistique et ses composantes ;
2. Dans le deuxième chapitre il sera question de comprendre le processus d'importation et les notions de la logistique internationale ;
3. Dans le troisième chapitre nous allons aborder le concept de performance avec les outils et indicateurs de mesure ;
4. Dans le quatrième chapitre et le dernier, nous allons analyser la chaîne logistique de PROCLIM, sa performance, et son impact sur la performance globale de l'entreprise.



**Chapitre I :  
Généralités sur la  
Logistique**

# **Chapitre I : Généralités sur la logistique**

Pour bien comprendre la problématique et circonscrire notre étude, il s'avère nécessaire de présenter quelques définitions et notions pouvant éclairer la place et le rôle de la fonction logistique dans l'entreprise, Pour cela nous allons commencer par étudier l'évolution de ce concept à travers les années , ensuite nous allons donner quelques définitions d'auteurs , et pour finir on développera la fonction logistique et son rôle dans l'entreprise .

## **1. Le concept de la logistique**

Afin de bien comprendre le concept de la logistique nous allons étudier son évolution au fil des années.

### **1.1 Évolution du concept à travers le temps :**

La place de la logistique dans les entreprises et l'angle sur lequel elle est abordée ne cessent d'évoluer, d'une activité secondaire ne bénéficiant pas toujours de l'intérêt de tous, elle devient aujourd'hui un enjeu majeur de la réussite des entreprises.

La logistique est à l'origine « la science du calcul » , la logistique organisée outillée est un héritage historique , des passées militaires , les forces armées modernes qui ne vivent plus opportunément sur le territoire conquis , mais emportent leurs nécessaire créent l'intendance , fonction support de plus en plus indispensable pour les unités combattantes sophistiquées , fonction peu considérée elle est condamnée à suivre le rythme de progression des unités qu'elle soutient et approvisionne , La considération des services constituant la logistique dans l'entreprise a été longue

à venir, éclatée dans des spécialités ou métiers différents, pas encore coordonnée cette fonction a gagné depuis peu ses lettres de noblesse .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Christian HOHMANN, Audit combiné qualité/supply Chain , Éditions d'Organisation, 2004 ; p 42 .

## Chapitre I : Généralités sur la logistique

La logistique est en effet une fonction récente et une jeune discipline dans l'entreprise qui a beaucoup évolué en l'espace d'un demi-siècle « en l'espace d'un demi-siècle , le concept de la logistique a considérablement évolué , limitée dans un premier temps à une recherche d'optimisation des stocks et de leur mouvement (1970-1980) , la logistique sous l'influence des contraintes de marketing, a vu sa mission s'élargir à la coordination des différentes fonctions participants à la circulation des flux au sein de l'entreprise (1980-1990) à compter des années 1990 elle est reconnue comme un véritable levier concurrentiel, permettant de piloter les flux transe-fonctionnels et transe-organisationnels physiques , d'information et financiers , dans les meilleures conditions de couts et de qualité de service. »<sup>2</sup>

Elle a donc acquis une dimension stratégique au fil du temps sans toutefois perdre ses bases opérationnelles, cette évolution fait qu'aujourd'hui la logistique reste une réalité multiple, difficile à appréhender par des non spécialistes, ce qui ne facilite pas sa diffusion dans les autres disciplines de gestion.

Pour Hichem Abbad « Si la logistique est née aux USA à la fin de l'année 40 cette fonction ne connaîtra un véritable essor en France qu'au début des années 80(...) l'importance grandissante du service logistique est expliquée, d'un part par sa place croissante dans la structure d'entreprise, et d'autre part par son statut stratégique concernant le dernier point, l'entreprise industrielle ou commerciale participe clairement et vivement à la détermination des objectifs stratégique.»<sup>3</sup>

Donc il a fallu 20 ans pour que la logistique acquiert sa dimension stratégique, mais au bout de cette évolution non seulement elle est un soutien stratégique mais encore contribue-elle à la définition de la stratégie de l'entreprise.

---

<sup>2</sup> Isabelle Gozé – Bardin, Management et avenir, « les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035 », Management prospective ed, 2009.

<sup>3</sup> Abbad, H., (2009), « Le choix des PME par la grande distribution alimentaire : quel poids pour les critères logistiques ? », Management & Avenir, 2009/4 n° 24, p. 49-64.

## Chapitre I : Généralités sur la logistique

Pour résumer l'évolution de la logistique à travers les années, il y a eu quatre décennies d'évolution de cette fonction dans l'industrie, le tableau ci-dessous est un récapitulatif :

**Tableau n°1.1 : Les grandes étapes de la logistique**

	Logistique Cloisonnée	Logistique Intégrée	Logistique intégrée et collaborative = Supply Chain
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. Améliorer la qualité des prestations logistiques. Améliorer le niveau de service
Rôle de l'information	Faible, car les systèmes ne facilitent pas les transferts d'informations	Elevé, car intégration de plus en plus poussée de l'information	Fort, car partage de l'information fréquent et recherché à travers la VMI et CPFR
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.

## **Chapitre I : Généralités sur la logistique**

Reconnaissance de la logistique = 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** : P. Médan & A. Gratacap, « Logistique et Supply Chain Management », Paris, Dunod, 2008, p.18

### **1.2 Définition de la logistique**

La logistique est l'ensemble des techniques et des moyens visant à obtenir une gestion optimale des flux de produits, des flux d'individus, des flux financiers et des flux d'informations en organisant, rationalisant, hiérarchisant, régulant et coordonnant l'ensemble de ces flux de manière à réduire au maximum leur nombre, leur durée et leur coût. Elle est aujourd'hui de plus en plus considérée comme une fonction stratégique transversale de l'entreprise. <sup>4</sup>

C'est l'ensemble des techniques de gestion et d'optimisation des flux de matières premières, des composants et des semi-produits dans le cas des échanges entreprise fournisseur. On parle alors de logistique amont ou logistique fournisseur. C'est l'art de fournir des moyens et des ressources à l'endroit et au moment où les services utilisateurs en ont besoin. En particulier, les étapes cruciales sont l'entreposage, le transport et la distribution de ces produits. <sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>E-marketing, <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Logistique-238243.htm> , consulté le 24/03/2016 à 12:17 .

<sup>5</sup> Décision Achat , <Http://www.decision-achats.fr/Definitions-Glossaire/Logistique-239127.htm>, le 24/03/2016, 19:16

## Chapitre I : Généralités sur la logistique

L'objectif poursuivi est de minimiser les coûts, en ayant un stock minimal (objectif qualité « zéro stock ») et en optimisant les transports (objectif qualité « zéro délai », ou « juste à temps »), tout en maximisant la disponibilité des produits, afin d'éviter les ruptures de stock. Entre l'entreprise et ses clients on parle de logistique de distribution qui consiste à mettre à disposition des clients les produits ou services achetés, l'objectif poursuivi est de répondre dans des délais optimaux (« *time to market* » ou « *delivery time* ») pour satisfaire cette demande en minimisant les stocks de produits finis.<sup>6</sup>

Sommairement, on peut définir la logistique comme étant un mode de gestion qui regroupe l'ensemble des opérations physiques dans l'entreprise. Dès 1948, le comité de l'American Marketing Association définit la logistique comme le déplacement et la manutention de biens du point de production jusqu'au point de consommation ou d'utilisation.

Cette approche de la logistique ne prend en compte que la partie transport et distribution. Quelques années après, en 1973, l'un des grands experts en logistique, James L. Heskett propose la définition suivante : « gestion de toutes les activités qui contribuent à la circulation des produits et à la coordination de l'offre et de la demande dans la création d'utilité par la mise à disposition de marchandises en un lieu et un moment donné »<sup>7</sup>

Il donnera par la suite, en 1977, une autre définition où il insistera davantage sur la notion de niveau de service, cela amènerait à une optimisation à moindre coûts. Selon J. L. Heskett, la logistique réunit les fonctions qui gèrent les flux de marchandises, « la coordination des ressources et des débouchés », en effectuant un taux de service fixé pour un coût réduit.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> IDEM

<sup>7</sup> J.L. Heskett, N. A Glaskowski, R.M. Ivie, *Business Logistics*, traduit par D. Tixier, H. Mathe et J. Collin, P ??

<sup>8</sup> J.L. Heskett, « *Logistics : essential to strategy* », *Harvard Business Review*, nov.-déc. 1977, traduit par « La logistique, élément clé de la stratégie », *Harvard-L'Expansion*, n°8.

## Chapitre I : Généralités sur la logistique

Malgré l'approche stratégique donnée par James L. Heskett, il a fallu attendre 1979, où Daniel Tixier, professeur en marketing à l'ESSEC et l'Ecole des Mines, va proposer une autre approche plus complète et insister sur la besoin et l'utilité des flux d'informations :

« La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et

entrepôts approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison. »<sup>9</sup>

En résumé, La logistique peut se définir comme l'art de gérer les flux au meilleur coût. Non seulement les flux de produits, mais aussi les flux d'information associés aux flux physiques, depuis le fournisseur initial jusqu'au client final. Elle permet l'adéquation entre une demande et une offre, ainsi qu'une meilleure rentabilité des investissements.

Aujourd'hui, **la logistique** est un secteur essentiel de l'activité économique et constitue une nouvelle forme de l'activité industrielle et de services.

### 1.3 Les flux de la chaîne logistique

On parle de flux quand il y a déplacement d'un ou de plusieurs objets physiques ou immatériels (informations par exemple) allant d'une origine (ou de plusieurs origines) vers une destination (ou plusieurs destinations). Il peut y avoir des origines et destinations intermédiaires. Le flux est donc un mouvement à caractère circulatoire

---

<sup>9</sup> D. Tixier, H. Mathe et J. Colin, La Logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux, Paris (France) , Dunod, 1988

# **Chapitre I : Généralités sur la logistique**

Dans la supply Chain les flux sont de trois natures<sup>10</sup> :

## **1.3.1 Les flux d'information :**

Permet la coordination entre des flux financier comme physique et dans chaque entité de la supply Chain, et dans une vision de supply Chain management.

Il s'agit en premier lieu des informations commerciales, les commandes passé entre client et fournisseurs Une commande comprend généralement la référence du produit, la quantité commandée, la date de livraison souhaitée et le prix éventuellement négocié lors de la vente D'autres éléments peuvent s'ajouter à cette liste ; la liste des options désirées pour le produit ; la fréquence de livraison si besoin ; Mais les entreprises s'échangent aussi des informations plus techniques ; paramètres physiques du produit ; gammes opératoires, capacités de production et éventuellement de transport, informations de suivi des niveaux de stock. Ces dernières sont de plus en plus réclamées par les clients qui souhaitent connaître l'état d'avancement de fabrication de leur produit. De manière plus générale, le principe de traçabilité se traduit par un droit de regard accru du client envers le fournisseur.

## **1.3.2 Les flux physiques :**

Flux physique est constitué des flux matériels (achat de matières premières, transformation des matières premières en produit, livraison des produits). L'optimisation de ce flux vise à satisfaire les clients du système.

Les activités et les processus de flux physique (approvisionner, fabriquer, distribuer, planifier). Les opérations physiques réalisées recouvrent principalement le transport, la manutention, le stockage et la différenciation des produits.

## **1.3.3 Les flux financiers :**

Le flux financier constitue des flux monétaires visant à satisfaire les acteurs ayant participé au fonctionnement de la chaîne logistique. Il se décompose en 4 processus :

---

<sup>10</sup> Ma logistique, <http://ma-logistique.ma/notions-logistiques/73-flux-physique-.html> , consulté le 25/03/2016 à 12:00

## Chapitre I : Généralités sur la logistique

- Le processus payé (fournisseur),
- le processus facturé (les produits aux clients),
- le processus encaissé (l'argent issue de la transaction du flux physique),
- le processus budgété (prévoir des variations et le niveau du flux financier).

Le flux financier circule en sens inverse du flux physique mais de manière complètement désordonnée. Ce flux est la contrepartie du flux physique.

Selon la méthode d'approvisionnement choisie dans le processus, les flux logistiques peuvent prendre différentes formes, c'est ainsi qu'on distingue : <sup>11</sup>

### a) **Méthode de gestion en flux tirés**

Le flux est dit tiré quand les quantités à produire de chaque référence sont définies par la demande des clients. Ce sont donc les demandes clients réelles qui vont servir à planifier le dimensionnement des stocks, du plan de production et des ressources nécessaires à la fabrication des produits. Le but étant de satisfaire le client au plus vite et donc minimiser les coûts dus aux en-cours de stocks.

### b) **Méthode de gestion en flux poussés**

Le flux est dit poussé lorsque sont envoyés au marché consommateur l'ensemble des produits issus du processus de production. Ce sont donc des prévisions de la demande client et non pas les demandes clients réelles qui vont servir à planifier le dimensionnement des stocks, du plan de production et des ressources nécessaires à la fabrication des produits. C'est le contraire des flux tirés précédemment présenté.

---

<sup>11</sup>Logistique conseil , <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Gestion-flux-logistiques.htm> , consulté le 14/03/2016 à 22h

# **Chapitre I : Généralités sur la logistique**

## **c) Méthode de gestion en flux synchrones**

Très utilisé en logistique automobile pour les gros composants du véhicule, le flux d'un produit est dit synchrone lorsque l'approvisionnement de ses différents composants est réalisé selon l'ordre de consommation dans le processus de fabrication. Ces composants sont donc livrés en juste à temps limitant les stocks, la main d'œuvre de manutention et les coûts de stockage.

## **2. le passage de la logistique au supply Chain management**

### **2.1 Le supply Chain Management :**

La plupart des entreprises du XXI<sup>e</sup> siècle tentent de trouver leur viabilité dans des marchés dominés par une offre surabondante et une hyper concurrence. Il s'agit donc pour elles de se hisser au niveau des meilleurs entreprises du secteur en : <sup>12</sup>

- Faire plus variés, les clients aiment un produit « unique » et aiment en changer.
- Faire en petites séries, en conséquence de la ligne précédente.
- Faire plus vite, car les clients n'admettent plus d'attendre.
- Faire peu cher, car le client est vigilant sur le prix.
- Faire sans défaut, car le client a été longuement éduqué à la qualité.
- Apporter du conseil et du service, car le client a fini par se prendre pour le roi qu'on lui disait qu'il était ...

La logistique représentait traditionnellement l'activité allant de la mise à disposition des produits finis par l'usine ou le négociant jusqu'à la livraison au client. Elle s'est désormais fondue dans le concept de « Supply Chain management » dont l'objectif est d'optimiser la gestion des flux physiques et des flux d'information le long de la chaîne logistique depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

---

<sup>12</sup> Christian HOHMANN, Audit combiné qualité/supply Chain , Éditions d'Organisation, 2004 ; p 25 .

## Chapitre I : Généralités sur la logistique

La Supply Chain n'est pas une fonction de l'entreprise, ce n'est pas non plus un service achetable à un prestataire de service, ce n'est pas un module informatique, c'est en fait une démarche de fonctionnement qui vise à assurer une gestion et une synchronisation de l'ensemble des processus qui permet à un ou plusieurs systèmes (clients/fournisseurs) de prendre en compte et de répondre aux attentes des clients finaux (du fournisseur du fournisseur au client du client). Elle contient toutes les activités associées au flux et à la transformation des biens, depuis les matières premières jusqu'au produit fini livré à l'utilisateur, ainsi que les flux d'informations associées.

Elle se définit alors comme l'intégration de ces activités afin d'engendrer un avantage compétitif pour l'entreprise en mettant la satisfaction des besoins client au cœur du système. Elle est donc présente à tous les niveaux de l'entreprise, aussi bien au niveau opérationnel – pour la gestion des flux physiques de marchandises par exemple – au niveau tactique – pour définir les organisations et piloter ces flux à moyen terme – qu'au niveau stratégique – pour définir les grandes orientations à long terme.<sup>13</sup>

Donc la supply Chain est une organisation destinée à livrer :

1. le produit attendu,
2. en quantité désirée,
3. au niveau de qualité attendu,
4. au bon endroit,
5. en temps et à l'heure.

En respectant les exigences et/ou engagements de service et tout cela au moindre coût global.<sup>14</sup>

Les notions de processus et flux sont capitales. La mise en processus transcende l'organisation pour l'atteinte de la meilleure performance globale, ce qui signifie que les différentes parties impliquées ne jouent plus en solo, cherchant à tirer le profit maximal à leur seul bénéfice mais jouent en commun

---

<sup>13</sup> FAQ Logistique , [Http://www.faq-logistique.com/Supply-Chain.htm](http://www.faq-logistique.com/Supply-Chain.htm) , 05/03/2016,16 h30

<sup>14</sup> IDEM

## **Chapitre I : Généralités sur la logistique**

pour le plus grand bénéfice commun. Cela implique qu'un maillon de la supply Chain accepte de dégrader sa performance si cela contribue à améliorer la performance globale (réduire les stocks et encours par exemple). « Plus précisément, le SCM est d'une part une philosophie managériale transverse et intégrative qui considère qu'il est stratégique de gérer de manière aussi collaborative que possible l'ensemble des flux d'une supply Chain (depuis les fournisseurs les plus en amont, jusqu'aux clients finaux et au-delà, incluant le recyclage et la mise au rebut). Le SCM est d'autre part une approche managériale tactique et opérationnelle de pilotage des flux « par l'aval », garante de l'articulation effective de l'offre et de la demande. Les objectifs du SCM, nécessairement alignés avec la stratégie de chaque entreprise au sein des chaînes, visent à améliorer l'efficacité des processus intra et inter-organisationnels et à créer de la valeur pour les actionnaires, les clients et autres parties prenantes. »<sup>15</sup>

Si la chaîne logistique découle le plus souvent des choix stratégiques d'allocation des ressources, ces différents travaux montrent que le SCM peut être à la fois source d'excellence opérationnelle (et réducteur de coût) mais aussi d'excellence stratégique (et source d'avantage concurrentiel).

### **2.2 Les niveaux du SCM :**

La Supply Chain comporte 3 niveaux :<sup>16</sup>

- 2.2.1 **Stratégique** : Définition de l'offre de produits et services Dimensionnement de l'outil industriel et logistique Négociation de contrats et partenariat avec les fournisseurs et les clients.
- 2.2.2 **Tactique** : Prévisions de vente Planification, programmation et calcul des besoins Règles d'approvisionnement et règles de gestion des stocks.

---

<sup>15</sup> N. FABBE-COSTES and M. JAHRE , Supply Chain Integration and Performance - A Review of the Evidence, *International Journal of Logistics Management (IJLM)*, Special Issue "Building theory in business logistics through reviews of the literature", Vol. 19, n°9, 2008, pp.130-154

<sup>16</sup> **Performance opérationnelle et Lean Management**, [www.chohmann.free.fr](http://www.chohmann.free.fr) , consulté le 21/03/2016 à 21 :20.

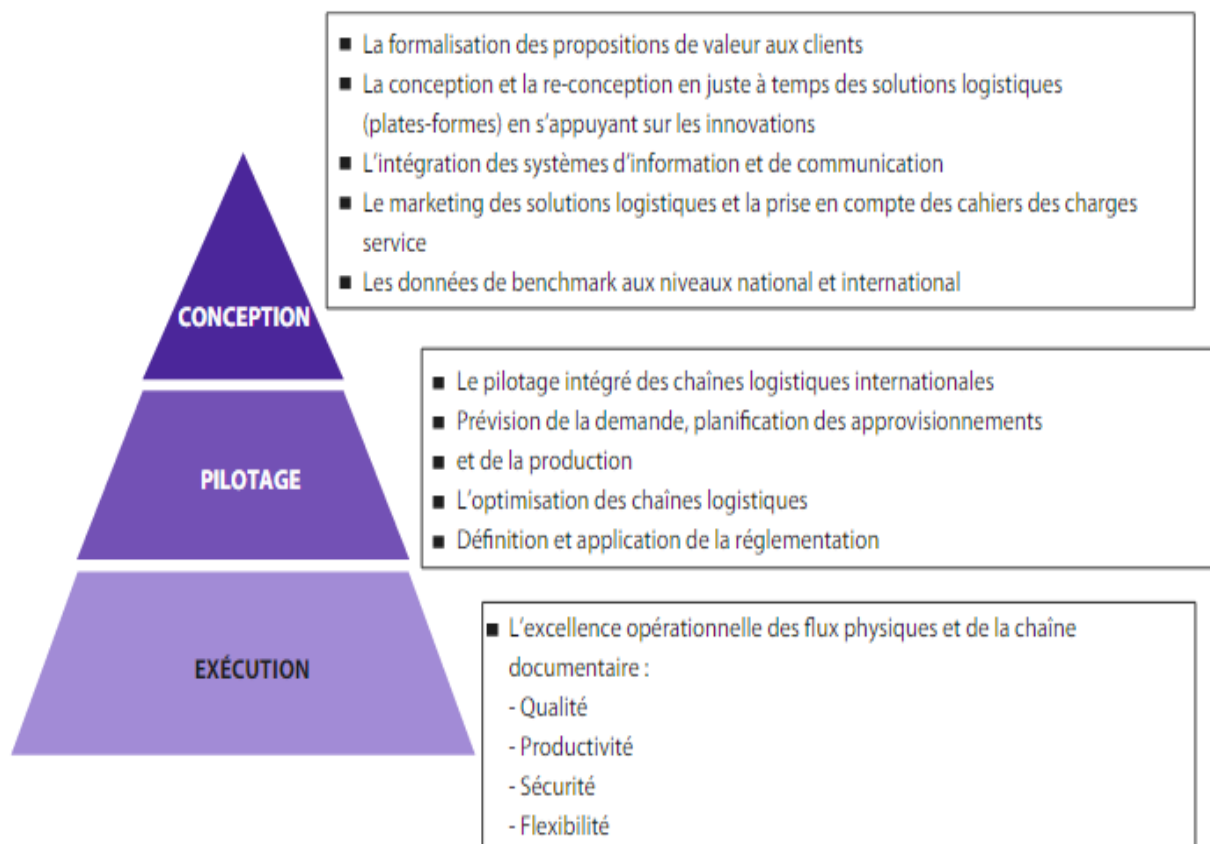
## Chapitre I : Généralités sur la logistique

2.2.3 **Opérationnel** : Gestion des commandes clients Ordonnancement des opérations et gestion des aléas Exécution des commandes : production, distribution et facturation.

La clé de la réussite réside dans la mise en cohérence des outils, des processus et des pratiques quotidiennes avec la stratégie Supply Chain définie par l'entreprise.

Nous allons résumer les trois niveaux du Supply Chain Management sur la figure ci-dessous :

**Figure n°1.1 : Les trois niveaux de la SCM**



**Source** : Pimor Yves, Fender Michel, Logistique et supply Chain management, édition Dunod, 2013 , P 52

# **Chapitre I : Généralités sur la logistique**

La Gestion de la chaîne logistique comprend :

- a) les prévisions de la demande,
- b) la planification des besoins,
- c) la gestion de la chaîne logistique,
- d) la gestion de la distribution,
- e) l'optimisation des niveaux de stock,
- f) la gestion d'entrepôts & emplacements,
- g) la gestion relation fournisseur,
- h) la gestion des achats,
- i) et la traçabilité des flux.

Les notions de base du concept de la logistique sont restées les mêmes. Mais, l'évolution est incontestable et est nécessaire car la Société évolue sans cesse et il faut que l'entreprise s'adapte et soit réactive aux changements. Les enjeux ont changé avec les années. Les changements économiques et les modifications de la vie quotidienne sont nombreux et ont été suivis de plusieurs adaptations.

## **2.3 Les objectifs de la supply Chain :**

La supply Chain management a pour but d'améliorer la gestion administrative et de réduire ainsi un nombre d'erreurs important. L'entreprise vise différents objectifs lorsqu'elle décide de passer en gestion de la chaîne d'approvisionnement globale. La gestion en supply chain permet d'atteindre des objectifs tels que : <sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> HAUCNEL Philip et VIARDOT Eric, « de supply chain management au réseau industriel, in management review, juin2001 ;

## **Chapitre I : Généralités sur la logistique**

- ✓ Le passage du flux poussé au flux tiré. Cela permet de réduire les stocks et surtout d'éviter la surproduction. Le produit ne va plus être fabriqué pour ensuite peut-être être vendu mais la production va dépendre des commandes clients, cela va limiter les stocks et ainsi être plus proche des besoins des consommateurs.
- ✓ La planification de la production. La production est désormais planifiée en totale concordance avec la demande des clients. C'est maintenant le client qui va déclencher la production. En effet, soit la production se fait que lorsque la commande a été passée ce qui peut permettre une personnalisation du produit par le consommateur soit le produit est prêt mais le client va devoir passer commande de manière à déclencher la production du produit pour le consommateur suivant. L'usine dispose alors d'un stock très restreint qui permet de répondre plus rapidement à la demande, ce type de production est utilisé surtout pour les produits qui demandent un délai de fabrication important.
- ✓ L'amélioration de la traçabilité. Par la gestion en supply chain l'entreprise dispose d'une meilleure visibilité sur la production grâce à l'étroite collaboration qui s'installe entre les acteurs. De même, il est plus facile de suivre le processus de production et de connaître l'endroit exact où se trouve le bien fabriqué. Un système d'étiquetage s'instaure entre les parties pour avoir les mêmes codes de référencement pour une gestion plus simple des produits.
- ✓ L'amélioration de l'exécution de la commande. Le consommateur aura tendance à avoir son produit plus rapidement car selon le délai de fabrication, l'entreprise mettra en place un système qui évitera de faire trop attendre le client. Ce dernier sera alors livré plus rapidement et ainsi il sera généralement plus satisfait.

Le consommateur est au centre de la supply Chain. C'est même lui qui est à l'origine de la chaîne logistique globale et qui va déclencher la production du produit.

# **Chapitre I : Généralités sur la logistique**

## **3. La fonction logistique dans l'entreprise**

La logistique est importante pour tous les acteurs de l'entreprise car elle influence son activité. C'est, dans la plupart des entreprises, une fonction transversale qui concerne l'ensemble des services et permet de les lier le plus efficacement possible. C'est un véritable outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser pour poursuivre un objectif commun : la satisfaction des clients. Dans certains secteurs d'activité, la logistique peut constituer un avantage concurrentiel.

L'objectif de la logistique en entreprise porte à la fois sur du court terme (optimisation des flux physiques quotidiens) et sur du moyen à long terme (mise en place de plans d'actions pour optimiser les paramètres de production et de stockage).

### **3.1 Définition et buts :**

La logistique a pour objectif d'assurer, dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions, la circulation du produit de l'entreprise vers le client. Cette fonction doit, pour cela remplir un certain nombre des missions.

Dans une entreprise, la fonction logistique se rattache traditionnellement à l'organisation des opérations de : <sup>18</sup>

- émission et/ou traitement des commandes relatives aux besoins en ressources logistiques ;
- gestion des livraisons dont les activités d'emballage, manutention et transport ;
- gestion de ressources physiques (parc automobile, magasins, plates-formes d'éclatement...)
- gestion des mouvements des personnes (plannings de rotation, plannings d'activité...).

---

<sup>18</sup> Ma logistique, <http://ma-logistique.ma/la-fonction-logistique.html> , consulté le 30/03/2016 à 00: 15.

# **Chapitre I : Généralités sur la logistique**

## **3.2 Les différents types de logistiques :**

Des observations cependant effectuées dans la plupart des organisations révèlent une séparation des activités liées à la logistique en trois groupes : <sup>19</sup>

- les activités directement rattaché à la production interne des biens et des services (approvisionnement, fabrication, distribution, retours).
- les activités de gestion des moyens de transport des personnes ou des biens vers l'extérieur de l'entreprise (souvent séparées des précédentes car elles incluent en partie la gestion de la maintenance).
- les activités indirectes ou activités de soutien (sans un lien direct avec la production, mais nécessaires pour le déploiement des opérations).

### **3.2.1 La logistique des biens et services :**

La logistique des biens et services se répartie en logistique d'approvisionnement ; logistique des systèmes de fabrication ; logistique de distribution et logistique des retours.

#### **➤ La logistique d'approvisionnement :**

L'approvisionnement regroupe l'ensemble des activités qui contribuent à l'acquisition des matières ou des services dont a besoin l'entreprise pour son fonctionnement. La logistique dans ce contexte intègre la détermination des quantités de commande, la recherche des sources d'approvisionnement (fabricants, fournisseurs), les achats (passation des commandes), la gestion de la base de donnée « articles », la gestion des magasins et des stocks de matières.

---

<sup>19</sup> ANDRE Marchal : logistique globale supply chain management, edition2006, paris, p20

## Chapitre I : Généralités sur la logistique

### ➤ **La logistique des chaînes de fabrication :**

La chaîne de fabrication est des ressources matérielles (**machines/équipements**) et technologiques (**Le système MRP**) utilisés pour la transformation des matières en produits semi-finis ou finis. La logistique des chaînes de fabrication consiste donc à mettre en œuvre les activités de planification des besoins en composants ; gestion des stocks des encours de production et de produits semi-finis ; gestion des données techniques de la production ; ordonnancement et planification de la production ; manutentions entre unités de fabrication.

### ➤ **La logistique de distribution :**

La distribution consiste à écouler les produits finis vers les marchés de consommateurs. Par déduction, la logistique de distribution rassemble les activités mises en œuvre pour ravitailler les consommateurs en produits finis. Elle intègre donc : l'administration des ventes (réception des commandes client, engagement sur les délais et planification des livraisons) ; la tenue des stocks et des magasins de produits finis ; la préparation des commandes (prélèvement, conditionnement et emballage, suremballage) ; l'expédition et enfin la gestion des réseaux de distribution (plates-formes de groupage et de dégroupage).

### ➤ **La logistique de retour ou Reverse Logistics :**

La gestion des flux retours est l'acheminement d'emballages vides, ou de marchandises généralement hors d'usage, du lieu de consommation finale au lieu de fabrication. Ces marchandises sont retournées pour réutilisation, réparation, recyclage ou destruction définitive.

# Chapitre I : Généralités sur la logistique

## 3.2.2 La logistique des transports

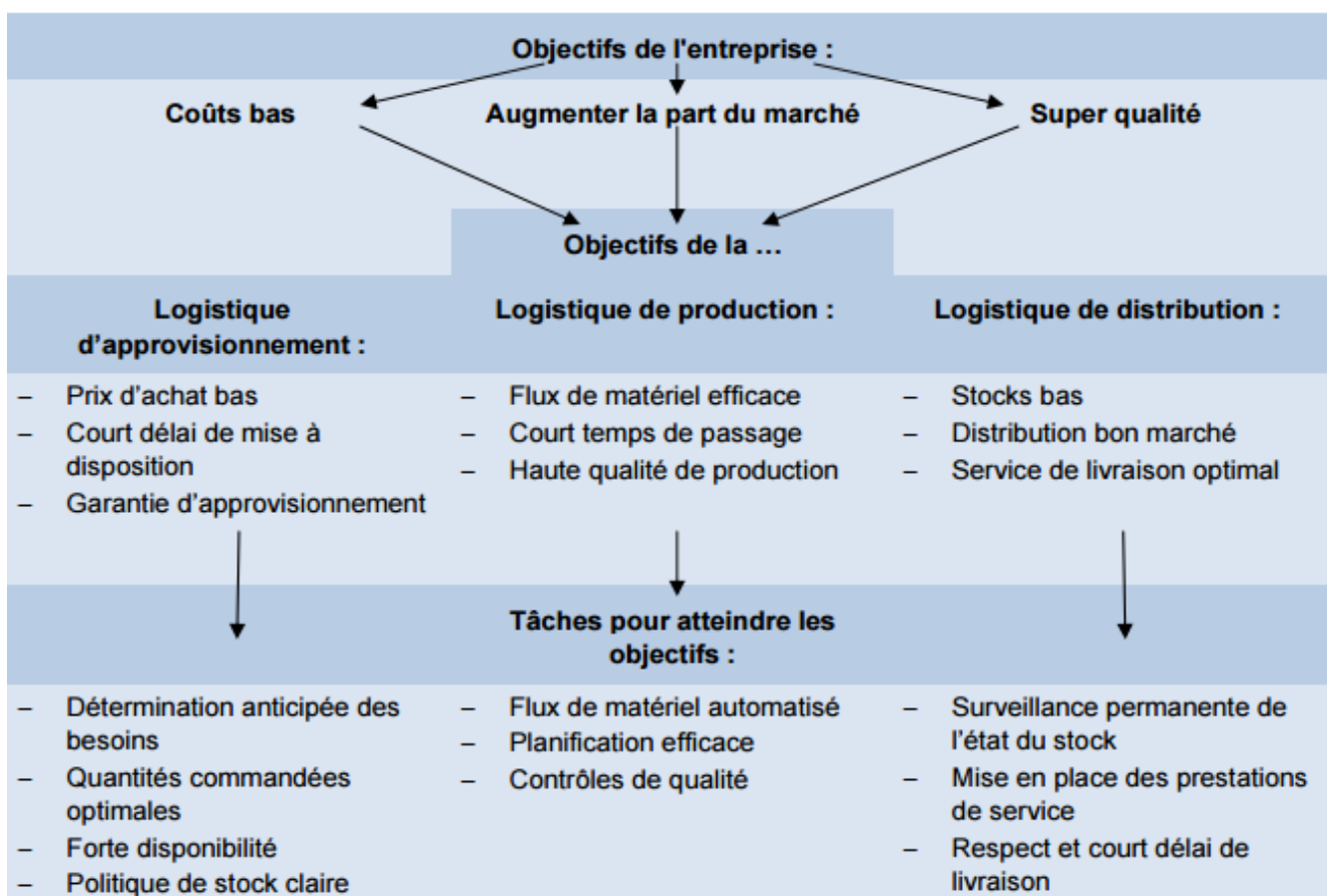
La logistique des transports se décompose en trois principales activités : la détermination des réseaux de transport, la planification des transports et la gestion du parc de véhicules.

## 3.2.3 La logistique de soutien

La logistique de soutien consiste à la mise en œuvre d'un certain nombre d'activités non techniques, indirectement liées à la production des biens et services, mais dont la nécessité est justifiée par leur disposition à faciliter cette production.

Ci-dessous un schéma récapitulatif des objectifs de l'entreprise et de la chaîne Logistique :

**Figure n°1.2 : Objectifs de l'entreprise et de la logistique**



Source : <http://ma-logistique.ma/la-fonction-logistique.html> le 23/03/2016 à 19.02

# **Chapitre I : Généralités sur la logistique**

## **Conclusion :**

La synthèse des éléments abordés au cours de ce chapitre ; nous amène à penser dans ce long développement d'avoir donné le maximum de renseignements sur la logistique et supply Chain management et l'importance de son rôle dans l'entreprise, Cette dernière est condamnée à s'adapter à l'évolution des attentes de la clientèle qui s'expriment en termes de taux de service, de minimisation des stocks, de tenue des délais de livraison et de respect des bons de commande et ce à moindre coût. La synthèse des éléments abordés au cours de ce chapitre nous mène à affirmer l'importance et le rôle de la logistique dans la réalisation de ces objectifs.

L'internationalisation des échanges et l'existence d'une concurrence exacerbée ont entraîné les entreprises à rechercher de nouvelles voies pour améliorer leurs performances, et répondre au mieux aux besoins de leurs clients.

Notre thème de recherche tourne autour des entreprises commerciales d'importation, dans le chapitre qui va suivre nous allons développer cette notion à l'international.

## Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation

## **Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation**

La logistique concerne l'ensemble des opérations de transport, de stockage, d'allotissement, de distribution, de dédouanement de la marchandise permettant de la mettre à disposition dans les délais et les quantités souhaitées sur les lieux de production, de distribution ou de consommation. C'est une fonction très large qui déborde le simple cadre du transport international. Sa finalité est d'optimiser les coûts d'approvisionnement et de stockage, de rendre l'entreprise plus compétitive sur les marchés extérieurs et de valoriser tous les efforts à caractère mercatique qui auront été réalisés par ailleurs.

Dans cette optique l'entreprise doit donc effectuer plusieurs choix qui doivent la conduire à une bonne maîtrise de ses flux d'informations et de marchandises. Ces choix interviennent dans le cadre d'une réflexion globale qui assure la cohérence de la politique logistique de l'entreprise.

Dans ce chapitre nous aborderons en premier lieu le concept de la logistique internationale ses enjeux et ses différentes problématiques, par la suite nous parlerons de l'organisation d'une entreprise commerciale, de ses différents intervenants et enfin du déroulement d'une opération d'importation.

### **1. La logistique Internationale**

Dans un contexte où les échanges internationaux connaissent une évolution, la maîtrise des techniques et risques d'importation semblent être le critère essentiel dans la détermination du coût du produit à importer. L'enjeu des achats à l'étranger est extrêmement important, non seulement parce que ceux-ci engendrent des flux importants en devises mais aussi du fait qu'ils constituent une composante essentielle dans la structure du coût de revient.

Lorsqu'une marchandise est importée, le principal souci de l'importateur réside dans la bonne exécution du contrat, de la marchandise qui doit arriver à bon port sans dégradation, sans blocage lié à la réglementation des pays traversés et de destination, dans les délais prévus et selon le coût estimé. Dès le déclenchement de la commande, toutes les étapes de la logistique constituent la **logistique internationale**, dépassant largement le domaine du transport international.

## **Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation**

Les entreprises importatrices ou avec un potentiel importateur, doivent savoir négocier avec leurs fournisseurs internationaux des conditions de livraisons des marchandises qui tiennent compte de leurs besoins réels. Pour cela, la connaissance des termes du commerce international et de la logistique est indispensable dans l'activité internationale.

### **1.1 Définition de la logistique internationale :**

La logistique internationale est la pratique des méthodes de la logistique traditionnelle pour une gestion optimisée des flux de marchandises et de personnes à l'international. Elle intègre les activités d'importation et exportation et l'organisation des opérations de transports transfrontaliers. Alors que dans la pratique, elle est essentiellement dédiée à la gestion des flux de marchandises, la finalité de la logistique internationale est d'accomplir l'acheminement des produits depuis le lieu de livraison dans le pays d'exportation (entrepôt du fournisseur, entrepôts du transitaire, transporteur...) jusqu'à l'entrepôt de l'importateur dans le pays d'importation. Il s'agit d'organiser dans les meilleures conditions économiques et les meilleurs délais l'acheminement des marchandises. <sup>20</sup>

### **1.2 Enjeux et contraintes de la logistique internationale**

#### **1.2.1 Enjeux**

La gestion de la chaîne logistique à l'international est une composante cruciale de la chaîne de valeur des entreprises, en décidant d'acheter à l'internationale l'entreprise doit faire face à plusieurs enjeux<sup>21</sup> :

---

<sup>20</sup> Logistique conseils , <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-internationale.htm> consulté le 23/04/2016 à 22:04

<sup>21</sup> IDEM

## **Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation**

### **1.2.1.1 Multiplicité des intervenants**

Il convient de bien organiser la circulation des informations et des marchandises, bon suivi des flux documentaires, bonne planification des opérations physiques ;

**1.2.1.2 Multi modalité des opérations de transport** Faire attention à la nature et taille des colis, aux types d'emballage utilisé, favoriser l'utilisation des unités de transport intermodal.

**1.2.1.3 Diversité des textes réglementaires.** Des conflits peuvent exister entre les réglementations nationales et internationales. Il convient de savoir quelle législation ou convention s'applique à chaque étape de l'acheminement international ;

**1.2.1.4 Maîtrise de temps logistiques.** Il faut optimiser les temps de traitement des flux (moins de ruptures des charges, gestion anticipé de certaines formalités administratives, Inter modalité et accélération des temps de transbordement...) ;

**1.2.1.5 Maîtrise des coûts logistiques.** Optimiser les coûts liés aux flux internationaux (coûts des prestataires, meilleure combinaison de moyens, déploiement des stratégies logistiques collaboratives, choix des régimes douaniers les mieux adapté à chaque situation... ;

**1.2.1.6 Maitrise des risques.** Protection des marchandises, moins de manipulations, assurance, respect des conditions de transport.

### **1.2.2 Contraintes :**

Les opérations Import/Export sont souvent sources d'aléas du fait de la distance, des différences culturelles, linguistiques, réglementaires, sans oublier les risques commerciaux et politiques, les commerçants internationaux sont confrontés à plusieurs contraintes :

## **Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation**

- 1.2.2.1**    **Contraintes liées aux marchandises** : Selon la nature du produit, il convient de prendre des dispositions et mesures adéquates afin d'éviter toute forme d'avarie pouvant découler des propriétés même des marchandises (recommandations réglementaires, respect des conditions de transport...);
- 1.2.2.2**    **Contraintes réglementaires** : Obligations documentaires liées à la nature des produits importés (licences, certificats d'origine, certificats de circulation, contingents) ; obligations documentaires liés au type d'expédition (documents à produire suivant le mode de transport) ; obligation de déclaration en douane (connaissance obligatoire de la nomenclature douanière des produits, du tarif des douanes et des régimes douaniers) ; horaires de travail dans les pays d'escale ; réglementation applicable en cas de litiges ;
- 1.2.2.3**    **Contraintes géographiques** : Le climat, l'environnement socioculturel, et tout simplement la météo peuvent amener à reconsidérer certain choix du logisticien ;
- 1.2.2.4**    **Contraintes techniques** : (absence des moyens de manutention adéquats dans les points de transbordement et au lieu de déchargement final, planning des transports internationaux qui peut être influencé par de nombreux facteurs...).

## **Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation**

### **1.3 Les différentes problématiques liées à la logistique internationale :**

A partir des différentes définitions que nous avons pu voir de la logistique, nous pouvons en tirer les préoccupations les plus importantes de la logistique internationale et essayer d'y répondre au fur et à mesure<sup>22</sup> :

- Dans la transaction internationale, il est primordial de définir les responsabilités des deux parties intervenantes, dans la conclusion de contrat de vente ou d'achat internationaux. Les incoterms sont des règles internationales qui régissent les transactions internationales dans ce cas l'exportateur et l'importateur sont tenus de choisir et de soumettre d'accord sur un seul incoterm ; comment choisir ce dernier et sur quel base?
- La maîtrise des coûts de transport permet à l'importateur de réduire ses coûts d'approvisionnement et à l'exportateur de proposer aux clients de prix compétitifs, mais souvent les entreprises confient cette fonction à des opérateurs spécialisés dans le transport. Comment l'entreprise choisit entre le mode de transport (quels sont les critères de choix?) ; et comment peut être assuré une livraison en termes de moindre coût ? Comment peut être choisi un emballage adéquat et qui permet d'assurer la sécurité et la protection de la marchandise contre la casse, le vol et de facilité de manutention ?
- Lors de paiement des opérations de commerce international, les banques interviennent en matière de financement et de couverture des risques de non-paiement (CREDOC et REMDOC). Quels sont les modes de paiement utilisés et comment fonctionnent-ils?
- La douane a pour mission de sauvegarder et de protéger la santé publique et économique. Quels sont les différents régimes douaniers? Quelles sont les procédures douanières? Et comment réaliser le dédouanement des marchandises? Quel est le rôle des transitaires dans cette opération?

---

<sup>22</sup> BARCZYK D. ET evrar R. «la distribution », édition Nattant, paris, 1997, p50.

## **Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation**

### **2. Le processus d'importation :**

Comme nous l'avons vu précédemment la fonction logistique assure le suivi des flux d'import, elle concerne l'ensemble des opérations de transport, de stockage, d'allotissement, de distribution, de dédouanement de la marchandise permettant de la mettre à disposition dans les délais et les quantités souhaitées sur les lieux de production, de distribution ou de consommation. C'est une fonction très large qui déborde le simple cadre du transport international. Sa finalité est d'optimiser les coûts d'approvisionnement et de stockage, de rendre l'entreprise plus compétitive sur les marchés extérieurs et de valoriser tous les efforts à caractère mercatique qui auront été réalisés par ailleurs. Dans cette optique l'entreprise doit donc effectuer plusieurs choix qui doivent la conduire à une bonne maîtrise de ses flux d'informations et de marchandises. Ces choix interviennent dans le cadre d'une réflexion globale qui assure la cohérence de la politique logistique de l'entreprise.<sup>23</sup>

#### **2.1 Le choix de l'incoterm :**

Il s'agit d'une abréviation anglo-saxonne de l'expression «International Commercial Terms», signifiant «termes du commerce international» et traduite en français par «C.I.V.» ou «conditions internationales de vente».

Ils sont un élément incontournable du contrat de vente/achat international de marchandises. En effet, bien qu'ils ne soient pas obligatoires, il est inconcevable à l'export ou à l'import de fixer un prix sans l'associer à un Incoterm, dans la mesure où l'acheteur n'achète pas seulement une « marchandise », mais une « marchandise rendue à un lieu convenu », ils définissent :

- Le point de transfert des frais : répartition des frais de transport, assurance et douanes (le cas échéant) entre vendeur et acheteur ;
- Le point de transfert des risques : à partir de quel lieu l'acheteur est responsable des risques encourus par la marchandise durant le transport ;

---

<sup>23</sup> Ghislaine LEGRAND, Hubert MARTINI, Gestion des opérations import/export, édition Dunod , p3.

## **Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation**

- Les documents (ou données informatiques équivalentes) dus par le vendeur à l'acheteur.

### **2.1.1 Classement des incoterms :**

Les Incoterms 2010 sont au nombre de 11, se présentent sous forme de codifications de trois lettres et sont classés selon plusieurs modes de classement :

- Classement selon le mode de Transport :
  - ✓ Les Incoterms multimodaux sont au nombre de 7 (EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP, DDP) ;
  - ✓ Les Incoterms maritimes et fluviaux sont pour leur part 4 (FAS, FOB, CFR, CIF).
- Classement selon la prise en charge du risque :
  - ✓ Les ventes au départ où la marchandise voyage au risque de l'acheteur sur le transport principal. L'acheteur peu expérimenté en importation doit éviter ces Incoterms, ils sont au nombre de 8 (EXW, FCA, FAS, FOB, CPT, CIP, CFR, CIF) ;
  - ✓ Les ventes à l'arrivée où le vendeur prend en charge le risque jusqu'au lieu de destination. Il est utilisé lorsque le vendeur a une habitude de travailler à l'export (commissionnaire de transport, multinationales). Il permet une meilleure maîtrise de la Supply Chain, ils sont au nombre de 3 (DAT, DAP, DDP).
- Le classement par « famille »

## **Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation**

- ✓ Il existe la famille des « F » comme Free ou Franco. La marchandise voyage aux risques et frais de l'acheteur. Elle comprend les Incoterms FCA, FAS, FOB. Le vendeur inexpérimenté peut les choisir compte tenu de la simplicité des opérations logistiques ;
  
- ✓ La famille des « C » est la plus nombreuse avec CPT, CIP, CFR et CIF. « C » signifie soit Carriage (transport) soit Cost (Coût). La marchandise voyage toujours aux risques de l'acheteur, le transport est à la charge du vendeur. Dès qu'un vendeur acquiert de l'expérience en commerce international son intérêt est de passer de la famille « F » à « C » pour maîtriser le transport principal (conditions et délai de livraison). L'acheteur de son côté peut avec la famille « C » mieux comparer d'un point de vue coût l'importation envisagée avec l'offre locale ;
  
- ✓ Enfin la famille des « D » comme Delivered s'est réduite avec les Incoterms 2010, elle se compose de deux nouveaux (DAT, DAP) et d'un plus ancien (DDP). La
  
- ✓ marchandise circule aux risques et charges du vendeur. Le vendeur choisit cette famille s'il dispose d'une expertise dans le pays de destination. Elle lui permet une maîtrise totale de sa Supply Chain.

### **2.1.2 Présentation des différents incoterms :**

Le tableau ci-dessous, est un tableau récapitulatif des 11 incoterms selon les responsabilités des parties.

## Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation

**Tableau n°2.1 : Répartition des incoterms**

SIGLE	EMBALLAGE	CHARGEMENT (camion, wagon,) EMPOTAGE (conteneur) en USINE ou ENTREPOT DEPART	ACHEMINEMENT au PORT à l'AEROPORT, à la PLATEFORME de GROUPEMENT au TERMINAL DEPART	FORMALITES DOUANIERES EXPORT	PASSAGE PORTUAIRE, AERO-PORTUAIRE, PLATE-FORME de GROUPEMENT TERMINAL DEPART	TRANSPORT PRINCIPAL	ASSURANCE TRANSPORT	PASSAGE PORTUAIRE, AEROPORTUAIRE, PLATE-FORME de GROUPEMENT TERMINAL ARRIVEE	FORMALITES DOUANIERES IMPORT DROITS ET TAXES	ACHEMINEMENT à L'USINE ou ENTREPOT ARRIVEE	DECHARGEMENT en USINE ou ENTREPOT ARRIVEE	VENTE au DEPART VD VENTE à L'ARRIVEE VA	P POLYVALENT M MARITIME FLUVIAL
EXW	■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	VD	P
FCA	■	■	■	■	□	□	□	□	□	□	□	VD	P
CPT	■	■	■	■	■	■	□	□	□	□	□	VD	P
CIP	■	■	■	■	■	■	■	□	□	□	□	VD	P
DAT	■	■	■	■	■	■	■	■	□	□	■	VA	P
DAP	■	■	■	■	■	■	■	■	□	■	□	VA	P
DDP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	□	VA	P
FAS	■	■	■	■	□	□	□	□	□	□	□	VD	M
FOB	■	■	■	■	■	□	□	□	□	□	□	VD	M
CFR	■	■	■	■	■	■	□	□	□	□	□	VD	M
CIF	■	■	■	■	■	■	■	□	□	□	□	VD	M

■ Coût direct à la charge du vendeur

□ Coût direct à la charge de l'acheteur

Source : CCI Auvergne, <http://www.auvergne.cci.fr/?q=node/166>, consulté le 22/04/2016 à 15:24

L'objectif des Incoterms peut se résumer en trois mots « Qui fait quoi ? ». Plus c'est clair dans le contrat, moins il y a de surprises à l'arrivée.

### 2.2 Le choix du mode de transport :

À l'international, le transport est souvent perçu comme une prestation de service supplémentaire rendue par l'exportateur et « vendue avec la marchandise », du moins en partie, selon l'Incoterm utilisé, Mais qu'il soit organisé par le vendeur ou

## Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation

par l'acheteur, le transport est une étape-clé de la chaîne import. Une étape qui peut représenter de 1... à 100 % de la valeur de la marchandise, voire au-delà.

Le choix du mode de transport est la première des étapes qu'il est essentiel de soigner. En effet, les conséquences d'un mauvais choix de transport se traduisent toujours, au final, par des surcoûts financiers.

La politique logistique de l'entreprise conduit à rechercher des solutions transport faisant intervenir un mode de transport, des techniques et des contraintes spécifiques. Le tableau ci-dessous représente les différents moyens de transport, leurs caractéristiques, avantages et inconvénients.

**Tableau n°2.1** Les différents modes de transport

Mode de transport	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Transport par mer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversité et adaptation des différents types de navires (porte-conteneurs, navires rouliers, polyvalents ou spécialisés).</li> <li>- Utilisation très répandue du conteneur : évite les ruptures de charge (gain de temps et de sécurité), réduit le coût de la manutention et des assurances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Taux de fret avantageux sur certaines destinations</li> <li>-Possibilités de stockage dans les zones portuaires.</li> <li>-Tous les points du globe peuvent être desservis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Délais importants.</li> <li>-Encombrement portuaire de certaines zones.</li> <li>-Certains lignes ne sont pas conteneurisées.</li> <li>-Ruptures de charge et manutention source d'avaries</li> <li>-Assurance plus élevée et emballage plus onéreux.</li> </ul>

## Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation

Transport aérien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appareils mixtes et tout cargo.</li> <li>-Chargement en ULD( unité de chargement ) (igloos palettes conteneurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rapidité, sécurité pour la marchandise (manutention horizontale).</li> <li>-Emballage peu coûteux.</li> <li>-Frais financiers et de stockage moindres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prix élevé qui proscrit l'envoi de marchandises denses ou de faible valeur</li> <li>-Capacité limitée.</li> <li>-Interdit à certains produits dangereux.</li> <li>-Rupture de charge.</li> </ul>
Transport routier	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pratique de la conteneurisation et possibilité de combiner rail et route.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Service en porte à porte, sans rupture de charge.</li> <li>-Délais relativement rapides.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sécurité et délais fonction des pays parcourus et des conditions climatiques.</li> </ul>
Transport en fer	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Expédition par wagon isolé entre 5 et 60 tonnes et possibilité de trains entiers pour des tonnages supérieurs (automobiles, pondéreux, granulats, etc.).</li> <li>-Diversité du matériel disponible et utilisation de caisses mobiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Développement du transport combiné et possibilité de porte à porte.</li> <li>- Fluidité du trafic et respect des délais.</li> <li>-Adaptation aux longues distances et aux tonnages importants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inadapté aux distances courtes.</li> <li>-Limite du réseau ferroviaire.</li> <li>-Nécessite un pré- et un post-acheminement en dehors du combiné.</li> <li>-Ruptures de charge.</li> </ul>

Source : Ghislaine Legrand, Hubert Martini, Gestion des opérations import/export, édition Dunod, P17

## Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation

### 2.2.1 Les impacts liés au choix du mode de transport :

Le choix du mode de transport engendre plusieurs impacts<sup>24</sup> :

➤ Impact sur les délais :

Les délais sont bien entendu fonction de la distance à parcourir et du mode de transport. Ils ont un impact direct sur les coûts : plus les délais sont courts, plus le prix du transport est élevé. Or, certaines marchandises s'accommodent mal de délais trop longs (marchandises attractives, périssables, rapidement obsolètes...). Pour choisir entre maritime et aérien, il faut comparer les délais de bout en bout. Si le temps de vol est en lui-même court, le délai de livraison s'alourdit lorsqu'il s'agit d'intégrer les pré et post-acheminements. Seul l'acheteur pourra l'évaluer en fonction de l'opération à réaliser et de ses contraintes. Le choix d'un bon partenaire transport permettra par ailleurs de réduire les aléas et sécuriser les délais.

➤ Impact sur le stock :

- Des délais de transport longs = commandes de plus grande envergure pour éviter la rupture de stock

Avantages	Inconvénients
- Des commandes volumineuses permettent de négocier au mieux le prix d'achat des marchandises et du fret. - Moins de commandes à gérer dans l'année. - Plus grande réactivité aux commandes urgentes ou de dépannage	- Un stock qui dort coûte cher et peut être risqué (locaux, matériels, personnel, gardiennage, obsolescence des produits, risque de mévente...) - Les sorties de trésorerie sont plus importantes.

<sup>24</sup> Madeleine NGUYEN-THE, IMPORTER, Edition EYROLLES, 4<sup>ème</sup> ed, P 82, 88.

## Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation

- Des délais de transport courts = possibilité de commander plus fréquemment et en plus petite quantité.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>- Économies de stockage ;</li><li>- Possibilité de travailler en flux tendus ;</li><li>- Les sorties de trésorerie pour payer le transport et le fournisseur sont plus fréquentes, mais moins importantes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- En confiant des lots plus réduits, l'acheteur négociera moins facilement le prix du transport et risque de se voir appliquer les forfaits de transport minimum ;</li><li>- Coûts administratifs élevés : commandes fréquentes augmentant les frais de gestion.</li></ul>

- Impact sur l'emballage et la sécurité de la marchandise :

Les risques encourus par la marchandise en cours de transport varient en fonction :

- de la nature de la marchandise ;
- du mode de transport utilisé ;
- des modalités pratiques retenues (palettes, conteneur complet, groupage ou bien fret conventionnel, vrac...) ;
- du nombre et du lieu des ruptures de charge (transbordement, déchargement...)
- du délai de transport de bout en bout.

L'emballage est un moyen de protection de la marchandise contre les chocs, contre les aléas climatiques, chimiques, contre les vols. Il permet de faciliter la manutention et par conséquent d'en réduire les coûts. Il est d'autant plus cher qu'il est efficace. Mais il ne s'agit pas de sur emballer. Il s'agit d'arbitrer entre coût et utilité. Il est toujours à la charge de l'exportateur, quel que soit l'Incoterm utilisé.

## **Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation**

- Impact sur l'échéance du paiement :

À l'international, il est rare qu'un fournisseur fasse courir le délai de paiement à partir de la date d'émission de la facture. C'est en général le transport qui détermine le point de départ du délai de règlement.

- impact sur les coûts du transport :

Qu'il soit organisé par le vendeur ou par l'acheteur, le coût du transport sera, au final, à la charge de l'acheteur, soit parce que payé par lui, soit parce que répercuté sur le prix de vente, à moins que le vendeur puisse se permettre « d'offrir » le transport à son client, les prix de transport international ont la fâcheuse particularité d'évoluer en fonction de la conjoncture économique et géopolitique, en fonction des flux export ou import. L'acheteur ne peut figer la part de transport dans son prix de revient. Il doit suivre l'actualité du transport et ajuster régulièrement ses Pourcentages.

### **2.2.2 Les principaux intervenants :**

La chaîne logistique internationale est composée d'une panoplie d'acteurs et d'intervenants dont les missions sont particulières pour assurer l'acheminement des marchandises ou des personnes, L'entreprise qui souhaite expédier ou acheter ses marchandises à l'étranger a le choix :

- Transporter elle-même la marchandise avec sa propre flotte de véhicule.
- Contacter un transporteur et négocier directement avec lui.
- Contacter un transitaire qui possède un portefeuille de transporteurs.

## Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation

### ➤ Le transitaire :

Le transitaire est un partenaire extérieur à une entreprise exportatrice à qui celle-ci confie ses opérations d'exportation. Le transitaire va organiser la prestation logistique. Il sert d'intermédiaire. Il peut négocier avec les différents moyens de transport. Il peut réunir les marchandises d'un ou plusieurs destinataires pour diminuer les frais. Il est soit « mandataires » soit « commissionnaires ».

- Le commissionnaire : c'est un Intermédiaire, professionnel qui organise de façon libre et autonome, pour le compte de l'expéditeur, la totalité du transport. Il a l'obligation de résultat (comparable à celle du transporteur) et Il est responsable de ses fautes et de celles de ses substitués. Il est tenu de réparer, mais pas davantage que les transporteurs eux-mêmes.

Les Professions correspondantes à ce statut :

- a) **Groupeur** : Il est surtout présent dans le cadre du transport routier et aérien. Il rassemble plusieurs expéditions pour constituer des lots qu'il confie à la compagnie de transport de son choix. Il permet d'obtenir des tarifs intéressants de la part des transporteurs.
- b) **Affréteur routier** : Il sert d'intermédiaire entre les chargeurs et les transporteurs.
- c) **Commissionnaire de transport** : Son rôle est d'organiser l'ensemble de l'opération. Il peut prendre en charge la totalité de la chaîne logistique. Il peut également organiser l'expédition des marchandises multimodales, ce qui lui vaut le nom d'organisateur transport multimodal (OTM).

- Mandataire : Agent de liaison entre deux modes de transport, il agit sur les instructions de son client nonobstant le devoir de conseil en matière de stockage, réexpédition ou dédouanement de la marchandise.

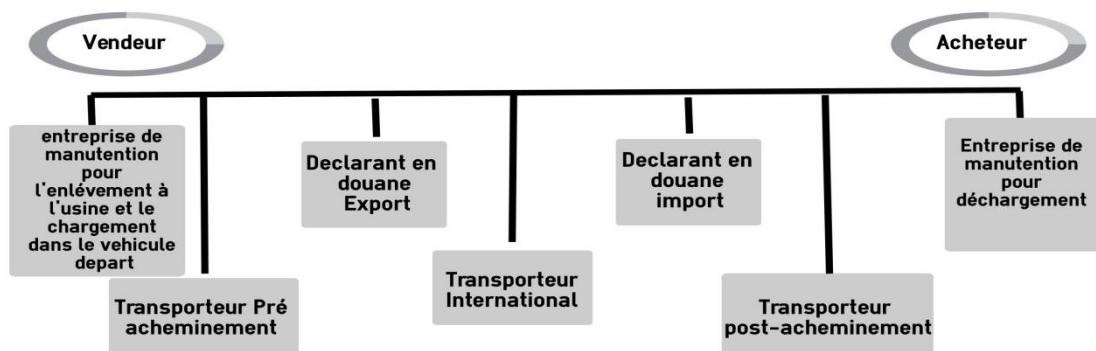
Les professions correspondantes à ce statut :

## Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation

- a) **Commissionnaire agréé en douane** : Il est spécialisé dans le dédouanement pour les entreprises
- b) **Agent maritime de fret** : Il recherche des clients pour les amateurs. Il est mandaté par les armateurs (responsable de navire de commerce).
- c) **Transitaire portuaire ou aéroportuaire** : Il gère l'interface entre deux modes de transport. Il se charge de la réception et de la réexpédition de la marchandise.
- d) **Agent de fret aérien** : Il est agréé par L'IATA (association internationale du transport aérien). Il prend en charge la marchandise et il émet la lettre de transport aérien

Le schéma ci-dessous présente les différents intervenants qui peuvent entrer lors d'une opération d'importation :

**Figure n°2.2** : Intervenants de la chaîne transport



L'organisateur transport peut gérer l'ensemble de ces étapes

L'organisateur logistique peut gérer l'ensemble de la chaîne approvisionnement

Source : Madeleine NGUYEN-THE, IMPORTER, Edition EYROLLES, 4<sup>ème</sup> ed, P 131.

## **Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation**

Il faut retenir qu'il n'y a pas de solution de transport unique : à chaque importation sa réponse, et le choix du mode de transport suit l'incoterm choisit.

### **2.3 Le choix de la technique de paiement :**

De nombreux moyens de règlements existent pour payer les fournisseurs à l'international. Afin de déterminer lequel de ces moyens convient le mieux, il faut considérer lors du choix le niveau de sécurité qu'il apporte, sa simplicité d'utilisation et sa rapidité d'exécution.

#### **2.3.1 Les instruments de paiement à l'international :**

Le terme instrument de paiement désigne la forme matérielle utilisée pour effectuer le paiement d'une transaction commerciale (achat de marchandises ou de services). Parmi les instruments de paiement certains ont une forme physique (le chèque) d'autres sont immatériels ou informatisés (le virement) :

- **Le chèque** : un instrument de paiement par lequel une personne, titulaire d'un compte dans une institution financière, donne l'ordre à celle-ci de verser, par prélèvement sur ce compte, une somme à un tiers bénéficiaire ou à lui-même. du fait de réglementations différentes à l'étranger, le règlement par chèque dans des opérations internationales est un moyen de paiement à éviter, car il y'a plusieurs risques : risque de chèque sans provisions, risque de perte, vol, falsification.
- **Le virement** : consiste à une opération d'envoi de fonds d'un compte à un autre : la banque opère le virement sur ordre de l'importateur au profit du compte de l'exportateur. le virement SWIFT constitue le moyen le plus rapide et le moins coûteux. Il s'appuie sur le réseau électronique interbancaire SWIFT, par lequel sont reliées plusieurs milliers de banques dans le monde.

## **Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation**

- L'effet de commerce : lettre de change ou billet à ordre): ordre donné par un créancier à un débiteur, par écrit et via une tierce personne, de payer une somme d'argent, à terme, à un bénéficiaire. L'effet de commerce nécessite trois personnes : le créancier qui émet l'effet, appelé le tireur, le tiré, qui reçoit l'ordre de payer, et qui est donc le débiteur, et enfin le bénéficiaire pour lequel l'effet est rédigé, appelé également le porteur, l'inconvénient de cet instrument c'est que Certains pays fournisseurs la refusent, et que si l'acheteur n'honore pas sa traite, sa responsabilité juridique peut être engagée et sa réputation commerciale entachée.
- La carte bancaire internationale : instrument de paiement qui permet d'effectuer des retraits et paiements dans le monde entier par simple validation de la carte via un code secret.

### **2.3.2 Les techniques de paiement à l'international :**

Les techniques de financement concernent les procédures à exécuter pour la réalisation d'une opération commerciale internationale .Il s'agit donc ici des modalités d'utilisation des instruments de paiement et des documents nécessaires à la transaction commerciale. Nous aborderons deux techniques particulièrement très utilisées en commerce international : la procédure du crédit documentaire et la procédure de la remise documentaire.

- Le crédit documentaire :

Le crédit documentaire est aujourd'hui utilisé dans le monde entier par l'ensemble des opérateurs de commerce international. Le crédit documentaire est un arrangement par lequel une banque émettrice, agissant à la demande d'un client, donneur d'ordres, est chargée d'effectuer un paiement au bénéficiaire, ou d'accepter et payer les effets contre la remise des documents stipulés, pour autant que les termes et conditions du crédit soient respectés. L'objet du crédit documentaire est de garantir le respect des engagements des deux parties, de la banque de l'exportateur, de la banque de l'importateur et des banques

## **Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation**

partenaires. Le crédit documentaire peut revêtir différentes formes. La banque de l'importateur engage totalement sa responsabilité. Il en va de même pour la banque de l'exportateur, lorsqu'elle confirme le crédit documentaire. Cependant, lors de l'exécution d'un simple mandat de notification d'une ouverture d'un crédit, la responsabilité de cette dernière n'est pas engagée. La sécurité qu'engendre le crédit documentaire explique très largement le succès que rencontre cette technique de paiement. La majorité des banques a adhéré aux Règles et Usances Uniformes relatives aux Crédits Documentaires.<sup>25</sup>

**Tableau n°2.2** : Avantages et inconvénients du crédit documentaire

<b><u>Avantages</u></b>	<b><u>Inconvénients</u></b>
L'acheteur ne paiera qu'après expédition des marchandises conformément à ses instructions En cas de non-respect de ses instructions, l'acheteur est en position de force pour négocier une remise, une prorogation d'échéance	Risque de non levé des documents. Inadapté lorsque la durée du transport est courte Les commissions bancaires peuvent être élevées lorsque les aléas sont nombreux

➤ **La remise documentaire :**

Procédure de recouvrement par laquelle une banque remettante a reçu un mandat d'un exportateur de transmettre des documents à une banque dans le pays de l'acheteur, afin

<sup>25</sup> Philippe Garsuault, Stéphane Priami, *Opérations bancaires à l'international*, 2<sup>e</sup> ed , Banque éditeur, P41, 42.

## **Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation**

d'obtenir le paiement comptant ou contre acceptation d'une traite. C'est une technique qui peut être une très bonne alternative au paiement d'avance et un bon compromis pour les deux parties : l'exportateur expédie la marchandise avant d'être payé, offrant ainsi à son client un premier signe de confiance, mais l'acheteur ne peut la retirer auprès du transporteur qu'après l'avoir payée. Ici, c'est le réseau bancaire qui servira d'intermédiaire, tiers de confiance.

**Tableau n°2.3** : Avantages et inconvénients de la remise documentaire

<b><u>Avantages</u></b>	<b><u>Inconvénients</u></b>
- Le paiement s'effectue après expédition des marchandises - couts faible	- Pas d'engagement des banques notamment sur la réalité de l'expédition et la conformité des marchandises à la commande  - Les marchandises peuvent arriver avant les documents, interdisant l'enlèvement des marchandises et générant délais et coûts d'immobilisation. À éviter sur des délais de transport courts.

### **2.4 La procédure de dédouanement :**

La douane joue un rôle essentiel dans les opérations de commerce international car elle a pour mandat de contrôler l'accès au territoire national des biens et personnes et s'assure de la régularité des échanges extérieurs.

## **Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation**

### **2.4.1 Les documents exigés à l'importation :**

- Facture commerciale définitive originale ;
- Liste de colisage ;
- Certificat Contrôle Qualité original ;
- Déclaration d'origines ;
- Certificat de conformité du fabricant ;
  
- Certificat EUR1 (Le Certificat EUR1 est établi pour les marchandises d'origine européenne. Il permet à l'importateur de bénéficier d'abattement de droits de douane dans le cadre des accords préférentiel entre l'Algérie et l'UE) ;
- Déclaration Export (EX1 / EXA) : une copie de l'EX est exigée par le service de contrôle conformité aux frontières lorsque les marchandises sont de provenance européenne c'est-à-dire exportées d'Europe.

### **2.4.2 La procédure de dédouanement :**

La procédure de dédouanement désigne l'accomplissement des formalités exigibles prévues par la législation douanière et relatives à l'obligation d'établir dans tous les cas une déclaration en détail et à l'exercice du contrôle par le service des douanes en vue de l'application des lois et règlements que l'administration des douanes est chargée d'appliquer , nous allons aborder dans cette partie les différentes étapes de la procédure<sup>26</sup> :

- **La conduite et la mise en douane :** La conduite des marchandises en douane consiste dans l'acheminement des marchandises importées ou à exporter vers le bureau de douane compétent le plus proche de la frontière douanière. Cette obligation prend naissance dès le franchissement de la frontière douanière pour le cas des importations. Dans ce cas, le transporteur doit emprunter la route légale qui est désignée.

---

<sup>26</sup> Importer en Algérie, <https://expertsam.wordpress.com/?s=importation&search=Go> , consulté le 22/04/2016 à 20 :24 .

## **Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation**

Le but de cette obligation est de canaliser le flux des marchandises aussi bien à l'importation qu'à l'exportation pour éviter d'une part le versement frauduleux des marchandises sur le marché national et leur exportation illicite d'autre part.

- **L'établissement de la déclaration en détail** : La déclaration en détail est l'acte juridique par lequel le déclarant désigne le régime douanier (mise à la consommation, entrepôt, admission temporaire, transit exportation temporaire) dont il demande l'application à des marchandises déterminées; toutes les marchandises importées ou exportées doivent faire l'objet d'une déclaration en

détail leur assignant un régime douanier, Les marchandises importées ou exportées doivent être déclarées en détail par leurs propriétaires, les commissionnaires en douane agréés et dans certains cas par le transporteur des marchandises.

- **Vérification des déclarations en détail** : La vérification des déclarations en détail constitue une étape importante dans l'accomplissement des formalités douanières. La vérification des déclarations en détail signifie le contrôle des éléments constitutifs de la déclaration dans le fond et le contrôle physique des marchandises par rapport à celles qui sont déclarées.

Les agents des douanes procèdent donc au contrôle de l'ensemble des éléments de la déclaration en détail et les documents exigés pour chaque type de régime douanier ainsi que le contrôle physique des marchandises pour s'assurer de la concordance des marchandises importées par rapport à celles déclarées.

- **La liquidation et l'acquittement des droits et taxes** : L'enregistrement de la déclaration a pour effet juridique de lier le déclarant à l'administration des douanes; Aussi, il doit obligatoirement honorer ses engagements et payer les droits et taxes calculés selon les modalités et les règles en vigueur à la date d'enregistrement de la déclaration en détail.

## **Chapitre II : La logistique internationale dans une entreprise d'importation**

### **Conclusion :**

Organiser la logistique peut être difficile à mettre en place au début, mais si bien fait, elle peut faire économiser beaucoup d'argent à l'entreprise, La première priorité est de s'assurer que tout fonctionne correctement et que chaque participant dans le processus est fiable. La deuxième est de faire en sorte que chaque étape du processus est aussi rentable que possible, car c'est là que les coûts peuvent vraiment compter.

Acheter à l'internationale n'est pas une mission facile, il faut que l'entreprise soit bien préparée, et que ses services travaillent en parfaite collaboration à fin de transmettre la bonne information au bon moment et cela pour pouvoir gérer les différents flux.

Afin de voir si l'entreprise a réussi son activité ou pas nous devons mesurer sa performance, dans le chapitre qui suit nous allons aborder les outils et indicateurs de mesure de la performance.

# **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

La performance de l'entreprise est souvent liée au succès que peut remporter un produit ou un service auprès des clients, et par conséquent au volume d'affaires générées, La mesure ou plutôt l'évaluation de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité. Les indicateurs de la performance que l'on préfère bien souvent dans leur forme américanisée **KPI** (Key Performance Indicators) suscitent un véritable engouement. On les voit partout. Pas une activité n'y échappe. Dans ce chapitre on va développer le coté théorique de la performance d'une entreprise, par la suite on parlera du tableau de bord et de son impact sur l'entreprise et au finale on abordera l'évaluation de la performance logistique.

### **1. La théorie de la mesure de la performance**

Pour réaliser leur potentiel, les entreprises doivent en permanence améliorer leurs performances et concrétiser leurs projets et objectifs quels que soient les changements qui affectent leur environnement.

Pour arriver à l'évaluation de la performance on doit tout d'abord se poser la question qu'est ce que cette dernière ? Et afin de répondre à cela on va citer quelques définitions d'auteurs et voir leurs visions par rapport à celle-ci :

#### **1.1 Définition de la performance :**

Pour arriver à une définition globale de la performance nous allons regarder les différentes définitions de ce mot en Littérature :

ALBANES : la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité.<sup>27</sup>

MILES : la performance est la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> A. PAYETTE, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », p.157.

<sup>28</sup> A.Y. LEVIN et J.W. MINTON, « Determining organizational performance: another look, and an agenda for research », Management Science, Vol 32, n°5, 1986.

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

MACHESNAY : la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché.<sup>29</sup>

La performance renvoie de manière générale à quatre notions principales :<sup>30</sup>

- Les résultats de l'action : la performance correspond alors au résultat mesuré par des indicateurs.
- Le succès : la performance convie à un résultat positif ;
- L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus ;
- La capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

L'entreprise étant une institution à finalités essentiellement économique (profit, rentabilité), elle s'identifie à sa création de richesse .On peut donc dire que La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur.

Donc une entreprise performante est celle qui :

- Défit ses concurrents en termes de rapidité et de qualité de service
- Crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché avec une longueur d'avance ;
- A su mettre en place de bons indicateurs de performance pour établir des stratégies de développement gagnantes ;

---

<sup>29</sup> MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Eyrolles, 1991, p.38.

<sup>30</sup> Institut numérique , <http://www.institut-numerique.org/chapitre-1-definition-et-management-de-la-performance-51a9808502799> , consulté le 15/04/2016 à 5:30 .

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

- Ayant réussi à fidéliser ses clients, remplir son portefeuille de commandes grâce à une veille permanente et à une projection continue dans le futur ;
- Pérenne, qui gagne de l'argent et qui est durablement profitable ;

### 1.2 **L'efficacité et l'efficience** :

L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions : **l'efficacité et l'efficience** :

31

#### 1.2.1 **La notion d'efficacité** :

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné.

Dans une entreprise, l'objectif doit être :

- en cohérence avec la finalité de l'entreprise ;
- préalablement défini et mesurable ;
- accompagné du résultat attendu.

L'objectif n'est pas nécessairement quantifié, mais le résultat doit être mesurable.

---

<sup>31</sup> CGO , <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-3-definition-et-evaluation-de-la-performance.html> , consulté le 2/04/2016 à 20 :15 .

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

### **1.2.2 La notion d'efficience :**

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.

En résumé, Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

## **2. L'évaluation de la performance de l'entreprise**

« De nos jours nous ne pouvons imaginer d'activité économique – productive, marchande ou financière – réalisée sans que ses effets soient mesurés à l'aide d'indicateurs de performances. »<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Alain COURTOIS | Chantal BONNEFOUS, Les indicateurs de performance — Editions PRODUCTIQUE (Chapitre sur la performance rédigé par Philippe LORINO).

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

### **2.1 Les indicateurs de performance :**

#### **2.1.1 Définition des indicateurs de performance :**

« L'ensemble des ouvrages définiront un indicateur de performance comme une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »<sup>33</sup>

L'indicateur de performance est construit par l'acteur, en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit.

L'élaboration des indicateurs de performance consiste à créer une liste d'indicateurs correspondant aux objectifs spécifiques afin d'indiquer à tous les collaborateurs ce qu'ils doivent faire pour participer à la réalisation de la stratégie générale. Une personne qui n'a aucune connaissance de la stratégie de l'entreprise doit être en mesure de la déduire de l'ensemble des indicateurs.

Pour situer la performance d'une organisation, les indicateurs de performance doivent être comparés. Une comparaison :

- dans le temps en comparant avec les valeurs des années précédentes,
- dans l'espace en comparant avec les valeurs des différentes zones géographiques et/ou avec les valeurs d'autres organisations appartenant au même secteur d'activité

---

<sup>33</sup> Extrait de Gouvernance des entreprises, « Actionnariat et performances » de C. LAHLOU Maître de conférence à l'université de Tlemcen – Algérie.

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

### **2.1.2 La nature des indicateurs :**

Les indicateurs peuvent être de plusieurs natures :

**2.1.2.1 Indicateur d'activité** : c'est la mesure du volume de travail de l'organisme s'exprimant en unités.

**2.1.2.2 Indicateur de moyens** : c'est la mesure de la disponibilité, de l'affectation, du niveau de consommation des moyens humains, matériels, financiers par exemple pour une activité du service (les coûts relatifs à chaque activité)

**2.1.2.3 indicateurs de résultats** : l'atteinte ou non des objectifs fixés dans le plan et les progrès accomplis.

La mesure de la performance pourrait être la somme d'une mesure de l'activité (niveau de stock, nombre de transactions, coût moyen...) et d'une mesure de la qualité (taux de transactions à refaire, satisfaction du client). La qualité se découpe en trois niveaux :

- la mesure de la satisfaction des clients ;
- la mesure de la conformité des produits/services ;
- la mesure des dysfonctionnements des processus.<sup>34</sup>

### **2.1.3 Les types d'indicateurs de performance :**

#### **2.1.3.1 Les indicateurs avancés :**

Ces indicateurs reflètent en avance l'activité économique réelle. Ils permettent d'anticiper des changements de tendances économiques.

---

<sup>34</sup> « Comment accroître les performances par un meilleur management », Pangloss, n° 35, mai 2004, [www.fnep.org](http://www.fnep.org).

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

### **2.1.3.2 Les indicateurs coïncidents :**

Ce sont les indicateurs les plus suivis qui évaluent l'activité réelle au moment de leur publication. Ces statistiques suivent l'activité dans son ensemble. Ils permettent à un instant donné de prendre sa mesure. Ils sont moins complexes à analyser que les indicateurs avancés.

### **2.1.3.3 Les indicateurs retardés :**

Ces indicateurs sont basés sur des données déjà passées donc plus facilement calculables. Ils permettent de mesurer l'activité passée. Ces indicateurs confirment ou infirment une tendance économique. Leurs publications ont un impact direct sur l'économie des marchés.

### **2.1.4 Les critères de choix des indicateurs :**

De la même manière qu'on exige que les objectifs d'un processus soient SMART (Spécifiques, Mesurables, accessibles, réalistes, et temporels) Les indicateurs dont ils dépendent doivent l'être aussi, donc lors du choix des indicateurs il est nécessaire de respecter certains critères et règles :

- Utile : il doit être utile dans la traduction des objectifs dont il dépend, et permet la prise de décision la plus appropriée ;
- Compréhensible : sur les plans opérationnels et stratégiques ;
- Facilement interprétables : la valeur ou la qualification fournie par l'indicateur peut être interprétée dans des termes clairs ;

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

- Précis : il doit fournir une information précise permettant d'apporter un jugement juste
  
- Valide et fiable : Les informations doivent refléter le plus proche possible ce pourquoi il a été défini ;
  
- A cout efficient et maitrisé : le cout relatif a l'obtention de l'indicateur ne doit pas impacter les bénéfices attendus, autrement dit il peut être obtenu au moindre cout possible.

Chaque indicateur doit quantifier ou qualifier l'une des pierres angulaires d'un contrant à savoir le cout, la qualité et le délai, tout en répondant à l'ensemble des critères cités.

### **2.2 Les outils de mesure de la performance :**

L'objectif premier d'une entreprise est d'être performante, c'est-à-dire d'être efficace dans le domaine dans lequel elle est engagée. Pour la plupart des entreprises, c'est-à-dire celles à but lucratif, l'objectif est donc d'engranger un maximum de bénéfices.

Cependant, cela ne se fait pas du jour au lendemain, et des outils sont donc là pour indiquer du bon fonctionnement de l'entreprise et de son développement

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

### **2.2.1 Le benchmarking :**

#### **2.2.1.1 Définition du Benchmarking :**

« Le benchmarking est un processus continu d'évaluation, des produits, services, et méthodes par rapport à ceux des concurrents, ou des partenaires les plus sérieux ou des organisations reconnues comme leaders ou chef de fil »<sup>35</sup>

Le benchmarking aussi connu sous les noms « étalonnage » ou « analyse comparative » ou encore « parangonnage » est une technique d'amélioration basée sur l'adoption de bonnes pratiques et méthodes déjà expérimentées et utilisées par une autre organisation c'est un processus de recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations dans le but de les adopter, les adapter et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise .

#### **2.2.1.2 Définition du benchmark :**

Le benchmark est un étalon, une unité de mesure. Dans un processus déterminé, les benchmarks ou étalons permettront la mesure et la comparaison des performances entre l'entreprise modèle et l'entreprise moins performante, Le benchmark introduit un impératif de mesure de performance qui permet à l'entreprise d'évaluer et surtout de quantifier ses avancées. Comme seul ce qui se mesure progresse et prend de l'importance, le souci de se comparer aux meilleurs accélère l'engagement de l'entreprise dans la voie du changement et du progrès.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Neva conseil Stratégie en entreprise , [http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance\\_publique/files/files/documents/performance/controle\\_gestion/analyse\\_comparative/concepts\\_et\\_methodologie/Guide\\_methodologique\\_benchmarking\\_Nevaconseil\\_2005.pdf](http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/performance/controle_gestion/analyse_comparative/concepts_et_methodologie/Guide_methodologique_benchmarking_Nevaconseil_2005.pdf) , consulté le 1/05/2016 à 21:20 .

<sup>36</sup> HERMEL(Laurent) et ACHARD (Pierre), Le benchmarking, édition Afnor, Saint-Denis Cedex, 2010, p.5.

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

### **2.2.1.3 Les principes de mise en œuvre du benchmarking (la règle des 4A) :**

Dans toute démarche de benchmarking, on commence par identifier les fonctions clés où l'entreprise doit exceller. Dans un deuxième temps on choisit les indicateurs de performance permettant de mesurer le processus (benchmarks). On sélectionne les entreprises les plus performantes sur ces processus. On recueille l'information sur les pratiques et les performances auprès de ces entreprises. Tout permet de comparer votre performance à celle de l'entreprise ciblée. La fiabilité vient de l'utilisation des mêmes critères d'évaluation. Les écarts de performance sont bien mis en évidence ainsi que les actions à mettre en œuvre. Il ne reste plus qu'à adapter et implémenter les meilleures pratiques.

En termes opérationnels ces étapes peuvent se résumer aux quatre verbes qui suivent :

- Analyser votre marché, vos niveaux de performance et comparer vos résultats à ceux des plus performants.
- Adopter ce qui se fait de mieux dans votre secteur d'activité ou en dehors de ce secteur dès l'instant où sa mise en application apporte un avantage concurrentiel.
- Adapter les processus performants à vos équipes, votre culture d'entreprise et vos capacités.
- Avancer en vous améliorant pour vous rapprocher des meilleurs et maintenez si possible cette position parmi les leaders.<sup>37</sup>

### **2.2.1.4 Les types de benchmarking :**

Selon les objectifs visés, l'entreprise peut adopter trois types de benchmarking : les processus de production, la performance et enfin les choix stratégiques :<sup>38</sup>

#### **➤ Le benchmarking opérationnel :**

---

<sup>37</sup> Ibid. p.22.

<sup>38</sup> Ibid. p.47.

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

Ce type de benchmarking regroupe le benchmarking des processus et le benchmarking des performances. Il s'intéresse aux processus facilitant la réponse à l'attente du client. Il compare les produits, les prix, les services, la qualité intrinsèque et fonctionnelle des produits, et les résultats ;

### ➤ **.Le benchmarking stratégique :**

Le benchmarking des stratégies regroupe les choix stratégiques. Il compare les stratégies et les perspectives d'avenir. Il analyse les résultats et identifie les meilleures solutions d'avenir. Le progrès attendu se situe en termes de compétitivité, de résultats à long terme, d'adaptabilité, de capacité de changement et d'innovations.

### **2.2.2 Le tableau de bord :**

Toute entreprise quelle que soit sa taille a intérêt à mettre en place un tableau de bord regroupant les données de son système d'information.

#### **2.2.2.1 Définition du tableau de bord :**

C'est un récapitulatif présentant périodiquement l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs permettant l'analyse, le suivi et le contrôle de l'activité de l'Unité Commerciale qui permettra au manager de modifier, d'orienter ou de conforter ses choix.

Il peut utiliser la technologie et notamment les outils informatiques, de télécommunication et électroniques. Ces derniers remplacent de plus en plus les moyens traditionnels de récolte et de classement de données que sont le papier, les formulaires ou le téléphone. Aujourd'hui, il est donc plus aisé de mettre en place et de gérer un système d'information efficace. Toutes ces données vont pouvoir être rassemblées dans un tableau de bord. Celui-ci va permettre au gestionnaire d'avoir un aperçu presque direct de l'évolution des résultats. Il fonctionne via des indicateurs précis mis en place par le gestionnaire et utilisant différentes données issues du système d'information. Au final, l'objectif du tableau de bord est de pouvoir étudier la performance de l'entreprise et la situation actuelle, et donc de la

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

communiquer et d'en informer les autres acteurs de l'entreprise afin d'être le plus performant possible.<sup>39</sup>

Le tableau de bord permet d'établir un équilibre entre les objectifs à long terme, les résultats souhaités et les déterminants de ces résultats, entre des mesures objectives et des mesures subjectives.

### **2.2.2.2 Les différents axes du tableau de bord :**

Le tableau de bord décline la mission et la stratégie en objectifs et en mesures qui s'inscrivent sur quatre axes : l'axe financier, celui des performances vis-à-vis des clients, celui des processus internes et celui de l'apprentissage organisationnel :<sup>40</sup>

- L'axe « Résultats financiers » : Les indicateurs financiers permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. En général, les objectifs financiers portent sur la rentabilité, mesurée par exemple par le bénéfice d'exploitation, le retour sur les capitaux engagés ou, plus récemment, par la valeur ajoutée économique. Ils peuvent aussi viser une croissance rapide du chiffre d'affaires.
- L'axe « Clients » Cet axe comprend généralement plusieurs [...] indicateurs-clés de résultats concernent la satisfaction et la fidélité des clients existants, l'extension de la base de clientèle, la rentabilité par catégorie de clients, la part de marché sur les segments ciblés. [...] Les indicateurs spécifiques représentent les déterminants de la fidélité des clients [délais et ponctualité des livraisons, innovation dans les produits et services, capacité à anticiper leurs besoins et à développer des produits et des solutions qui y répondent.

---

<sup>39</sup> Entreprendre en Aquitaine, comment mesurer la performance d'une entreprise , <http://www.entreprendreenaquitaine.fr/comment-mesurer-la-performance-dune-entreprise> , consulté le 5/03/2016 à 16:10 .

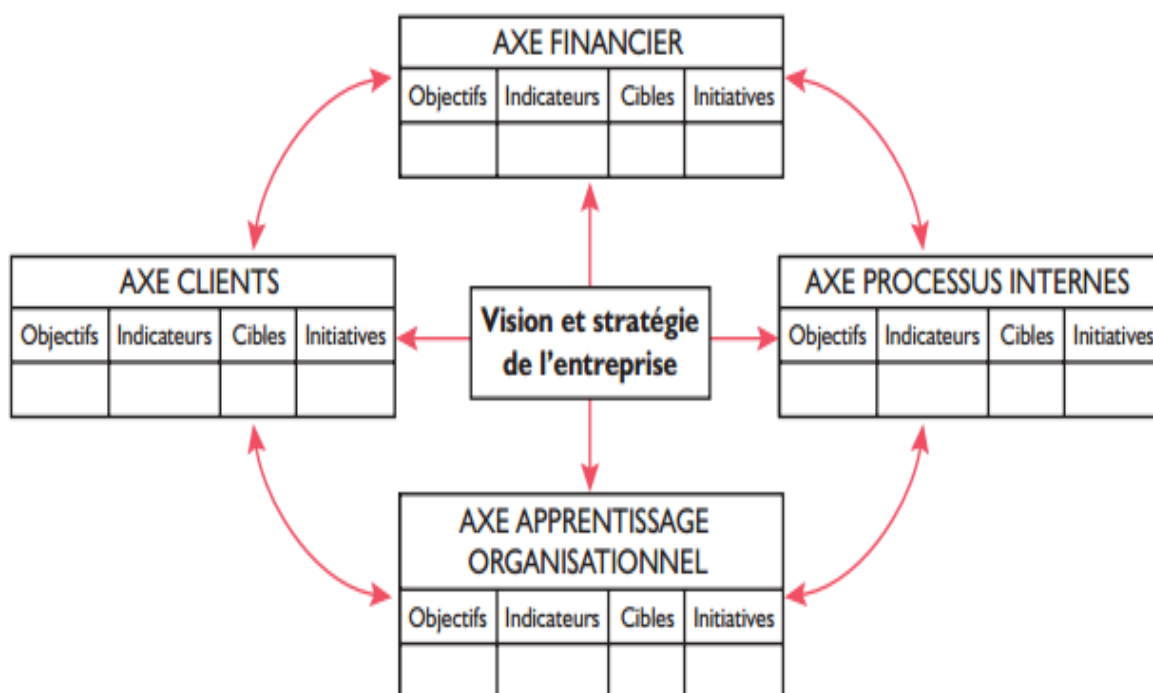
<sup>40</sup> Robert S. Kaplan et David P. Norton, Le tableau de bord prospectif, Éditions d'Organisation, 2003 ,p85.

## Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance

- L'axe « Processus internes » Les dirigeants s'appuient sur cet axe pour identifier les processus-clés de l'entreprise, ceux où elle doit exceller, car ils lui permettent d'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients. [...] Le TBP met en lumière des processus entièrement nouveaux [ou processus d'innovation].
- L'axe « Apprentissage organisationnel » Cet axe concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme. [...] L'apprentissage organisationnel a trois composantes : les hommes, les systèmes, les procédures. [Il comprend] des indicateurs génériques de résultats : satisfaction, fidélité, formation et compétence des employés .

Le schéma ci-dessous nous présente les différents axes du tableau de bord :

**Figure n°3.1** : Le tableau de bord prospectif (TBP) de Robert S. Kaplan et David P. Norton



Source : Management des entreprises, BTS 1re année, Livre de l'élève, éd la Hachette, 2008, p46

## Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance

### 2.2.2.3 L'apport du tableau de bord à l'entreprise :

Comme on l'a déjà mentionné le tableau de bord est un outil très important pour une entreprise qui veut être performante et qui cherche à s'améliorer tout en générant encore plus de profit,

Voici les raisons pour lesquelles chaque entreprise se doit de mettre sur pied un tableau de bord :

41

- Un tableau de bord est l'élément sans lequel toute **démarche d'amélioration** est impossible (on ne peut améliorer ce que l'on ne mesure pas!) ;
  
- Un tableau de bord **réduit le temps nécessaire à la prise de décisions** :
  - ✓ Un tableau de bord permet un accès simple aux données clés au moment approprié (ne nécessite pas que des manipulations soient refaites à chaque fois) ;
  
  - ✓ Un tableau de bord permet de croiser l'information de plusieurs systèmes informatiques d'une manière automatisée ;
  
  - ✓ Un tableau de bord permet à l'entreprise d'avoir un portrait global de ses opérations en temps réel.
  
- Un tableau de bord permet d'enclencher des actions correctives sur le champ :
  - ✓ Un tableau de bord permet une réduction des coûts (et des pertes) puisqu'on observe rapidement là où l'entreprise perd de l'argent.
  
- Un tableau de bord permet de réunir les gestionnaires autour d'objectifs communs, qui sont clairement communiqués à travers l'entreprise.

---

<sup>41</sup> Le CFO Masqué, 6 raisons pour mettre sur pied un tableau de bord, <http://www.lecfomasque.com/6-raisons-tableau-de-bord/> , consulté le 16/04/2016 à 00 :36 .

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

- Un tableau de bord permet la **mobilisation des employés** vers des objectifs communs.
- Un tableau de bord permet d'effectuer une **meilleure veille sur le marché**

### **3. L'évaluation de la performance de la chaîne logistique**

Comme nous l'avons cité dans le premier chapitre la logistique est un secteur essentiel de l'activité économique et constitue une nouvelle forme de l'activité industrielle et de services, cette dernière s'est imposée comme un élément de différenciation par le service (respect et tenue des délais, conformité des différents éléments de la commande, échange d'informations entre les partenaires, capacité à gérer les livraisons, les retours clients et le service après-vente...). Elle est indissociable des systèmes de production et de consommation et elle est étroitement imbriquée avec toutes les fonctions de l'entreprise (fonctions commerciales, achats, production, recherche et développement, marketing ...). La mise en œuvre d'indicateurs et de tableaux de bord contribue activement à la mesure des phénomènes concernant le fonctionnement de l'entreprise et de ses partenaires amont et aval et facilite une prise de décision, une réorientation des actions.

#### **3.1 Les indicateurs Logistiques :**

les KPI (Key Performance Indicator) logistiques permettent de ressortir rapidement les points à améliorer et les causes de dérive de coûts, des délais ou de la qualité, Le choix de ces indicateurs est primordial et dépend du secteur étudié ainsi que des objectifs principaux de l'entreprise (le respect des délais, la réduction des coûts logistiques, etc.).

Cependant, certains indicateurs ont une "portée universelle" tels que : le taux de *rupture*, Satisfaction de la demande, rapidité et respect des délais de livraison, Pourcentage de commandes complétées, le taux de rotation des stocks, le pourcentage des livraisons effectuées dans les temps..., nous allons voir quelques indicateurs de performance logistiques :

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

### **3.1.1 Suivi des fournisseurs :**

Sur la base d'une classification selon la loi de Pareto, l'entreprise devra identifier ses fournisseurs stratégiques de type A. La classe A représenté par exemple 80% de la valeur d'achat auprès des fournisseurs. A noter que lors d'une analyse Pareto sur les fournisseurs, il est important de tenir compte de plusieurs critères. Par exemple réaliser une analyse croisée sur la base :

- de la valeur d'achat,
- de l'aspect stratégique de vos fournisseurs : un fournisseur peut représenter très peu en termes de volumes d'achat mais être le seul à pouvoir vous fournir un des produits nécessaires à la réalisation de vos produits finis.

### **3.1.2 Réseau logistique :**

Il s'agit à ce niveau d'être en mesure de mesurer votre réseau logistique et de pouvoir le comparer à d'autres acteurs sur le marché concerné. ( Le nombre d'entrepôts par pays, par zone géographique ou en nombre de m2 d'entrepôt. La valeur des expéditions de chaque entrepôt (coût des ventes) ramené au CA réalisé sur le même périmètre.)

### **3.1.3 Stock :**

Taux de rotation des stocks : il mesure le nombre de fois où un stock de produits se renouvelle sur une période donnée. Il est en général mesuré séparément pour chaque type de stock (matières premières, produits finis...).

Taux de rotation des stocks = Nombre de produits sortis du stock / Nombre moyen de produits en stock.

On peut le calculer aussi de la façon suivante :

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

Taux de rotation des stocks = Somme des coûts des produits vendus / Valeur moyenne du stock.

Taux de rupture de stock = Nombre de produits en rupture / Nombre total de produits.

### **3.1.4 Indicateurs Transport :**

Plusieurs fonctions participent à la gestion du transport d'une entreprise. Souvent, la fonction achat négocie les contrats avec les transporteurs, les usines affrètent le transport amont, le département logistique affrète le transport aval, tandis que le département service client contrôle les factures des transporteurs. Parce que la gestion du transport est rarement sous la responsabilité d'un département unique.

Exemple : Coût de transport = Somme des coûts de transport / Chiffre d'affaires

### **3.1.5 Indicateurs Retours :**

- Coût de la logistique inverse. Coût en % du flux = coût / flux de la logistique inverse
- Évolution du flux = évolution de la valeur du flux de la logistique inverse / coût des ventes du flux (en % du flux total). Flux de la logistique inverse / flux total au coût des ventes.
- Stock total des marchandises, matières premières, produits finis et en cours de production non vendus ou consommés par l'entreprise. Il est considéré comme actif circulant. Évolution de la valeur de stock = valeur du stock des produits retournés.

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

Cela dit, il existe plusieurs autres indicateurs, le choix revient au responsable selon les objectifs fixés et le phénomène qu'il veut analyser, ils peuvent être analysés dans le temps, ce qui permet de voir si l'entreprise est sur "la bonne pente" mais peuvent également être comparés aux standards du marché (ratios et cadences logistiques généralement observés chez les entreprises concurrentes).

Lors de la sélection des indicateurs de performance, il faut faire attention à ne pas être inondé par l'information.

Tous les processus de la chaîne logistique pourront être soumis à l'évaluation de ces mesures. Entre autre, les activités de transport, d'entreposage, de gestion des stocks, de service à la clientèle, de la planification de la production, des approvisionnements et de la distribution sont des cibles de choix à fin d'évaluation.

Finalement, l'utilisation des mesures de performance peut être intégrée tant au niveau opérationnel, tactique que stratégique.<sup>42</sup>

### **3.2 Le tableau de bord logistique :**

Construire un tableau de bord logistique pertinent, c'est d'abord synthétiser les bons indicateurs qui pourront scruter les flux et pointer les dysfonctionnements émergents. Ces outils décisionnels doivent être mûrement réfléchis afin de constituer pour le pilote un « cockpit » à la fois précis, lisible et réactif.

Ce dernier permet au responsable logistique de garder la maîtrise de son département et d'agir rapidement en cas de dérive ou encore mieux, agir préventivement, donc avant que les écarts apparaissent.<sup>43</sup>

Sa mission principale étant de rechercher en permanence une optimisation entre le niveau de coûts et le niveau de service rendu. Cette mission devient de plus en plus complexe et met en œuvre un système d'informations de plus en plus dense.

---

<sup>42</sup> Faq logistique , <http://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol04Num01-Mesure-Performance-Logistique.htm> , consulté le 15/04/2016 à 3:25 .

<sup>43</sup> Manager GO! Savoirs & savoir-faire pour cadres et dirigeants pressés , <http://www.manager-go.com/logistique/tableau-de-bord-logistique.htm> , consulté le 10/04/2016 à 20:05.

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

Devant cet afflux d'information, le responsable logistique a besoin d'un outil de synthèse pour :

- Avoir une vision rapide de l'utilisation des moyens;
- réagir rapidement aux dysfonctionnements;
- pouvoir comparer ses performances avec les autres.

Il s'agit d'avoir rapidement et périodiquement les éléments clés pour contrôler la situation des différents flux.

### **3.2.1 Les Etapes de construction d'un tableau de bord :**

a) Etudier l'activité de l'entreprise :

- Discuter avec les gestionnaires de l'entreprise.
- Identifier les principales sources de coûts logistiques de l'entreprise.
- Identifier les principaux clients de l'entreprise et bien comprendre leurs attentes.
- Identifier les principaux fournisseurs de l'entreprise.
- Comprendre les données opérationnelles de l'entreprise.
- Comprendre la chaîne de valeurs de l'entreprise.

b) Comprendre les données clés de l'entreprise :

- Parler avec les gestionnaires de leurs problématiques et de leurs défis.
- Comprendre avec quoi ou avec qui l'entreprise se compare.

c) Etudier la disponibilité des données :

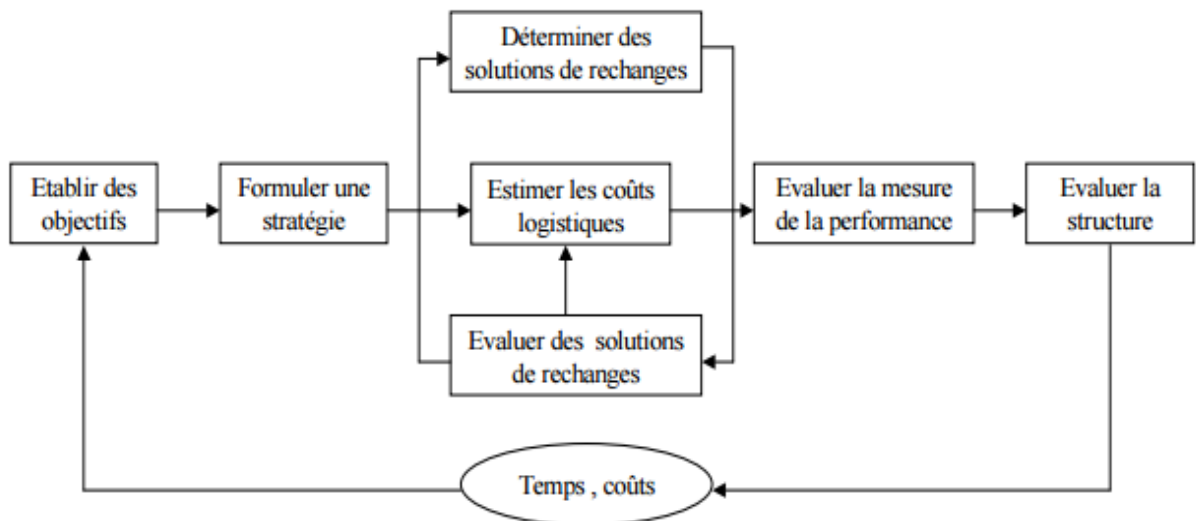
- Identifier les indicateurs logistiques disponibles.
- Identifier les données internes disponibles dans l'entreprise.

## Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance

- d) Choisir les indicateurs de performance :
- Définir les objectifs de l'entreprise.
  - Retenir les indicateurs de performance qui permettront de mesurer l'atteinte des objectifs retenus.
- e) Structurer le tableau de bord :
- Adopter les grands principes visuels, ergonomiques et analytiques des tableaux de bord.

Le schéma ci-dessous résume les différentes étapes de la mesure de la performance d'une entreprise :

**Figure n°3.2** : Etapes d'évaluation de la performance



Source : **Morana, J. et Pinardi G. (2003)** , Elaboration d'un tableau de bord des coûts logistiques de distribution, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 22, n° 4, pp. 77

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

A travers ce schéma nous pouvons dire que le tableau de bord est un outil conjuguant des indicateurs à structure financière et non financière susceptibles d'orienter les décisions stratégiques. Il a pour mission de faciliter la recherche d'une allocation des coûts et des bénéfices, et le développement de collectifs d'apprentissage remettant en cause les routines organisationnelles individuelles. En bref, son objectif est de mixer plusieurs sources de données, permettant à l'entreprise d'améliorer l'efficacité d'une tâche ou d'une action au sein De la chaine logistique.

## **Chapitre III : Outils et indicateurs d'évaluation de la performance**

### **Conclusion**

En conclusion, la gestion d'une chaîne logistique peut se baser sur le pilotage de ses processus et que sa performance dépend de la pertinence des décisions stratégiques, tactiques ou opérationnelles prises au niveau de chacun des processus identifiés. Cette performance est mesurée à l'aide d'indicateurs interconnectés et reflétant l'impact de différentes actions menées le long de la chaîne logistique. Chacune de ces actions a un effet sur une partie des indicateurs de performance d'une entreprise et l'un des concepts fondamentaux d'un système d'évaluation de performance est d'identifier précisément les principes de causes à effets liant les inducteurs de performance aux éléments de mesures.

l'élaboration d'un tableau de bord logistique constitue un élément fort d'une politique efficace de chaque organisation, Car, le logisticien, quel que soit son rôle et son importance, se doit d'avoir une vision globale et précise sur l'entreprise , Cette maîtrise passe par une connaissance des flux d'information, des volumes traités, du niveau de qualité de l'entreprise et des coûts engendrés , pour qu'il puisse agir , en anticipant les événements .

**Chapitre IV : Analyse de  
l'effet de la logistique sur  
la performance de  
l'entreprise PROCLIM**

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

Qui dit amélioration de la performance d'une entreprise d'importation dis forcément amélioration de la performance de sa chaîne logistique. Pour étudier l'impact de la logistique sur la performance d'une entreprise nous allons prendre comme cas l'entreprise PROCLIM, à travers notre étude nous tentons d'analyser le département logistique et achat en se concentrant sur l'activité principale de l'entreprise qui est l'importation, par la suite nous allons analyser la performance logistique avec une méthode quantitative en utilisant le tableau de bord, puis une méthode qualitative grâce à une enquête par entretiens, en finissant par une conclusion générale

### **1. Présentation de l'entreprise :**

#### **1.1 Historique :**

PROCLIM est une société de droit algérien, avec des capitaux privés à 100%, créée en 2000, qui a pour mission de répondre à une demande des professionnels en matière de climatisation et de l'aéraulique.

Cette société est l'émanation de la volonté des frères BENMICI, qui sont dans ce segment depuis les années 80 à travers un bureau d'études spécialisé et une entreprise de réalisation dénommée **ECRC**.

En 2001, PROCLIM décide de diversifier sa gamme de produits en devenant le distributeur officiel de diverses marques européennes de renommée. La croissance et le développement de PROCLIM ont favorisé l'échange et le partenariat avec des firmes mondialement connues et reconnues, leader dans leurs domaines respectifs, spécialisés dans le domaine de la ventilation.

Le groupe SOLER & PALAU, PROMAT du groupe ETEX pour la protection incendie, Climaveneta du groupe DeLonghi pour le système de climatisation centralisé, les gaines aérauliques et le traitement de l'air en général, elle a tissé autour d'elle et à travers le territoire national un réseau d'installateurs, revendeurs et professionnels HVAC.

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

En plus du segment de la commercialisation, PROCLIM dispose de sa chaîne de production de centrale de traitement de l'air CTA et de gaine en tôle et d'accessoire aéraulique à travers ses unités implantées à CONSTANTINE (Est) et ALGER (centre).

Forte de son expérience et son savoir-faire PROCLIM s'est redéployée depuis 2012 à ALGER par la création de la filiale dénommée « MASYST »

MASYST est l'association de deux entreprises spécialisées qui disposent chacune d'un capital expérience avéré de plus de deux décennies et l'expression de la volonté de ses dirigeants d'offrir sur le marché algérien des conduits aérauliques en tôle, répondant aux normes internationales de qualité et de sécurité.

### **1.2 Champ d'action :**

L'entreprise Proclim équipe plusieurs entités tel que : les Hôtels et résidences, les universités, théâtre –Cinémas-salles de spectacles et tout E.R.P, Immeubles de grande hauteur. Aéroports civiles et militaires, bases navales. Salles informatiques, Bâtiments administratifs et industriels, Usines pharmaceutiques ...

### **Quelques références :**

- Hôtel MARRIOT
- Tours MOBILIS
- Aéroport d'Alger
- La grande mosquée d'Alger
- Mosquée Abdel Hamid Benbadis Oran
- Mosquée L'Emir Abdel Kader Constantine
- Ministères : Défense Nationale, Affaires Etrangères, Communication, Travail et sécurité sociales, Commerce
  
- Banque : BNA, BEA, BADR, CPA, CNEP
- Autre : Musée de Tlemcen, Théâtre Régional d'Annaba, Sonatrach, Sonelgaz.

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

### **1.3 Les produits commercialisés :**

La société PROCLIM commercialise :

- Equipements de conditionnement d'air de la marque **PROCLIM**
- Climatiseurs mini-split
- Armoires de climatisation
- Climatiseur split système gainable à pression.
- Climatiseur split système cassette.
- Système de climatisation à débit de réfrigérant variable (**PMV**).
- Groupes d'eau glacée réversibles.
- Ventilateur-convecteur.
- Centrale de traitement de l'air.
- Caisson de ventilation à double flux (récupérateur d'énergie)

### **1.4 Les Principaux Partenaires :**

- **CLIMAVENETA** : constructeur italien de matériel de conditionnement d'air qui couvre toutes les applications, du résidentiel aux applications industrielles. Leader européen en matière de groupe de production d'eau glacée, de Roof Top à usage industriel ou de confort.
- **MADDEL** : constructeur espagnol conçoit et produit des éléments destinés à la diffusion, réglage et contrôle de l'air dans les installations de climatisation.
- **P3** : constructeur italien de gaine pour réseau aéraulique en panneau sandwich : polyuréthane expansé et film aluminium, caractérisée par sa facilité de montage et sa légèreté et qui répond aux normes internationales de l'hygiène de l'air ; en l'occurrence pour les installations pharmaceutiques et hospitalières.

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

- **S&P** : producteur espagnol, d'équipements de ventilation domestique et industrielle, une large gamme de produit, dont : Extracteur centrifuges et hélicoïdaux pour diverses applications, Tourelles d'extraction et insufflation, Caissons de désenfumage...
  
- **PROMAT** : fabricant français de produits spécialement conçus pour le bâtiment, l'industrie, les tunnels et ouvrages souterrains, les travaux publics et la marine dans le domaine de la protection passive contre l'incendie, de l'isolation thermique, hautes et basses températures, ainsi que de la résistance à l'humidité et de la correction/affaiblissement acoustique.

### **1.5 PROCLIM en chiffre :**

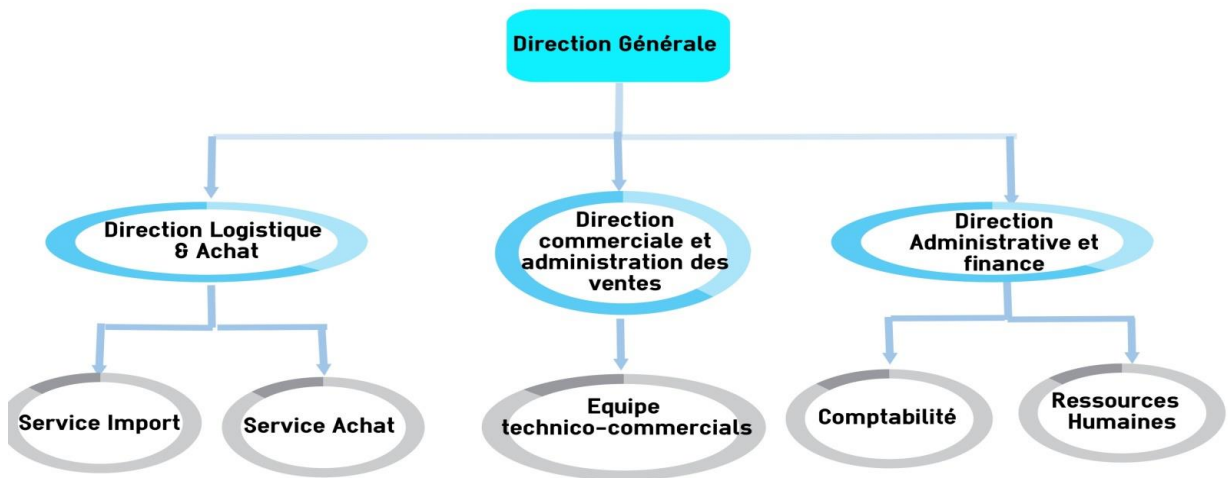
- 15 ans d'expérience ;
- 500 Millions de Dinars de chiffre d'affaires ;
- 42 Collaborateurs ;
- 3 sites de stockage : Constantine, Alger, Oran ;
- Un réseau de distribution : Alger, Annaba, Skikda, Ouargla, Biskra ;
- 10 000 m<sup>2</sup> de surface ;
- Une unité de production des centrales de traitement de l'air ;
- Deux unités de production de gaines en tôle galvanisée

# Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM

## 1.6 Organisation de l'entreprise PROCLIM

### 1.6.1 Organigramme de l'entreprise :

**Figure n°4.1** : Organigramme de PROCLIM



**Source** : Documents internes de l'entreprise

### 1.6.2 Présentation des directions :

Le tableau suivant représente les missions principales des différentes directions de PROCLIM Algérie :

## Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM

**Tableau n°4.1 : Les différentes directions de PROCLIM**

Direction Générale	Pilotée par Mme BENMISSI Faiza , elle a pour fonction de définir la stratégie de l'entreprise et de superviser son exécution , elle se caractérise par la prise en charge d'une double responsabilité à la fois stratégique et opérationnelle
Direction Administrative et Financière	Pilotée par Mme BOUCHEDJA Djalila , sa mission est la détermination et la distribution des budgets , financier , la comptabilisation des différentes opérations , et la gestion des différents comptes de l'entreprise
Direction commerciale et administration des ventes	Pilotée par Mr MEDJoubi Lyes, cette fonction occupe un rôle primordial au sein de l'entreprise, car elle est chargée de définir les prévisions de vente et de manager les équipes dans le but de développer un chiffre d'affaire.
Direction Logistique et Achat	Pilotée par Mme RAMDANI Hassiba, cette fonction joue le rôle de support pour toutes les autres directions , sa mission étant de gérer les différents flux physiques et informationnels circulants , cependant elle s'occupe de la gestion des flux en provenance des fournisseurs en amont , de la gestion des stocks , manutention des composants au sein de l'entreprise , et enfin le transport , dédouanement et stockage de la marchandise en aval .

**Source :** Etabli par nous-mêmes

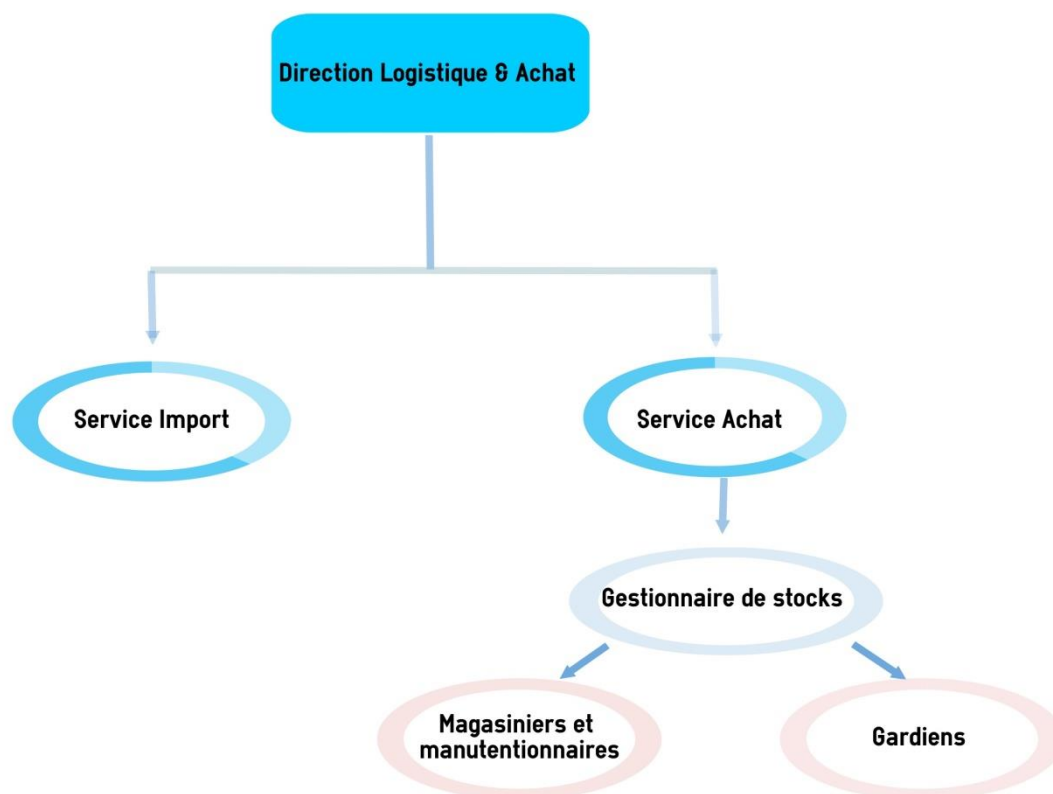
## Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM

### 1.6.3 Zoom sur la direction logistique :

#### 1.6.3.1 Organigramme :

Notre stage pratique de fin de cycle s'est déroulé au sein du service logistique de PROCLIM, l'organigramme de ce service se présente comme suit :

**Figure n°4.2 : Organigramme de la direction logistique**



**Source :** Etabli par nous-mêmes à l'aide de la directrice Logistique

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

### **1.6.3.2 Les services de la direction logistique :**

**Tableau n°4.2 : Les services de la direction logistique**

<b><u>Le service Achat</u></b>	Piloté par Mlle CHIDEKH Naouel , joue un rôle d'interface dans l'entreprise , avec les fournisseurs externes , l'achat ne se résume pas uniquement aux marchandises , il couvre également tous les besoin d'exploitation de l'entreprise .
<b><u>Le service Import</u></b>	ce service s'occupe de la gestion des flux d'import, et veille au bon déroulement de la procédure d'importation.
<b><u>Le gestionnaire de stocks</u></b>	Mr BENFOUGHAL Oussama, prend en charge les stocks il est chargé des inventaires des contrôles à l'arrivée et au départ de la marchandise, il est aussi responsable de la gestion des litiges (retard, livraison non conforme ...) et du transfert entre les différents magasins.
<b><u>Les magasiniers et manutentionnaires</u></b>	Ils se chargent de la gestion des magasins (réception de la marchandise et réception et déchargement des conteneurs, vérification de la conformité de la marchandise par rapport à la liste de colisage, suivi de l'inventaire, préparation des commandes ...)
<b><u>Les gardiens</u></b>	ils veillent sur la sécurité des magasins

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

## Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM

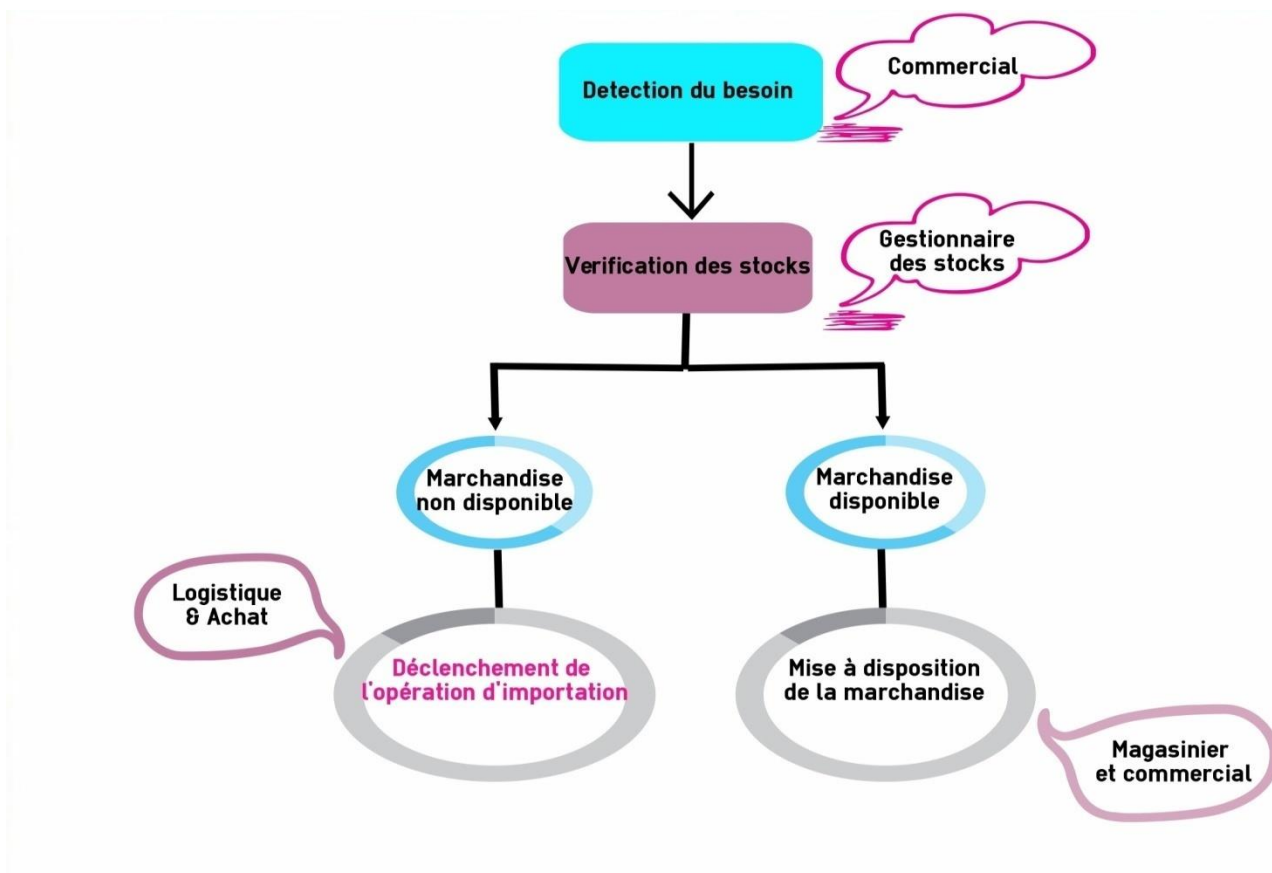
Après avoir eu une vision générale sur l'entreprise, nous allons nous intéresser maintenant à son activité qui est l'importation et cela en abordant le processus d'importation au sein de PROCLIM, son déclenchement, et nous finirons par une étude sur terrain, une commande d'un client que nous avons suivie de son début à sa fin.

### 2. Déroulement du Processus d'importation au sein de PROCLIM :

#### 2.1 Le déclenchement de l'opération d'importation

PROCLIM étant une entreprise commerciale donc elle fait la revente en état en achetant ses produits à l'international, les services Achat et Import travaillent en étroite collaboration avec le service commercial. Le schéma ci-dessous montre le déclenchement d'une opération d'importation :

**Figure n°4.3 : Déclenchement de l'opération d'importation**



**Source :** Etabli par nous-mêmes

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

Donc comme le montre le schéma, lors de la détection du besoin du client, soit la confirmation de la commande, le gestionnaire des stocks vérifie la disponibilité de la marchandise dans les entrepôts, si cette dernière est disponible, elle est directement mise à disposition du client par le magasinier et le commercial, si ce n'est pas le cas la direction logistique se charge de la commande, soit de l'opération d'importation.

### **2.2 Les principaux intervenants dans le processus d'importation :**

#### **2.2.1 Les banques :**

Pour le paiement de sa marchandise importée PROCLIM travaille avec deux banques Société Générale, et Natixis.

**2.2.2 Les moyens de paiement :** Pour payer sa marchandise PROCLIM utilise 3 modes de paiement permis par la réglementation algérienne (loi de finance complémentaire 2014) qui sont :

- ✓ Le crédit documentaire (à vue ou à échéance)
- ✓ La remise documentaire (à vue ou à échéance)
- ✓ Le transfert libre (pour les montants inférieurs à 100 000 DZ)

#### **2.2.3 L'incoterm :**

Pour le transport maritime PROCLIM utilise le CFR comme incoterm, en ce qui concerne le transport aérien l'incoterm est le CPT.

#### **2.2.4 Les modes de transport utilisés :**

- Transport maritime
- Transport Aérien

**2.2.5 Transitaires :** Pour ses opérations de dédouanement PROCLIM travaille avec deux transitaires : Kiffani Transit, et Globtrans.

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

### **2.3 Les documents requis lors d'une procédure d'import :**

**Tableau n°4.3 : Les documents requis lors de l'opération d'importation**

Factures originales (3 exemplaires) Signées et cachetées
Certificat d'origine originale établi par la chambre de commerce du pays du fournisseur
Liste de colisage originale
Note de poids
Certificat de conformité original établi par fournisseur avec cachet et signature
EUR1 (certificat de libre circulation sur le territoire européen) pour les marchandises d'origine Européenne
Copie EXZ ( document d'export )
Transport maritime : connaissance (dit B/L : Bill of Lading)
Transport aérien : lettre de transport aérien (dite LTA)

**Source** : Etabli par nous même

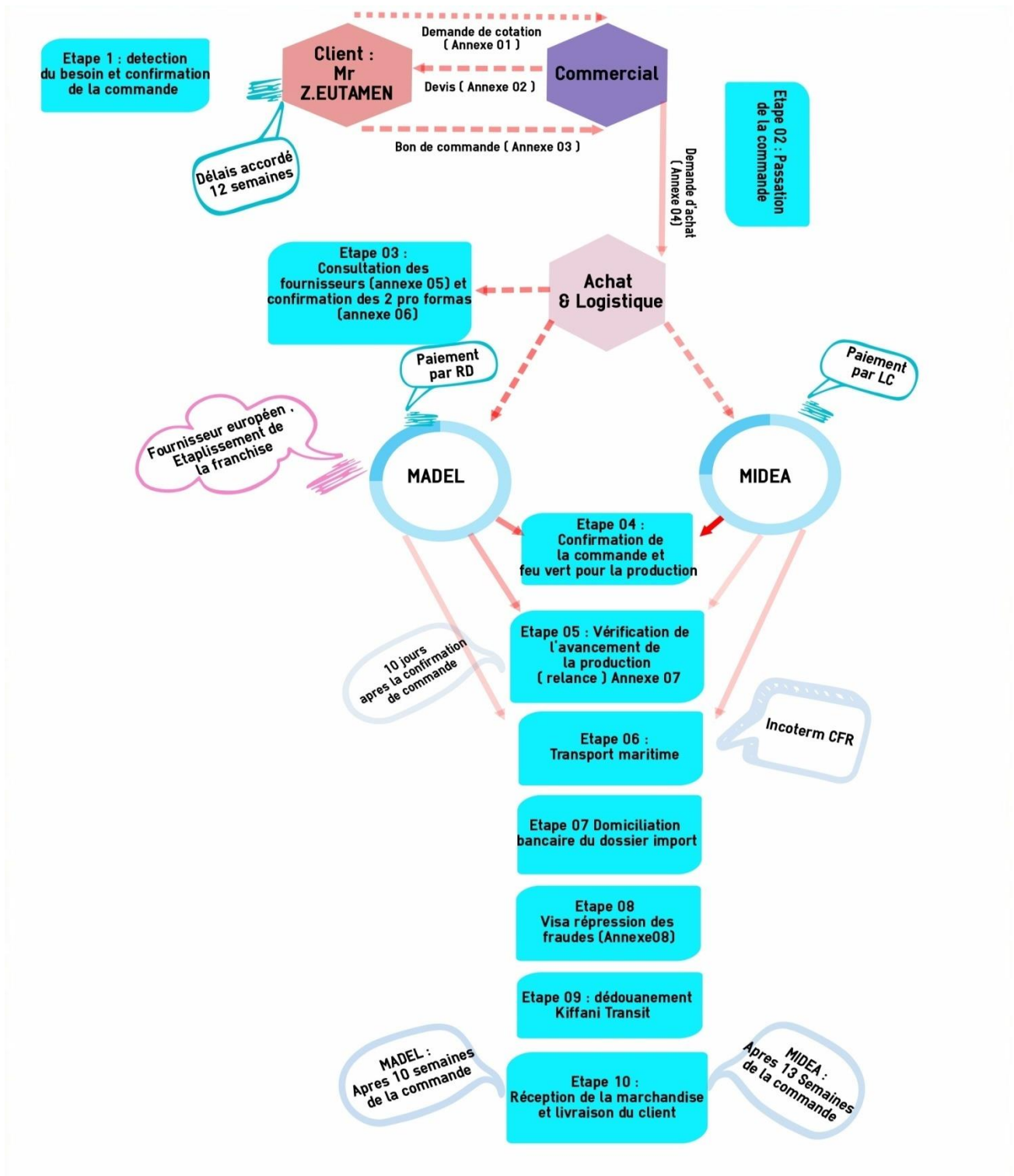
### **2.4 Etude d'un cas pratique d'une opération d'importation chez PROCLIM :**

Pour bien comprendre le déroulement d'une opération d'importation, nous allons suivre étape par étape le processus d'une commande pour le compte d'un client Mr Z.EUTHAMEN, la même opération se déroulera avec deux fournisseurs différents MADEL fournisseur espagnol, et MIDEA fournisseur chinois, avec MADEL le payement sera par remise documentaire, quant à MIDEA ça sera avec le crédit documentaire .

Le schéma ci-dessous résume toute la procédure d'importation de son début à sa fin.

# Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM

**Figure n°4.3 : Processus d'imploration PROCLIM, Cas Z. Euthamen**



**Source :** Etabli par nous même

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

### **Etape 01 : Détection du besoin et confirmation de la commande :**

Mr Z.Euthamen, est un des plus gros clients de PROCLIM, cet entrepreneur a passé une commande et l'a confirmée par le biais d'un bon de commande (Annexe n°03) après avoir reçu un devis (Annexe n°02) de la part du commercial, après vérification par le gestionnaire de stocks. Les produits commandés ne sont pas disponibles au niveau des entrepôts, donc un approvisionnement des stocks s'impose et qui dit approvisionnement dit opération d'importation, sachant que le client a précisé un délai de 3 mois pour recevoir sa marchandise.

### **Etape 02 : Passation de la commande :**

Les opérations d'approvisionnement ou d'importation sont gérées par la direction logistique & Achat, dans cette étape le commercial fait la passation de commande au service achat.

### **Etape 03 : Consultation des fournisseurs et confirmation des pro formas :**

Lors de cette étape le service Achat consulte les fournisseurs et ses partenaires et fait son choix par rapport au produit commandés dans ce cas la commande de Mr Z.Euthamen nécessite deux fournisseurs différents MADEL (Espagne) et MIDEA (CHINE) un email est envoyé aux fournisseurs comportant les Produits commandé et la quantité (Annexe05), Les fournisseurs a leurs tours envoient la pro formas avec les produits les prix , avec les délais , tout en se mettant d'accord sur l'incoterm et le moyen de paiement , Après vérification le service Achat confirme les deux Pro formas (Annexe 06) .

### **Etape 04 : Confirmation de la commande et feu vert pour la production :**

Après avoir vérifié et confirmé les pro formas, le service achat donne feu vert aux fournisseurs pour commencer sa production.

### **Etape 05 : Vérification de l'avancement de la production :**

10 Jours après la confirmation de la commande, le service achat fait une relance par email (Annexe 07), afin de vérifier l'état d'avancement de la production. La production a bien commencé. Pour le cas de MADEL, c'est un fournisseur européen le service import se doit d'établir une franchise, le visa sera remis au plus tard un (01) mois après la date de dépôt, donc il est indispensable de prendre en considération ce délai. A préciser, aussi, qu'il est impératif

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

que la date des franchises soit antérieure à la date d'expédition qui apparaît sur le B/L. Le visa de franchise doit être remis au Transitaire pour l'utiliser lors de sa déclaration.

### **Etape 06 : Le transport de la marchandise :**

Après la fin de la production les fournisseurs s'entendent avec le service achat en ce qui concerne le type d'emballage qu'ils veulent et la marchandise sera transportée, comme l'incoterm utilisé est le CFR , donc c'est les fournisseurs qui se chargent du transport de la marchandise , le transport se fera par voie maritime .

### **Etape 07 : Domiciliation bancaire du dossier import :**

Conformité du dossier bancaire, domiciliation de la facture et endossement du connaissance maritime.(Annexe 09)

### **Etape 08 : Visa répression des fraudes :**

Après avoir reçu l'avis d'arrivée de votre marchandise ainsi que les documents envoyés par les deux fournisseurs via le canal bancaire, il faut préparer un dossier pour le service de répression des fraudes de la zone où est situé le conteneur. Ce dossier est composé des pièces suivantes :

- ✓ 03 Déclaration d'importation (document en Arabe) sur papier Bleu pour MADEL et papier jaune pour MIDEA
- ✓ 01 Certificat de Conformité **Fabricant**
- ✓ 01 Certificat d'Origine **Européen**
- ✓ 01 Facture Définitive du Fournisseur portant griffe de la banque (légalisée)
- ✓ 01 Connaissance portant cachet de la banque (légalisé)
- ✓ 01 Avis d'Arrivée
- ✓ 01 Liste de Colisage
- ✓ 01 RC
- ✓ 01 Carte fiscale
- ✓ 01 Attestation de Dépôt Comptes Sociaux
- ✓ 01 Reçu paiement droits de publication des comptes sociaux

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

Après avoir déposé le dossier l'agent du service de répression des fraudes n'a vu aucun problème le visa a été accordé après 48h du dépôt de dossier, et il a été remis au transitaire (Kiffani Transit) à fin d'être joint au dossier de dédouanement

**Etape 09 : Opération de dédouanement** : comme nous l'avons déjà mentionné, Proclim charge un transitaire afin de faire la procédure douanière, cela dit il faut lui remettre le dossier suivant :

- ✓ L'original du connaissement endossé par votre banque
- ✓ L'originale de la facture commerciale endossée par votre banque
  
- ✓ Visa des services de la répression des fraudes aux frontières
  
- ✓ Copie certificat de conformité
  
- ✓ Copie certificat d'origine
  
- ✓ Copie liste de colisage
  
- ✓ Copie avis d'arrivée (s'il ne l'a pas)
  
- ✓ Mandat pour opérations de dédouanement
  
- ✓ Copie déclaration d'exportation
  
- ✓ Original EUR1
  
- ✓ Copie Carte fiscale
  
- ✓ Copie Registre de commerce

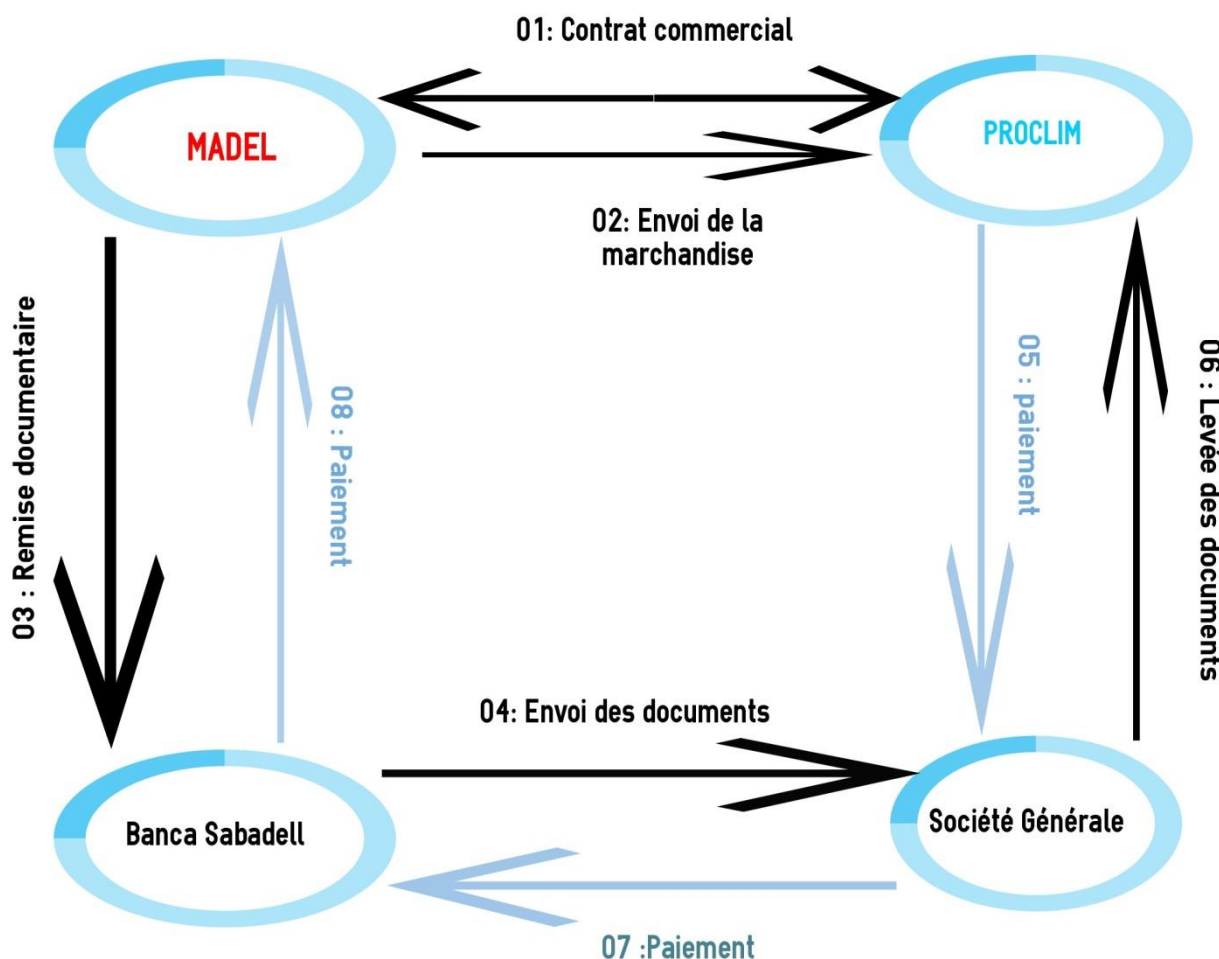
**Etape 10 : Réception de la marchandise et livraison du client** : Après avoir délivré le dossier au transitaire il a fallu attendre une quinzaine de jour afin que la marchandise soit réceptionnée. Et transportée au dépôt de Bkira à Constantine, Sachant que les marchandises venant d'Espagne ont pris moins de temps, 10 semaines, et 13 semaines en ce qui concerne la marchandise venant de Chine.

## Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM

Pour éclaircir un peu plus la procédure de paiement lors des deux opérations nous avons établi deux schémas récapitulatifs, il faut savoir que dans le cas de la remise documentaire la procédure reste la même sauf que tous les documents sont au nom de l'importateur, et ils doivent impérativement transiter par canal bancaire

**Cas MADEL paiement par remise documentaire** : le schéma ci-dessous nous résume la procédure entre les deux parties :

**Figure n°4.4 : Cas MADEL paiement remise documentaire**

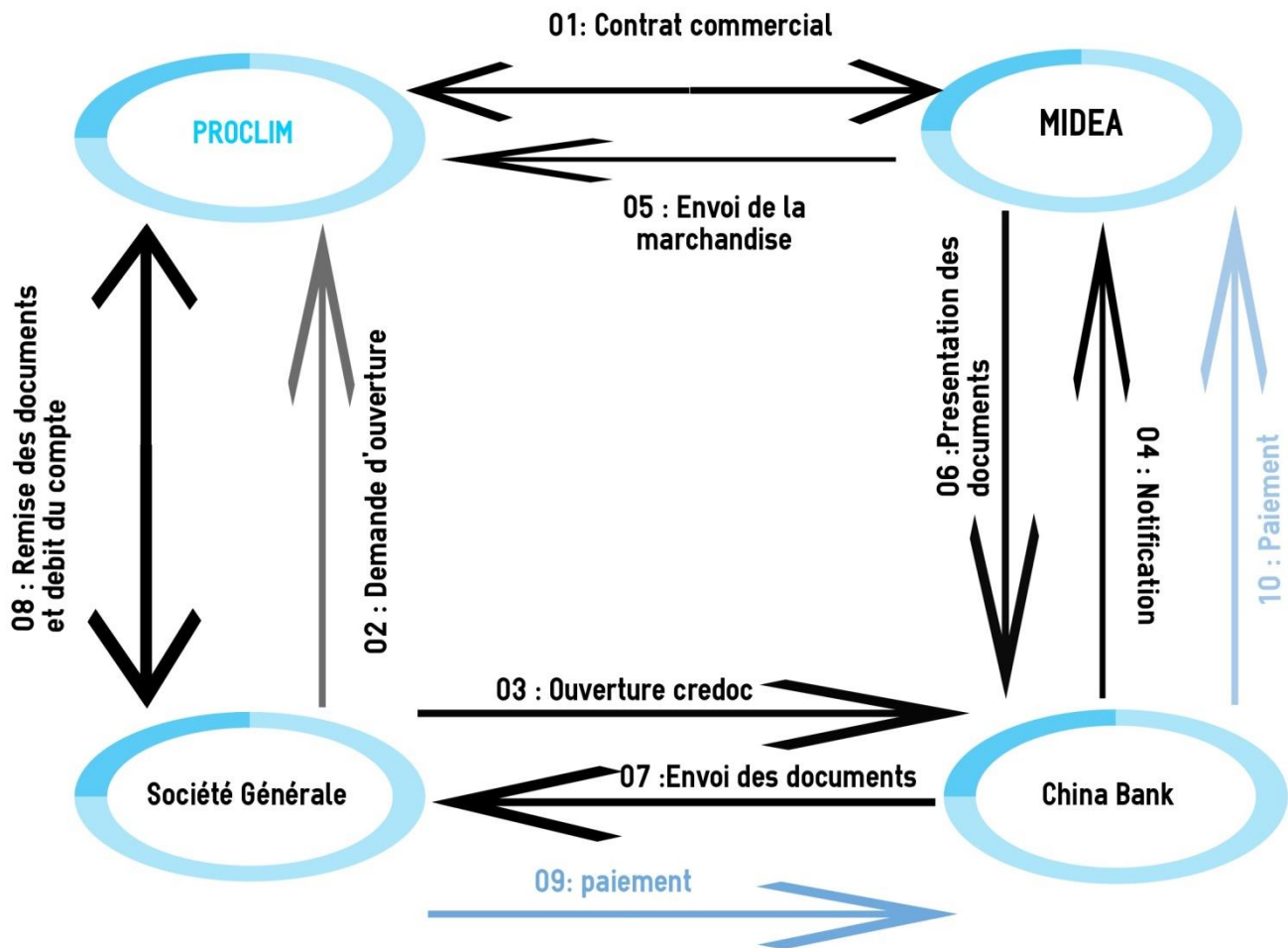


Source : Etabli par nous même

## Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM

Cas MIDEA paiement par crédit documentaire : le schéma ci-dessous nous résume la procédure entre les deux parties :

**Figure n°4.5** Cas MIDEA paiement crédit documentaire



Source : Etabli par nous même

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

### **3. Analyse de la performance logistique de l'entreprise PROCLIM :**

#### **3.1 Méthode Quantitative : (tableau de bord)**

Tout d'abord nous allons commencer par une analyse quantitative en utilisant un outil de mesure qui est le tableau de bord (DASHBOARD), développé sur Excel, c'est en définissant les objectifs de PROCLIM , et les différentes données disponibles qu'on a pu mettre au points quelques indicateurs et analyser la performance logistique de PROCLIM .

Pour élaborer le tableau de bord de PROCLIM, nous avons analysé sa chaîne logistique précédemment, son processus d'importation et les différents intervenants de son activité. Nous avons par la suite défini les objectifs de l'entreprise, et en ce qui concerne le département logistique nous avons constaté objectifs importants :

- Réduire les coûts (transport et surestaries, magasinage....)
- Respecter les délais
- Augmenter les nombres des commandes (chiffre d'affaires)

Ces objectifs ont été fixés en 2014, nous allons à présent analyser la performance logistique en 2015 pour voir si les objectifs ont été réalisés, Pour cela nous avons pris 5 indicateurs :

- Coûts de transport ;
- Coûts surestaries ;
- Coûts magasinage ;
- Délais ;
- Chiffre d'affaires réalisé.

#### **3.1.1 Coûts de transport :**

L'un des objectifs phares de l'entreprise est la diminution des coûts de transport. Pour PROCLIM, ces frais concernent l'alimentation de ses différents magasins, soit la distribution des produits sur le territoire national dans le tableau ci-dessous nous avons les Prévisions pour l'année 2014 ainsi que pour l'année 2015 et les coûts réels lors des deux années :

## Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM

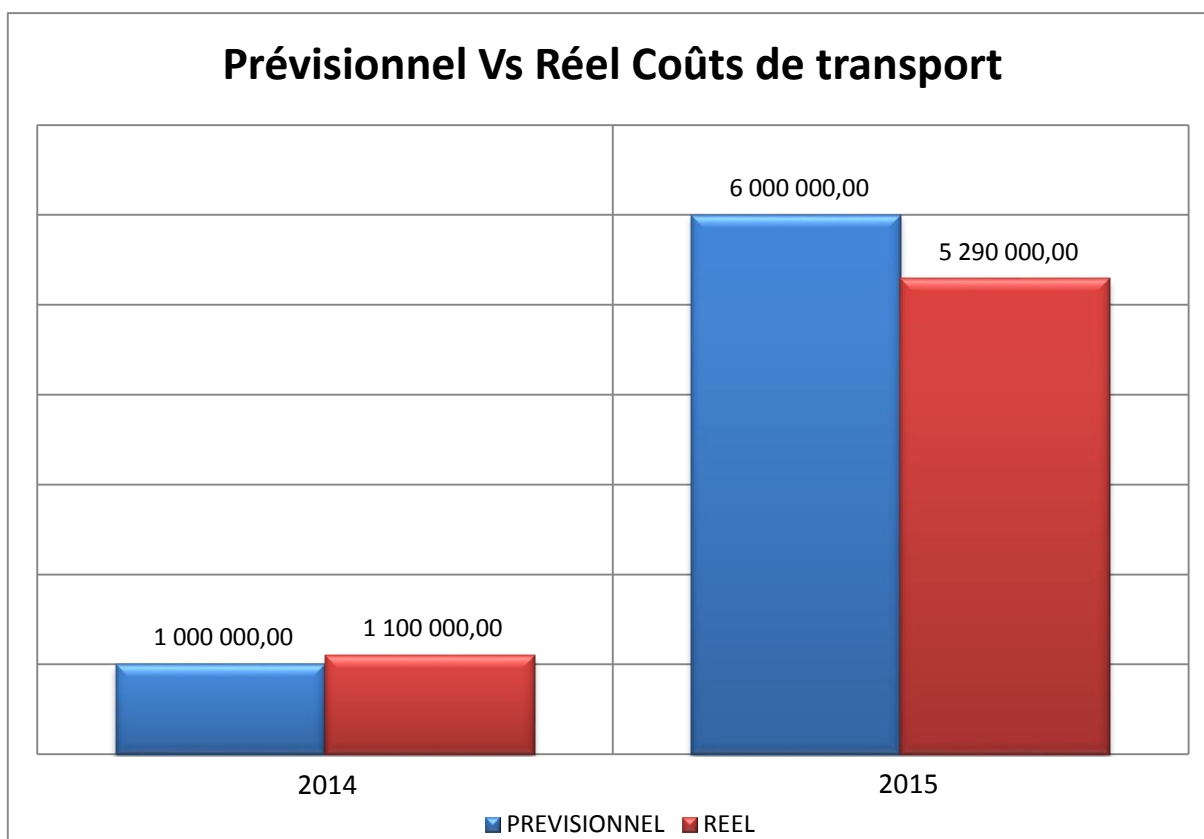
**Tableau n°4.4** : Prévion Vs Réel coûts de transport

ANNEE	PREVISIONNEL	REEL	RATIO*
2014	1 000 000,00 dz	1 100 000,00 dz	110%
2015	6 000 000,00 dz	5 290 000,00 dz	88%

\*Formule : réalisé/prévionnel

**Source** : Elaboré par nous même à l'aide du service logistique

**Figure n°4.6** : Histogramme Prévion Vs Réel couts de transport



## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

### **Analyse :**

En ce qui concerne l'année 2014 on remarque que les prévisions ont été dépassées d'un montant de 10%, cet écart est lié au peu d'expérience logistique, la planification des transports n'était pas optimisée à 100 %.

En 2015 on remarque que les coûts de transport ont diminué par rapport aux prévisions faites en 2014 et cela revient à des dispositions qui ont été prises par le service logistique parmi elles :

- Changement du transporteur
- L'optimisation des chargements (1 transfert par semaine, un grand camion)
- Identification des incohérences de l'organisation du transport par rapport aux zones
- Une logistique adaptée

On remarque que les coûts de transport entre 2014 et 2015 ont augmenté de 4 190 000 ,00 DZ soit de 84 % cela s'explique par les nouveaux entrepôts de l'entreprise situés à Oued Semar à Alger et à Oran, aussi le nombre de clients a connu une augmentation considérable, PROCLIM a élargie son réseau de distribution, une extension sur tout le territoire nationale.

### **3.1.2 Coûts surestaries :**

Afin de mettre l'accent sur les frais de surestaries, nous avons élaboré un tableau représentatif constitué de plusieurs commandes avec différents fournisseurs pour l'année 2015 et 2014

## Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM

Tableau n° 4.5 : coûts surestaries pour l'année 2014

fournisseur	montant de la commande	surestarie en DZ
MADEL	98 420,18 €	162 696,56
CLIMAVENETA	752 456,47 €	702 940,00
KAIMANN	78 885,04 €	68 889,26
SOLER &PALAU	318 700,29 €	110 320,03
SAGICOFIM	121 281,30 €	167361,75
P3	157 614,53 €	234 273,75
COMATEC	67 124,86	16 009,65
AUX	60 365,70	50 076,00
ARTIPLASTIC	12 804,63 €	69 949,18
MIDEA	\$515 119,00	677 293,29
AFS	\$ 66 347,04	160 971,94
<b>TOTAL</b>		2 420 781,41

Source Etabli par nous même à l'aide du service import

Tableau n°4.6 Coûts surestaries pour l'année 2015 :

fournisseur	montant de la commande	surestarie en DZ
MADEL	219 469,64 €	684 211,08
CLIMAVENETA	272 126,56 €	369 720,00
KAIMANN	47 261,31 €	201 696,84
SOLER &PALAU	251 725,48 €	692 695,32
SAGICOFIM	174 619,33 €	427 015,91
P3	230 237,97 €	371 100,00
ECODIS	18 905,00 €	4 330,16
ARTIPLASTIC	25 843,33 €	176 185,56
MIDEA	\$ 599 831,00	849 193,14
AUX	\$ 53 210,46	31 669,70
AFS	\$ 89 676,79	295 959,24
<b>TOTAL</b>		4 103 776,95

Source Etabli par nous même à l'aide du service import

## Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM

### Analyse :

Les coûts de surestaries représentent des indemnités dues lorsque l'affréteur dépasse les délais impartis de location du navire pour les opérations de chargement et de déchargement. Chaque jour de dépassé entraîne une augmentation de la taxation. Dans le cas de PROCLIM et selon les résultats des tableaux les frais de surestaries pour l'année 2014 s'élèvent à **2 420 781,41** DZ quant à l'année 2015 ils sont de **4 103 776,95** DZ, cette différence s'explique par l'augmentation du nombre de commandes entre les deux années ; Pour ce qui est des cases en rouge on remarque que les coûts sont très élevés et la raison est liés à des problèmes rencontrés lors du dédouanement de la marchandise par exemple :

- le retard lors de l'envoi du dossier ;
- La contestation des prix par l'inspecteur de douane ;
- Erreurs sur les documents ;
- Panne de scanner ;
- Documents reçus avant l'arrivée des marchandises : problème de certificat d'origine ;
- Arrivées de plusieurs lots import simultanément.

### **3.1.3 Les coûts de magasinage :**

Diminuer les coûts de magasinage fait partie des objectifs de PROCLIM, les deux tableaux ci-dessous représentent les différents frais de magasinage pour 2014 et 2015 :

**Tableau n°4.7 :** frais de magasinage pour l'année 2014

FOURNISSEUR	MONATNT EN €	MAGASINAGE EN DZD
CLIMA VENETA	790 522,46	2 349 473,07
P3	157 614,93	440 388,00
MIDEA	615 153,70	1 154 061,61
MADEL	159 662,59	449 145,33
PROMAT	202 136,76	600 116,68
SOLER&PALAU	274 105,69	431 621,12
TOPCLIMA	691,80	54 611,16
KIMO	225,00	3 154,00
ECODIS	5 305,00	12 495,60

## Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM

ARTIPLASTIC	12 515,83	72 832,50
TECOFI	401,52	963,80
SAGICOFIM	58 749,17	123 542,00
SAUTER	34 252,40	123 542,00
AFS	66 347,64	241 839,00
KAIMANN	78 885,04	323 675,82
<b>TOTAL</b>		6 381 461,69

**Source :** Etabli par nous même à l'aide du service import

**Tableau n° 4 .8:** Frais de magasinage pour l'année 2015

<b>FOURNISSEUR</b>	<b>MONTANT EN €</b>	<b>MAGASINAGE en DZ</b>
<b>SAGICOFIM</b>	174 621,55	352 636,00
<b>P3</b>	230 237,97	<b>1 020 708,00</b>
<b>MIDEA</b>	807 296,00	<b>1 853 091,70</b>
<b>AUX</b>	53 210,46	16 985,41
<b>SAUTER</b>	36 142,08	50 081,70
<b>TECOFI</b>	15 839,84	41 079,13
<b>KIMO</b>	12 126,00	11 552,35
<b>AFS</b>	89 272,04	301 181,40
<b>KAIMANN</b>	130 519,84	393 253,99
<b>ELIWELL</b>	18 234,00	10 197,25
<b>ECODIS</b>	18 905,00	34 807,00
<b>ARTIPLASTIC</b>	25 388,05	133 157,70
<b>CLIMAVENETA</b>	325 559,28	<b>536 189,24</b>
<b>PROMAT</b>	371 940,81	<b>1 146 325,96</b>
<b>SOLER&amp;PALAU</b>	229 175,98	<b>540 006,01</b>
<b>MADEL</b>	220 656,87	<b>784 086,18</b>
<b>TOTAL</b>		<b>7 225 339,02</b>

**Source :** Etabli par nous même à l'aide du service import

### Analyse :

A travers les deux tableaux précédents nous remarquons que les frais de magasinage, ces frais sont payé au port d'Alger au cas où la marchandise reste dans les entrepôts du port, En raison de problème de dédouanement (scanner, absence personnel, erreur dans les papiers, retard ...) ou par manque de place dans les entrepôts.

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

L'un des objectifs de PROCLIM et de diminuer cela, pour cette raison elle a mis en place une politique de stockage efficace afin d'optimiser ses capacités à stocker sa marchandise grâce à ces gestionnaires de stocks et ses magasiniers.

### **3.1.4 Délais de commandes :**

En ce qui concerne les délais de commandes, nous avons pris les 5 fournisseurs les plus importants de PROCLIM : MADEL, S&P, P3, CLIMAVENETTA, MIDEA, en passant la commande nous avons fait des prévisions en nombre de semaines, pour chaque fournisseur on a pris 3 commandes différentes le tableau ci-dessous représente les délais de commandes prévus à ne pas dépasser Vs les délais de commande réelle :

**Tableau n° 4.9 :** Délais de commandes

<b>FOURNISSEUR</b>	<b>CODE DE CMD</b>	<b>DELAIS EN SEM</b>	<b>DELAIS A NE PAS DEPASSER</b>	<b>%</b>
MADEL	MAD01	3	8	38%
MADEL	MAD02	10	8	125%
MADEL	MAD03	9	8	113%
S&P	S&P 01	9	9	100%
S&P	S&P 02	9	9	100%
S&P	S&P 03	9	9	100%
P3	P3-01	7	8	88%
P3	P3-02	7	8	88%
P3	P3-03	8	8	100%
CLIMAVENETA	CLIMA01	8	13	62%
CLIMAVENETA	CLIMA02	12	13	92%
CLIMAVENETA	CLIMA03	13	13	100%

## Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM

MIDEA	MID01	21	18	117%
MIDEA	MID02	11	18	61%
MIDEA	MID03	21	18	117%

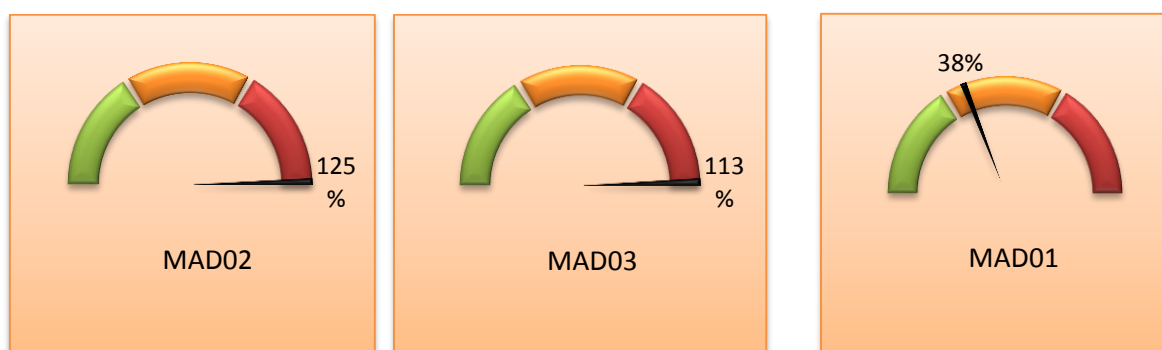
Source : Etabli par nous même à l'aide du service Achat

### Analyse :

En analysant, nous allons représenter les résultats de ce tableau par des Jauges sur Excel afin de constituer un tableau de bord :

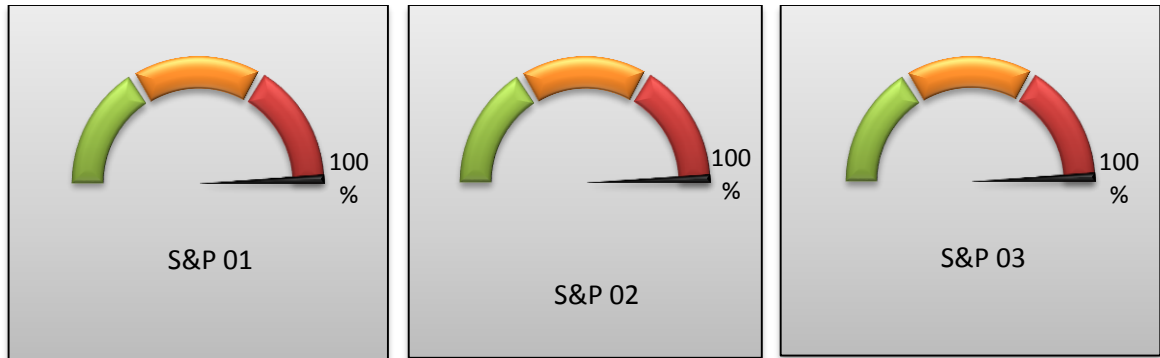
A partir du tableau suivant nous constatons que :

- Pour le cas des commandes avec le fournisseur MADEL les délais sont respectés sauf dans la commande **MAD02** où le délai a été dépassé de 2 semaines cela s'explique par une erreur dans les documents ce qui a retardé l'arrivé des marchandises ;



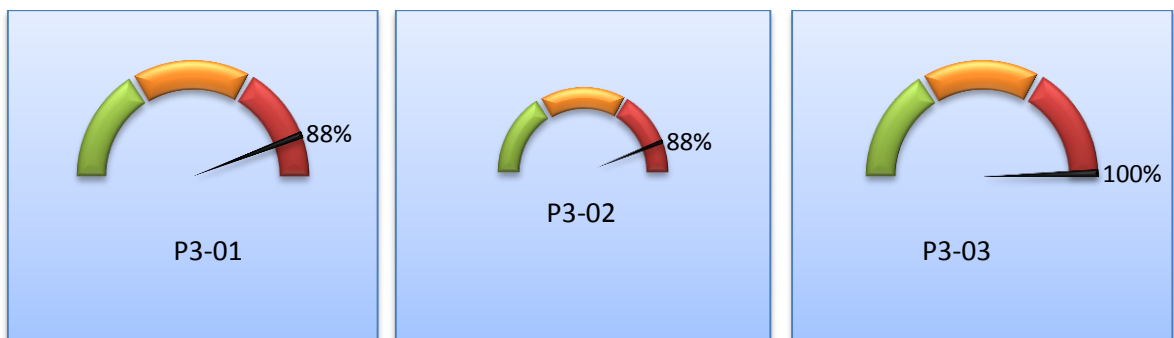
## Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM

- Pour les commandes avec le fournisseur S&P on remarque que les délais fixés lors des trois commandes ont été respectés à 100% ;

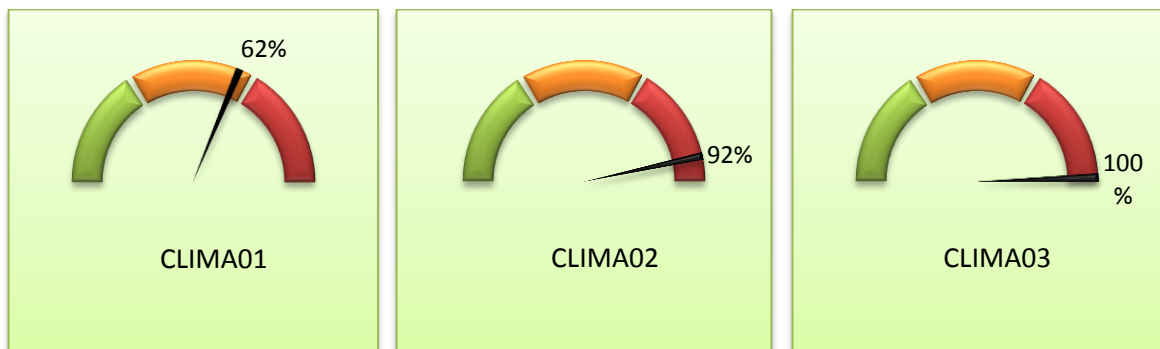


- Pour P3 et CLIMAVENETA les délais sont respectés et dans certaines commandes ils sont même inférieurs aux délais prévus ;

P3 :

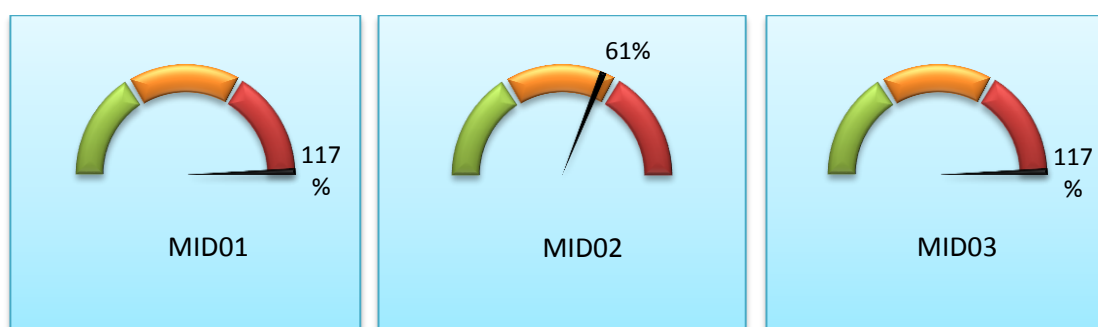


CLIMAVENETTA :



## Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM

- Pour le cas de MIDEA qui est un fournisseur chinois comme nous l'avons mentionné précédemment les délais dépassent de plusieurs semaines les délais prévus, cela s'explique par la distance ce qui va prendre du temps et aussi parce que ce fournisseur nous exige le crédit documentaire comme moyen de paiement ce qui rend la procédure plus longue.



### 3.1.5 Le chiffre d'affaires réalisé :

Lors de cette étape nous allons calculer le chiffre d'affaire réalisé avec les différents fournisseurs soit les montants des différentes commandes au cours de l'année 2015 et les comparer avec les prévisions faites par l'entreprise, le tableau ci-dessous représente le CA réalisé vs Objectifs :

**Tableau n°4 .10** : CA réalisé VS objectifs

FOURNISSEUR	TOTAL	OBJECTIFS	TAUX REALISATION	DE
MADEL	232 150,49 €	250 000,00 €	93%	
SOLER&PALAU	584 393,70 €	550 000,00 €	106%	
P3	334 104,10 €	350 000,00 €	95%	
CLIMAVENETA	2 222 862,81 €	1 840 000,00 €	121%	

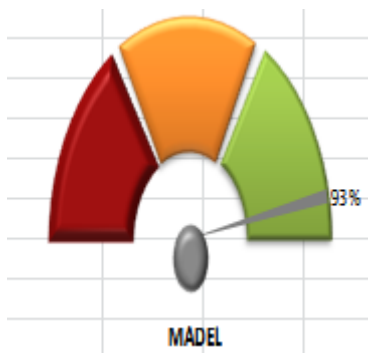
## Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM

PROMAT	810 137,11 €	950 000,00 €	85%
MIDEA	\$ 1 207 319,00	1 000 000,00 €	121%
<b>TOTAL €</b>	<b>4 183 648,21 €</b>		
<b>TOTAL \$</b>	<b>\$ 1 350 836,05</b>		

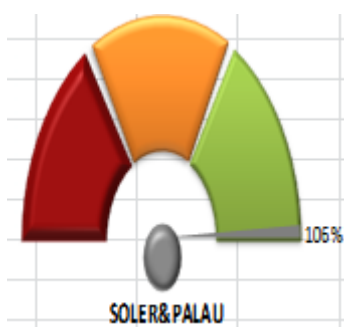
Source : Réalisé par nous même avec l'aide des différents services

### Analyse :

- Pour le fournisseur MADEL, nous avons réalisé 93% du CA fixé :

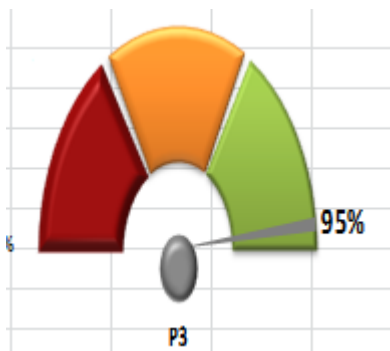


- Pour S&P nous avons dépassé nos espérances en réalisant 106 % des objectifs :

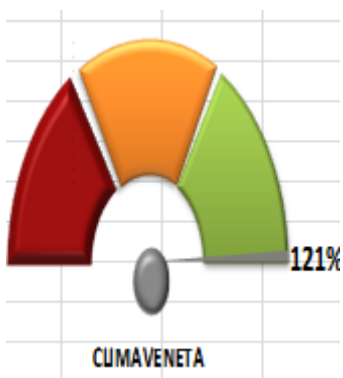


## Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM

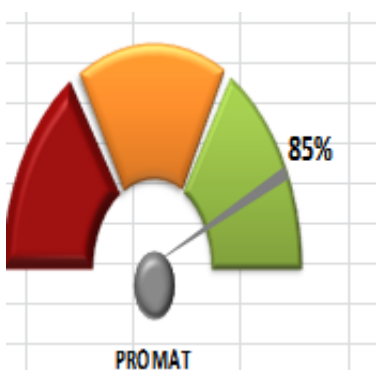
- P3 : Nous avons réalisé 93 % de notre objectif :



- CLIMAVENETA, nous avons dépassé notre objectif avec un taux de réalisation de 121% :

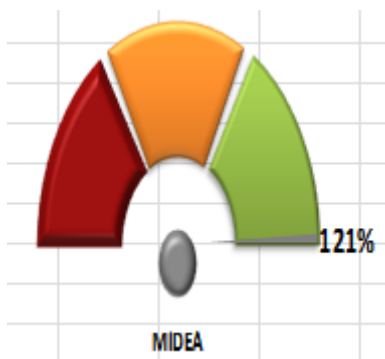


- Pour PROMAT nous avons réalisé seulement 85 % des objectifs fixés :



## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

- MIDEA tout comme CLIMAVENETA nous avons dépassé de loin nos objectifs avec un taux de réalisation de 121%



### **3.1.6 L'évolution du Chiffre d'affaires entre 2014 & 2015**

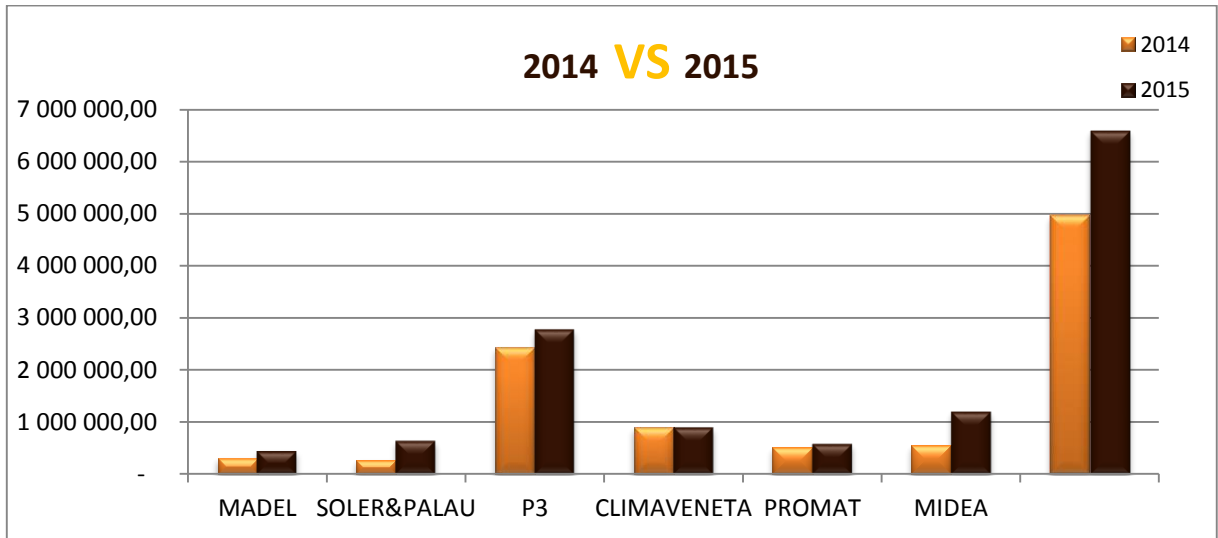
Afin d'analyser la performance de l'entreprise, nous avons fait une comparaison de ses résultats entre l'année 2014 et l'année 2015 le Tableau ci-dessous représente un comparatif du chiffre d'affaire réalisé avec les différents fournisseurs :

**Tableau n°4.11** : Evolution du chiffre d'affaire 2014 – 2015

<b>FOURNISSEUR</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>MADEL</b>	302 432,74 €	450 150,49 €
<b>P3</b>	270 715,77 €	650 104,10 €
<b>CLIMAVENETA</b>	2 431 800,63 €	2 789 862,81 €
<b>PROMAT</b>	895 281,50 €	910 137,11 €
<b>SOLER ET PALAU</b>	509 337,58 €	584 393,70 €
<b>MIDEA</b>	\$ 515 119,00	\$ 1 207 319,00
<b>TOTAL</b>	4 961 192,22 €	6 591 967,21 €

## Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM

**Figure n° 4.6** : Histogramme Evolution du CA 2014-2015



**Source** : Etabli par nous même

### Analyse :

Le chiffre d'affaire de l'entreprise PROCLIM a augmenté de 25 % comparé à l'année 2015, les clients de PROCLIM ont augmenté, grâce : à sa performance logistique, à son respect des délais elle a su les satisfaire, tout en minimisant ses différents couts logistique en adoptant une logistique adaptée.

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

### **3.2 Méthode Qualitative :**

Afin de mieux analyser la performance et l'impact de la chaîne logistique sur la performance de l'entreprise, Nous allons procéder à une petite enquête avec un outil adéquat qui va nous permettre de répondre à notre problématique sur l'apport de la logistique à l'amélioration de la performance de l'entreprise

Nous allons présenter notre outil de recherche avec ses conditions de déroulement :

#### **3.2.1 Les conditions de déroulement**

##### **3.2.1.1 L'outil et l'objectif de recherche**

Dans notre cas nous avons choisi l'entretien comme technique d'analyse qualitative afin de mieux explorer le champ de notre étude.

L'entretien qualitatif qu'il soit non directif, semi directif ou thématique, met en présence deux personnes : un enquêteur et un répondant. L'interaction mutuelle de ces deux personnes, qui ne repose aucunement sur un questionnaire standardisé, structuré et précis, permet d'explorer dans le détail les attitudes, les opinions et les motivations du répondant.

Dans le détail les attitudes, les opinions et les motivations du répondant. Les entretiens ont pour fonction de recueillir des données et mettre au jour certains indicateurs qui permettront de vérifier ou non les hypothèses. Mais aussi de faire naître des hypothèses.

L'objectif de cette recherche est de faire le point sur le rôle de la logistique et son apport à la performance globale d'une entreprise d'importation.

##### **3.2.1.2 La taille de l'échantillon :**

Nous sommes dans le cas d'une étude qualitative notre échantillon sélectionné se compose de trois personnes de PROCLIM, qui y travaillent depuis l'ouverture de cette société sur le marché algérien.

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

### **3.2.1.3 La date et le lieu :**

Cet entretien c'est déroulé le 15 Mai 2016, au sein de l'entreprise PROCLIM (St jean, Constantine)

### **3.2.1.4 Les personnes Interrogées :**

L'entretien a été élaboré avec :

- Mme RAMDANI Hassiba Responsable du département logistique & Achat et chargé des opérations d'importations,
- Mlle CHIDEKH Naouel responsable des achats,
- Mme BENMICI Faiza , DG de l'entreprise PROCLIM .

## **3.2.2 Analyse De l'enquête par entretien :**

### **3.2.2.1 Résultats des entretiens :**

#### **QUESTION 01 : En quoi consiste votre rôle au sein de PROCLIM ?**

Le rôle du département logistique au sein de PROCLIM consiste à superviser toutes les étapes de la chaîne logistique : Les commandes, la relation avec le fournisseur, le transport de la marchandise, la relation avec le transitaire, la réception de la marchandise, le stockage, ainsi que l'expédition de la marchandise aux clients dans les meilleures conditions possibles, conformément à nos engagements. Avec un seul mot d'ordre : baissé les coûts ! Toutes ces étapes sont des étapes clés dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Faire le lien entre ces différentes étapes, tout en restant soucieux des coûts, qu'on doit suivre et maîtriser. Voir justifier auprès de la direction, s'il y a des écarts de fonctionnement.

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

**QUESTION 02** : On dit que le responsable logistique est maître des flux dans l'entreprise, qu'en pensez-vous ?

Aujourd'hui les tâches d'un logisticien sont plus complexes, car il doit veiller à la bonne circulation des flux, que ça soit les flux de marchandise, d'information et des flux financiers, il doit travailler en parfaite collaboration avec le reste des directions de l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

**QUESTION 03** : Quels sont vos objectifs en matière de performance logistique ?

Ces objectifs permettent de se concentrer sur les points importants pour accomplir la stratégie logistique et satisfaire leurs clients, Les objectifs doivent être pertinents, acceptés par tous les services parmi les objectifs fixés: Satisfaction clientèle utilisant des critères prédéfinis, respects des délais de livraison, le niveau de stock, minimiser les différents coûts liés à la logistique.

**QUESTION 04** : Pouvez-vous nous citer quelques coûts logistiques ?

Les coûts sont le centre de la fonction logistique, il faut qu'ils soient sous contrôle on peut citer :

- Coûts de transport,
- Coût des stocks,
- Coût de gestion,
- Coût d'emballage,
- Coût de manutention Coût des surfaces d'entreposage
- Coûts surestaries ;
- Coûts de magasinage.

**QUESTION 05** : Comment pouvez-vous évaluer les différents intervenants de la chaîne logistique de PROCLIM ?

Pour que notre chaîne logistique soit solide il faut bien choisir ses maillons, non seulement les fournisseurs et les transitaires, mais aussi les clients, ces acteurs sont évalués par rapport à leur apport à notre chaîne, pour les fournisseurs par exemple on peut prendre des indicateurs de coûts et de délais, pour les transitaires pour leur efficacité dans la procédure de dédouanement.

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

### **QUESTION06 : Sur quelle base vous choisissez vos fournisseurs ?**

- Respect des Conditions d'achats : qualité du produit, délais de livraison, Paiement et mode de paiement, Services.
- Positionnement fournisseurs par rapport aux concurrents.
- Capacité à fournir toute la documentation nécessaire.
- Disponibilité produits.
- Localisation géographique.
- Système de communication

### **QUESTION 07 : Quelles mesures ont été prises pour améliorer les relations entre partenaires dans la chaîne logistique ?**

Une relation solide et fructueuse s'appuie sur une confiance et une compréhension mutuelles avec les partenaires, La mise en œuvre de projets communs est aussi très importante pour contribuer à l'optimisation de l'ensemble de la chaîne, pour cela il faut mettre en place des plans d'action afin d'optimiser les relations : l'analyse des forces et des faiblesses et des incertitudes, le bon choix des réseaux de partenaires, aussi le benchmarking en comparant sa chaîne logistique à celles des concurrents et essayer d'en tirer profit, faire aussi des réunions périodiques avec ses partenaires pour mettre à jour les règles et procédures , les séminaires , et les foires nationales et internationales ...

### **QUESTION08 : Selon votre expérience quel est le moyen de paiement le plus efficace pour votre chaîne logistique ?**

Dans nos opérations on utilise généralement la remise documentaire et cela depuis sa réintégration par la banque d'Algérie en 2014, on travaille aussi avec le crédit documentaire avec quelques fournisseurs qui l'exigent tel que MIDEA, KAIMANN ... et le transfert libre Dans le cas où nous avons des commandes dont le montant ne dépasse pas 100 000 DZ , Notre préférence pour la remise documentaire s'explique par ses coûts faibles car contrairement au crédit documentaire où nous devons payer plusieurs frais (commission d'ouverture de la LC , Commission de paiement , frais en cas de modification ...) dans le cas de la RD nous ne payons

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

que les frais de règlement, pour les délais aussi la remise documentaire nous convient car le fournisseur commence sa production directement contrairement au cas de la LC ou il doit attendre le Swift des documents.

**QUESTION09** : Pensez-vous que le changement de lois pourrait influencer positivement ou négativement sur la performance de votre chaîne logistique ?

Effectivement le changement de lois a un impact direct sur l'activité par exemple la réintégration de la remise documentaire et la suppression du certificat de contrôle qualité sont en autre faveur contrairement à l'annulation de la possibilité d'étiquetage de la marchandise dans nos propres magasins et l'obligation d'importation avec étiquetage, ce qui augmente nos coûts et provoque un retard dans les délais de livraison.

**QUESTION 10** Est-ce que la performance logistique a un impact sur le chiffre d'affaires de l'entreprise ?

Bien sûr, la logistique est un maillon important dans une entreprise ; une logistique efficace c'est une entreprise efficace, satisfaire nos clients dans les meilleurs coûts et délais est notre premier souci. Respecter les délais et minimiser les coûts ce qui influe directement sur le chiffre d'affaires de l'entreprise.

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

### **3.2.2.2 Analyse et synthèses des résultats :**

D'après le recueil et la récolte des données ainsi que les différentes réponses obtenues par l'entretien qui nous permettent de procéder à l'analyse des résultats, Nous constatons que l'entreprise PROCLIM arrive à améliorer sa performance et contrôler ses coûts logistiques, par le meilleur choix de ses prestataires logistiques en se basant sur plusieurs critères.

La performance logistique de l'entreprise PROCLIM lui a donné l'opportunité d'attirer plus de clients au fil des années avec le meilleur rapport Prix /qualité et cela en offrant à ses clients des produits de renommée internationale, aux meilleurs délais tout en contrôlant ses coûts.

### **3.3 Propositions et suggestions :**

Comme dans tout processus d'amélioration, il est important de faire une analyse de la situation actuelle à partir de la mission de l'entreprise et de ses objectifs corporatifs et de proposer par la suite quelques suggestions, après la collection des informations et l'analyse de ces dernières.

D'après l'analyse quantitative, nous avons constaté que les coûts de transport de surestaries et de magasinage doivent être contrôlés, pour cela nous avons pensé à quelques propositions :

- Continuer à choisir les meilleurs fournisseurs qui respectent les conditions d'achats : en ce qui concerne les délais de livraison, les paiements et les modes de paiement. Ainsi la disponibilité des produits.
- avoir de grandes variations dans les entrepôts et louer des espaces supplémentaires
- faire venir tous les produits en une seule commande, sans forcément sur stocker les centres de distribution

## **Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM**

### **Conclusion :**

Nous nous sommes efforcés tout le long de ce chapitre de démontrer le processus d'importation au sein de l'entreprise PROCLIM et l'importance de la fonction logistique dans son activité.

L'approvisionnement est un élément clé pour cette entreprise, car un bon approvisionnement implique une bonne commercialisation et donc un bon profit, la maîtrise de la supply Chain est un levier fondamental pour améliorer son efficacité la traçabilité des flux physiques et informationnels ainsi que le suivi des commandes clients, selon la planification de la demande, représentent des exigences incontournables pour la compétitivité de l'entreprise.

Les gestionnaires doivent être en mesure d'évaluer les différents scénarios et options pour leur chaîne logistique afin de configurer et planifier leur système de façon optimale, sans toutefois oublier les contraintes opérationnelles et les exigences de l'entreprise.

# Conclusion Générale

## **Conclusion Générale**

Le but de notre travail de recherche est d'analyser la chaîne logistique de l'entreprise PROCLIM et de voir le degré de son impact sur la performance de l'entreprise.

L'efficacité du Supply Chain management se mesure par son degré de réactivité aux aléas, de satisfaction des clients et de la création de valeur pour l'entreprise, par conséquent elle représente un levier crucial pour l'optimisation de la performance globale de l'entreprise qui a un impact direct sur sa santé financière.

Pour mener à bien cette recherche nous nous sommes empreints d'une documentation diversifiée, nous avons premièrement présenté les différents enjeux au niveau de la gestion des chaînes logistiques pour les entreprises commerciales. Nous avons ensuite présenté les différents outils qui existent sur le marché afin de mesurer la performance du processus et activités d'une chaîne logistique. Nous avons entrepris une étude de cas dans une entreprise commerciale d'importation PROCLIM afin de mesurer sa performance et ses coûts logistiques et voir par la suite leur impact sur la performance de l'entreprise.

Dans notre étude sur terrain nous avons analysé la performance de la chaîne logistique de PROCLIM, en se basant sur des indicateurs et des outils de performance. L'analyse de la performance de l'organisation doit être envisagée dans ses diverses composantes, c'est-à-dire en établissant un lien entre les résultats obtenus et les aspirations des différents acteurs. Ces aspirations sont traduites en termes d'indicateurs et comment la performance de l'organisation se situe par rapport à d'autres, ou comment elle évolue dans le temps.

PROCLIM est un des leaders en commercialisation des produits de climatisation et de l'aérotechnique, d'après la collecte des données, ainsi les informations obtenues par l'entretien, elle est considérée comme une entreprise performante qui arrive à maîtriser son domaine d'activité, fidéliser ses clients, et augmenter son chiffre d'affaires. Malgré sa réussite et son succès, cela ne l'empêche pas d'avoir des points faibles ou de rencontrer des problèmes.

Après l'élaboration de notre travail et sur la base du diagnostic qui a été fait nous pouvons confirmer notre première hypothèse liée au choix du fournisseur, cela dit ce dernier qui

## **Conclusion Générale**

représente un maillon très important de la chaîne logistique influe sur la performance mais aussi sur la notoriété de cette dernière le bon choix du fournisseur s'appuie sur des raisons de qualité en premier, de coûts mais aussi de délais, il faut mixer entre les trois facteurs afin de satisfaire sa clientèle et de rentabiliser ses profits.

En outre, il se trouve que la deuxième hypothèse est aussi confirmée d'où l'impact qu'a le changement de lois et de réglementation sur la performance de l'entreprise, comme nous l'avons pu l'apercevoir lors de notre analyse, une nouvelle loi peut influencer positivement ou négativement la performance, elle peut faciliter ou rendre encore plus difficile l'opération d'importation soit en terme de coûts ou de délais.

Enfin la troisième hypothèse est aussi confirmée, car comme nous l'avons vu au cours de notre analyse les coûts logistiques jouent un rôle très important et s'ils ne sont pas bien contrôlés, l'entreprise risque de perdre beaucoup d'argent.

Pour clôturer, nous proposons à l'entreprise PROCLIM dans le but d'accroître encore plus son chiffre d'affaires :

- La location d'un magasin au sud du pays afin d'élargir encore plus son réseau de distribution et aussi d'investir sur des logiciels qui lui permettront de gérer encore mieux ses stocks et ses entrepôts.
- Dans le but de faire sortir sa marchandise au bon moment, et d'éviter des frais de surestaries on propose à l'entreprise PROCLIM de faire une lettre de garantie pour la compagnie maritime sous l'accord de cette dernière, aussi de procéder toujours à une anticipation du problème en s'assurant de la bonne réception des documents import avant que la période de franchise ne s'écoule.
- Essayer de travailler avec plusieurs transitaires à la fois si on a plusieurs commandes importées qui arrivent le même jour, afin d'optimiser ses délais.

Nous avons démontré que notre outil d'évaluation reflétait très bien la réalité de cette entreprise, et que notre approche serait très utile afin de tester plusieurs configurations de sa chaîne logistique. Avec ce type d'outil, les entreprises pourraient prendre de meilleures décisions concernant leur système et leurs ressources, et être en mesure d'évaluer les différentes options disponibles pour leur système.

## **Conclusion Générale**

La logistique est maintenant primordiale pour les entreprises afin de se démarquer de la concurrence et c'est grâce à ce type d'outil et de technique qu'ils peuvent le faire. Il serait donc important pour cette entreprise de se doter d'un type de système qui est en mesure de planifier la capacité logistique de leur réseau pour ainsi mieux planifier leurs activités tout au long de leur chaîne logistique. De ce fait, cette contribution reste ouverte et pourra constituer une base, sur laquelle il sera possible de développer d'autres pistes de recherche.

## **Conclusion Générale**

## Bibliographie

### Ouvrages :

- BARCZYK (D) ET Evrard (R). «la distribution », édition Natltan, paris, 1997.
- COURTOIS(Alain), BONNEFOUS(Chantal), Les indicateurs de performance, Editions PRODUCTIQUE (Chapitre sur la performance rédigé par Philippe LORINO)
- Garsuault (Philippe), PRIAMI(Stéphane), Operations bancaires à l'international, 2é ed, Banque éditeur
- HERMEL(Laurent) et ACHARD (Pierre), Le benchmarking, édition Afnor, Saint-Denis Cedex, 2010.
- HESKETT(J.L), GLASKOWSKI (N. A), IVIE (R.M), Business Logistics, traduit par D. TIXIER, H.MATHE et J. COLLIN.
- HOHMANN (Christian), Audit combiné qualité/supply Chain, Éditions d'Organisation, 2004.
- Legrand(Ghislaine), Martini(Hubert), Gestion des opérations import/export, édition Dunod
- LEMOIGNE(Rémy) : Supply Chain management, édition Dunod, Paris, 2013.
- MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Eyrolles, 1991.
- Marchal(ANDRE) : logistique globale supply Chain management, edition2006, paris
- Médan(P) & Gratacap (A), « Logistique et Supply Chain Management », Paris, Dunod, 2008.
- NGUYEN (Madeleine), THE, IMPORTER, Edition EYROLLES, 4 éme Ed.
- Operations bancaires à l'international, 2 ed,
- PIMOR (YVES), FENDER (MICHEL), Logistique et supply Chain management, **édition Dunod, 2013.**
- Robert S. Kaplan et David P. Norton, Le tableau de bord prospectif, Éditions d'Organisation.
- TIXIER(D), MATHE(H) et COLIN(J), La Logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux, Paris (France), Dunod, 1988.

### Revues :

- ABBAD, H, (2009), « Le choix des PME par la grande distribution alimentaire : quel poids pour les critères logistiques ? », Management & Avenir, 2009/4 n° 24
- HESKETT J.L, « Logistics : essential to strategy », Harvard Business Review, nov.-déc. 1977, traduit par « La logistique, élément clé de la stratégie », Harvard-L'Expansion, n°8

- N. FABBE-COSTES and M. JAHRE, Supply Chain Integration and Performance - A Review of the Evidence, *International Journal of Logistics Management (IJLM)*, Special Issue “Building theory in business logistics through reviews of the literature”, Vol. 19, n°9, 2008.

### **Travaux universitaires :**

- AMARI (Karim) : Essai d'évaluation de la performance de la Petite et Moyenne Entreprise (PME) en Algérie, Mémoire de Licence, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2010.
- Extrait de Gouvernance des entreprises, « Actionnariat et performances » de C. LAHLOU Maître de conférence à l'université de Tlemcen – Algérie

### **Webographie :**

- <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Logistique-238243.htm>
- , <http://www.entrepreneuraquitaine.fr/comment-mesurer-la-performance-dune-entreprise>
- <http://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol04Num01-Mesure-Performance-Logistique.htm>.
- <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-3-definition-et-evaluation-de-la-performance.html>
- <http://www.institut-numerique.org/chapitre-1-definition-et-management-de-la-performance-51a9808502799> ,
- [http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance\\_publique/files/files/documents/performance/contrôle\\_gestion/analyse\\_comparative/concepts\\_et\\_methodologie/Guide\\_methodologique\\_benchmarking\\_Nevaconseil\\_2005.pdf](http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/performance/contrôle_gestion/analyse_comparative/concepts_et_methodologie/Guide_methodologique_benchmarking_Nevaconseil_2005.pdf) ,
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Gestion-flux-logistiques.htm> ,
- <http://ma-logistique.ma/notions-logistiques/73-flux-physique-.html>
- <http://www.manager-go.com/logistique/tableau-de-bord-logistique.htm> ,
- [www.chohmann.free.fr](http://www.chohmann.free.fr)

# **ANNEXES**

## Liste des Annexes

N°	TITRE
01	Demande de cotation
02	Devis
03	Bon de commande
04	Demande d'achat
05	Email Produits commandé et quantité
06	Email de confirmation PRO FORMA
07	Email Relance
08	Visa répression des fraudes
09	Dossier domicilié
10	Guide d'entretien



## **ANNEXE 01**

Mr EUTHAMEN Zoubir  
20, Rue Louab Med Saleh SMK / Constantine  
25000  
031924452/53

Mr MEDJOURI Lyes  
Directeur commercial PROCLIM SARL  
10, Rue Djeghoud Ahmed, Constantine

Objet : Demande de cotation pour produits

Monsieur,

En vue d'une éventuelle commande au près de votre société, je souhaiterai que vous m'établissiez un devis.

Vous trouverez en pièce jointe les produits que je désire acquérir.

Pourriez-vous me préciser le coût total d'une commande de ce type au près de votre société.

Dans l'attente de vous lire, veiller recevoir mes salutations.

Cordialement.

# ANNEXE 02

## SARL PROCLIM

Annexe 2

DISTRIBUTION DES EQUIPEMENTS ET ACCESSOIRES DE CLIMATISATION  
SIEGE SOCIAL: 10 RUE DJEGHROUD AHMED-CONSTANTINE - RC: 2000B63784 - MF: 000025010137075 - AI : 25012516222  
N° COMPTE RIB : SGA 021 00603 113 000 479526  
TEL : +21331 91 26 26 - FAX : +21331 92 38 58  
SUCCURSALE: Cité des 400 Logts, BT K n°7, GUE de Constantine, Alger. N° COMPTE RIB : Natexis : 020 00001 41174490145  
CAPITAL SOCIAL 49 857 578 00 DA

Facture Proforma n° : PR-0296

CONSTANTINE le : 06.02.201

Note :

Disponibilité : Disponible 12 semaine après commande  
Modalité de paiement : 50 % a la commande le reste a l'enlèvement

Doit : 0605

**EUTAMENE ZOUBIR**

Adresse : 20 RUE LOUAB MED SALEH S.M.K CONSTANTINE  
RC 0314491 A 98  
MF 196725010927529  
AI 25015801183

CODE	DESIGNATION	Unité	QTE	PRIX U H.T.	MONTANT H.T.
1 PMV-I900/3P HR410	Unité exterieur VRV 90 KW 2X45KW	U	14	1 568 639.00	21 960 946.00
2 PMV-D71G2/ R410	unité interieur VRV type gainable 7.1 KW	U	9	65 637.00	590 733.00
3 PMV-D45G2/ R410	unité interieure VRV type gainable PF=4.5kw	U	18	57 700.00	1 038 600.00
4 PMV-D255/3P H R410	UNITE EXTERIEURE VRV	U	9	560 918.00	5 048 262.00
5 PMV-D36G2/ R410	Unité interieur gainable VRV .Pf=3.6 KW	U	16	52 282.00	836 512.00
6 DBQ-MOD225 X225	DIFFUSEUR CARRE A QUATRES DIRECTIONS D SOUFFLAGE POUR FAUX PLAFOND	U	126	5 055.75	637 024.50
7 LMT 200X200	Grilles linéaires en aluminium, pour soufflage ou reprise, à ailettes fixes parallèles	U	66	2 500.00	165 000.00
8 DCG-MOD160 BL	Diffuseur à cônes réglables pour plafonds modulaires	U	40	4 473.00	178 920.00

**PROCLIM**  
Distribution Des Equipements  
et Accessoires De Climatization  
RC N°: 00 B 0063784  
Commerciale

Arrêter le présent Facture Proforma à la somme de :

**trente-cinq millions six cent trente-trois mille cinq cent  
dix-sept Dinars et huit centimes.**

TOTALH.T.	30 455 997.50
TVA %17	5 177 519.58
<b>TOTAL T.T.C.</b>	<b>35 633 517.08</b>

Cette Proforma peut faire office de Bon de Commande. Valable jusqu'au : .....  
Bon pour commande et acceptation des conditions générales de vente.

Cachet et signature du client.

## **ANNEXE 03**

### **CONTRAT DE VENTE DE BIENS**

---

Le présent contrat est signé et prend effet à partir du 17/01/2016

#### **ENTRE**

**SARL PROCLIM** (le vendeur), une société de distribution des équipements et accessoires de climatisation, régie par les lois en vigueur de la République Algérienne, et dont le siège social est sis au : 10, Rue Djeghroud Ahmed – Constantine –

#### **ET**

**EUTAMENE ZOUBIR** (l'acheteur), Directeur de l'entreprise TRAVAUX DE GENIE CLIMATIQUE, est dont le siège social est sis 20 RUE LOUAB MED SALEH SMK / CONSTANTINE

1. **VENTE DES MARCHANDISES :**  
Le vendeur devra vendre, transférer, et remettre à l'acheteur au plus tard le 01-04-2016 les biens suivant le devis quantitatif estimatif joint au présent contrat.
2. **CONTREPARTIE :**  
L'acheteur devra accepter les biens et payer en contrepartie la somme de 4 226 343,51 DA TTC  
Montant en lettre : Quatre Millions Deux Cent Vingt Six Mille Trois cent Quarante Trois et Cinquante et Un Centimes
3. **Identification des biens :**  
L'identification des biens objet du présent contrat se fera lorsque l'acheteur et le vendeur attesteront par écrit que les biens en question sont conformes au présent contrat.
4. **Clause de paiement par tranche :**  
L'acheteur s'engage à payer la contrepartie de 4 226 343,51 DA TTC de la manière suivante : paiement initial à effectuer à la signature du présent contrat et le solde restant par tranche mensuelle ainsi que les frais d'administration conformément aux dispositions du présent contrat ; la facturation.
5. **Risque de perte :**  
De risque de perte des biens, quelle qu'en soit la cause, sera la responsabilité du vendeur jusqu'à ce que les biens aient été acceptés par l'acheteur.
6. **Garantie de non engagement :**  
Le vendeur garantit que les biens sont actuellement libres de toute servitude et qu'au moment de la livraison, ils seront libres de toute garantie, sureté ou charge,
7. **Garantie de titre :**  
Par ailleurs, le vendeur garantit qu'au moment de la signature de ce contrat le vendeur ne connaît, ni n'a aucune raison de reconnaître l'existant ou d'une plainte pour titre s'opposant au droit du vendeur sur ces biens.
8. **Droit d'inspection :**  
L'acheteur aura le droit d'inspecter les biens à leur arrivée, et au plus 7 jours après leur livraison l'acheteur devra notifier au vendeur toute demande dédommagement pour raison de condition, de qualité ou du niveau de biens, et l'acheteur devra spécifier de façon détaillé la base de sa revendication.  
L'incapacité de l'acheteur à respecter ces conditions sera considérée comme une acceptation irrévocable des biens par l'acheteur.

Les parties ont signé le présent contrat le 17/02/2016

L'ACHETEUR

LE VENDEUR

Signature autorisée  
Nom et fonction

Entreprise "EUTAMENE"  
Des Travaux du Génie Climatique  
20, Rue Louah Med Saleh S.M.K  
Constantine - RC N° 25 00 - 0314491 A 98

EUTAMENE Zoubir  
Gérant

Signature autorisée  
Nom et fonction

Lyes MEDJOUR  
Commerciaux

Contrat de vente de biens Entreprise EUTAMENE ZOUBIR

Page 2

**ANNEXE 04**

**PROCLIN**  
Air conditioning

DATE : 08/02/2016

**Demande d'Achat** N° : 1256

N° B.C Client : ...Contrat... 12/02/2016.....

Référence	Qtés	Détails (*)	Lieu de Stock
PMV-1900.13P	14		
HR.410			
PMV-D.71.62.1	9		
R.410			
PMV-D.45.62.1	78		
R.410			
PMV-D.255.13P	9		
H.R.410			
PMV-D.36.62.1	18		
R.410			
DBQ-M.00.225.1	120		
X.225			
L.H.T. 200 x 200	66		
DCG-MOD 160 BL	40		

(\*) D pour Disponible

Le Gestionnaire de Stock

Le Commercial

**LES MEDJOURI**

Commercial

## ANNEXE 05

[naouelnaouel.chidekh@proclim.dz](mailto:naouelnaouel.chidekh@proclim.dz)

À: william.zuo@midea.com.cn  
Cc: RAMDANIHASSIBA  
Objet: request for quotation

Annex05

Dear william ;

Please send me a pro forma invoice for the below table and take into consideration the following :

Payment term : letter of credit at sight  
Shiping term : CFR algiers port

PVC4-500T	Ventilo-convecteur type cassette compact 4.83Kw	70
PVK4-600T	Ventill-convecteur type cassette 5.70kw	190
PVK4-7504T	Ventilo-convecteur type cassette 6.98Kw <b>4 TUBES 4 pipe 4 way cassette</b>	22
PVK4-950T	Ventilo-onvecteur type cassette 8.96kw	70
PVG2-500/30	Ventilo-convecteur type gainable 30PA	12
PVG2-600/30	Ventilo convecteur type gainable 30PA	15
PVG2-800/30	Ventilo-convecteur type gainable 30PA	3
PVG3-1600/70	Ventilo convecteur type gainable haute pression 70PA	4
PVG3-2200/70	Ventilo convecteur type gainable haute pression 70PA	5
PVH4-450	Ventilo convecteur type plafonier horizontal 3.58KW, <b>air return from side</b>	10
PGB-F65W/RN1	Groupe d'eau glaceé R410 65 kw, <b>380~415V~3Ph~50Hz</b>	5
PGB-F130W/RN1	Groupe d'eau glacée 130 KW	4
PGB-F200W/RN1	Groupe d'eau glacée 130 KW	4
PGB-F250W/RN1	Groupe d'eau glacée 250 KW	2
PRST-100R/410	Roof Top 35KW 100 000BTU R410A	1
PRST-150R/410	Roof top 53kw 150 000BTU R41A	2
PRST-300R/410	Roof Top 97KW 300 000 BTU R410A, <b>air outlet from side</b>	4

Best regards

**Naouel CHIDEKH**  
Service logistique **PROCLIM**  
Tél: 031 91 26 26  
Fax: 031 92 38 58  
Mob: 07 70 32 28 03

**PROCLIM**  
Air conditioning

## ANNEXE 06

Annexe 6

MADEL.

**RAMDANIHASSIBA**

---

**À:** Ivana Ramos  
**Cc:** naouel.chidekh@proclim.dz  
**Objet:** confirmation de commande

bonjour

nous avons le plaisir de vous confirmer commande suivant votre pro forma N° 25.165 d'un montant de 42 010.51 € datée le 08/02/2016  
merci de procéder à la production et nous communiquer les délais sortie usine

dans l'attente de votre confirmation

salutations  
hassiba

Am G

**RAMDANIHASSIBA**

---

**A:** william.zuo@midea.com.cn  
**Cc:** naouel.chidekh@proclim.dz  
**Objet:** order confirmation MCACQSPRCLM20160125

dear william ;

we have the pleasure to confirm you the order as your pro forma N° MCACQSPRCLM20160125 with a total amount of 226 800.00\$ and dated of 25/01/2016 we will proceed to open the letter of credit and send you a copy of the swift as soon as possible.

awaiting your confirmation.

regards  
hassiba

Annexe 6

VFAC12P879309.txt

(ORIGINAL)

S.A.R.L.  
DJEGHROUD AHMED, S/N  
CONSTANTINE

PROCLIM  
10 RUE  
25000  
ARGELIA  
CLIENTE :

pro forma 25.165 F  
FECHA : 08/02/2016 PAGINA: 1  
198 NIF : 000025006378466

PRECIO	ARTICULO	DESCUENTOS	DESCRIPCION	IMPORTE	CANTIDAD
			-CONDITIONS LIVRAISON: CFR/ALGER PORT		
			-PAIEMENT: CAD A 59 JOURS DATE B/L.		
			NOS COORDONNEES BANCAIRES: LA CAIXA		
			PLAÇA MAJOR, 1		
			08540 CENTELLES (ESPAGNE)		
			SWIFT: CAIX ES BB XXX		
			COMpte N°: ES12 2100-8610-10-0200009589		
			- MARCHANDISE ORIGINE ESPAGNOLE		
			- PAYS D'ORIGINE ESPAGNE		
			- GRILLES ET DIFFUSEURS		
	00710400200		CTM-AN M9016 (S) 400 200	300,46	30
10,015	28510150150		DBQ M9016 (D) 150 150	149,03	20
7,452	28510300300		DBQ M9016 (D) 300 300	2.520,10	181
13,923	28510450450		DBQ M9016 (D) 450 450	883,07	40
22,077	1886001300300		DBQ-MOD 600 M9016 300 300	3.178,61	150
21,191	1886001450450		DBQ-MOD 600 M9016 450 450	1.150,76	50
23,015	33010160		DCG M9016 (D) 160	386,80	40
9,670	33310250		DCG-MOD/600 M9016 (D) 250	425,17	20
21,259	3791600		DFZ-R M9016 600	2.397,90	153
15,673	0221595595		DMT-MOD M9016 595 595	691,24	30
23,041	02010600300		DMT-AR M9016 (S) 600 300	681,70	50
13,634	02010600400		DMT-AR M9016 (S) 600 400	168,65	10
16,865	2501400		KAM-W M9016 400	4.296,71	40
107,418	2501315		KAM-W M9016 315	766,21	10
76,621	01010500200		LMT M9016 (S) 500 200	417,13	40
10,428					

Continúa en la página posterior...

FACTURA 100.165 F  
FECHA : 29/02/2016 PAGINA: 2

PRECIO	ARTICULO	DESCUENTOS	DESCRIPCION	IMPORTE	CANTIDAD
8,341	01010600100		LMT M9016 (S) 600 100	166,82	20
12,985	01010800150		LMT M9016 (S) 800 150	649,23	50

Pge p

VFAC12P879309.txt			
15,916	01010800200	LMT M9016 (S) 800 200	15
		238,74	
8,844	10110400150	AMT-AN SP M9016 (S) 400 150	30
		265,33	
16,780	10110900100	AMT-AN SP M9016 (S) 900 100	57
		956,45	
20,437	101101000150	AMT-AN SP M9016 (S) 1000 150	3
		61,31	
7,741	10710200150	CTM-AN SP M9016 (S) 200 150	12
		92,89	
9,794	10710300150	CTM-AN SP M9016 (S) 300 150	18
		176,29	
8,901	10710200200	CTM-AN SP M9016 (S) 200 200	9
		80,11	
11,341	10710250250	CTM-AN SP M9016 (S) 250 250	7
		79,39	
6,600	10710200100	CTM-AN SP M9016 (S) 200 100	3
		19,80	
11,535	10710300200	CTM-AN SP M9016 (S) 300 200	6
		69,21	
11,870	2761050075	MINI SP M9016 (P) 500 75	6
		71,22	
9,032	89612560	SKP 125 60	138
		1.246,41	
33,450	66020700300	SQR -EH /MA/ 700 300	3
		100,35	
43,110	66020600500	SQR -EH /MA/ 600 500	1
		43,11	
22,948	66020500200	SQR -EH /MA/ 500 200	18
		413,06	
21,015	66020400200	SQR -EH /MA/ 400 200	4
		84,06	
19,073	66020300200	SQR -EH /MA/ 300 200	7
		133,51	
17,148	66020200200	SQR -EH /MA/ 200 200	22
		377,25	
14,662	66020200150	SQR -EH /MA/ 200 150	9
		131,96	
96,264	50501500200	FOK-120-MAF -H /PIFF/ 500 200	8
		770,11	
114,100	50501800300	FOK-120-MAF -H /PIFF/ 800 300	1
		114,10	
112,360	50501550450	FOK-120-MAF -H /PIFF/ 550 450	1
		112,36	
108,095	50501450450	FOK-120-MAF -H /PIFF/ 450 450	2
		216,19	
103,845	50501400400	FOK-120-MAF -H /PIFF/ 400 400	2
		207,69	
94,750	50501450200	FOK-120-MAF -H /PIFF/ 450 200	1
		94,75	
97,260	50501350350	FOK-120-MAF -H /PIFF/ 350 350	1
		97,26	
93,180	50501400200	FOK-120-MAF -H /PIFF/ 400 200	2
		186,36	
93,595	50501300300	FOK-120-MAF -H /PIFF/ 300 300	2
		187,19	
93,530	50511350250	FOK-120-MAF -V /PIFF/ 350 250	1
		93,53	
90,215	50501250250	FOK-120-MAF -H /PIFF/ 250 250	2
		180,43	
90,097	50501300200	FOK-120-MAF -H /PIFF/ 300 200	7
		630,68	
88,580	50501250200	FOK-120-MAF -H /PIFF/ 250 200	1
		88,58	
87,064	50501200200	FOK-120-MAF -H /PIFF/ 200 200	23
		2.002,48	
102,430	50501700200	FOK-120-MAF -H /PIFF/ 700 200	1
		102,43	

VFAC12P879309.txt			
125,720	50501800450	FOK-120-MAF -H /PIFF/ 800 450	1
		125,72	
188,280	505011000800	FOK-120-MAF -H /PIFF/ 1000 800	1
		188,28	
106,990	50501600300	FOK-120-MAF -H /PIFF/ 600 300	2
		213,98	
119,650	50501600500	FOK-120-MAF -H /PIFF/ 600 500	1
		119,65	
28,961	080	FBCF24	60
		1.737,68	

Continúa en la siguiente hoja...

(ORIGINAL)

S.A.R.L.

DJEGHROUD AHMED, S/N

CONSTANTINE

FACTURA 100.165 F  
 FECHA : 29/02/2016 PAGINA: 3  
 198 DNI/CIF : DZ000025006378466

PROCLIM

10 RUE

25000

ARGELIA

CLIENTE :

PRECIO	ARTICULO	DESCRIPCION	IMPORTE	CANTIDAD
		DESCUENTOS		
	01010400100	LMT M9016 (S)	400 100	52
6,070			315,65	
	01010800100	LMT M9016 (S)	800 100	56
10,091			565,07	
	147400400	CX 400 400		10
3,154			31,54	
	28510225225	DBQ M9016 (D)	225 225	36
10,624			382,45	
	203100	TIRAS CM 100		216
0,146			31,62	
	203150	TIRAS CM 150		20
0,161			3,22	
	203400	TIRAS CM 400		104
0,267			27,72	
	203500	TIRAS CM 500		14
0,301			4,21	
	203800	TIRAS CM 800		112
0,496			55,50	
	2031000	TIRAS CM 1000		6
0,623			3,74	
	4361031000	LNG-AR M9016 (D)	3 1000	95
25,222			2.396,13	
	01010500150	LMT M9016 (S)	500 150	7
8,556			59,89	
	14010400400	DXT M9016 (T)	400 400	10
27,096			270,96	
	709	CENTRAL CONTROL KFC-PLUS		3
181,037			543,11	
	827	CRONO TM (TERM.CRONO MASTER)		3
41,287			123,86	
	828	TZ-TEMP/TERM ZONA TEMPORIZABLE		12
40,688			488,26	
	956	COMPUERTA SQR ESPECIAL		15
77,383			1.160,74	
		ZQ 400 X 300		
		S/RGA		
	00710500300	CTM-AN M9016 (S)	500 300	36
16,258			585,29	
	00710700300	CTM-AN M9016 (S)	700 300	8
29,858			238,86	

Pge p

VFAC12P879309.txt  
 36,139 00710900300 CTM-AN M9016 (S) 900 300 46  
 40,405 007101000400 CTM-AN M9016 (S) 1000 400 2  
 80,81

40.370,51

TOTAL . . . . :

1.640,00

TRANSPORTES

42.010,51

TOTAL Eur . . . :

FORMA DE PAGO: CASH AGAINST DOCUMENTS 59, DIAS  
 VENCIMIENTOS : 28/04/2016  
 42010,51

Nº BULTOS . . : 24 ORIGEN MERCANCIA: SPAIN  
 PESO NETO . . : 3.544,6700 PARTIDA ARANCELARIA: 84159000  
 PESO BRUTO . . : 4.410,2000 EXENTO DE IVA POR EXPORTACION  
 VOLUMEN . . . : 46,0320

OPERACION ASEGURADA EN				
93,180	50501400200	FOK-120-MAF -H /PIFF/	400 200	2
			186,36	
93,595	50501300300	FOK-120-MAF -H /PIFF/	300 300	2
			187,19	
93,530	50511350250	FOK-120-MAF -V /PIFF/	350 250	1
			93,53	
90,215	50501250250	FOK-120-MAF -H /PIFF/	250 250	2
			180,43	
90,097	50501300200	FOK-120-MAF -H /PIFF/	300 200	7
			630,68	
88,580	50501250200	FOK-120-MAF -H /PIFF/	250 200	1
			88,58	
87,064	50501200200	FOK-120-MAF -H /PIFF/	200 200	23
			2.002,48	
102,430	50501700200	FOK-120-MAF -H /PIFF/	700 200	1
			102,43	
125,720	50501800450	FOK-120-MAF -H /PIFF/	800 450	1
			125,72	
188,280	505011000800	FOK-120-MAF -H /PIFF/	1000 800	1
			188,28	
106,990	50501600300	FOK-120-MAF -H /PIFF/	600 300	2
			213,98	
119,650	50501600500	FOK-120-MAF -H /PIFF/	600 500	1
			119,65	
28,961	080	FBCF24	1.737,68	60

Continúa en la siguiente hoja...

PESO NETO . . : 3.544,6700 PARTIDA ARANCELARIA: 84159000  
 PESO BRUTO . . : 4.410,2000 EXENTO DE IVA POR EXPORTACION  
 VOLUMEN . . . : 46,0320  
 OPERACION ASEGURADA EN  
 Inscripción REI-RAEE: 002991  
 CREDITO Y CAUCION

Nº

## ANNEXE 07

**naouelnaouel.chidekh@proclim.dz**

---

**À:** william.zuo@midea.com.cn  
**Cc:** RAMDANIHASSIBA  
**Objet:** reminder

Dear william

I'am writing this e-mail to remind you about our last order concerning the pro forma N°MCACQSPROCLM20160125, please confirm that the delivery date is maintained because we have an engagement over our clients

Awaiting your prompt answer

Regards

**Naouel CHIDEKH**  
Service logistique **PROCLIM**  
Tél: 031 91 26 26  
Fax: 031 92 38 58  
Mob: 07 70 32 28 03

**PROCLIM**  
Air conditioning



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Annex 08

التجارة

نموذج (ر.د.م)

ولاية التجارة لولاية

N° 0371071

الرقم التسلسلي

م. ت. ا. بية الحدود

رخصة دخول المنتج

رقم 1193 / 16 / المؤرخ 2015

( المادة 9 من المرسوم التنفيذي رقم 467-05 المؤرخ في 8 ذي القعدة عام 1426 الموافق 10 ديسمبر سنة 2005 )

(1) المستورد : شركة ذات المسؤولية المحدودة بولاية الجزائر  
رقم وتاريخ س ت : 25/100 - 00 63784 0000  
(2) العنوان : السيد أحمد بن عبد الرحمن بن عبد الحميد  
تعيين المنتج (3) : GRILLES & DIFFUSEURS  
معروض في (4) : الجزائر  
متكون من (5) : 233  
رقم التعريف (7) : 32100/30169996  
فاتورة الشراء (8) : 97.0374  
القيمة (9) : 305 190 75  
الصانع (10) : MADEL NR TECHNICAL DIFFUSIONS SA  
مكان المصدر (11) : ألمانيا  
رقم الحصة (12) :  
رقم وتاريخ ت.م.م (13) : 10/11/2015 5634  
رقم وتاريخ م.م.م (14) :  
المراقبات المنجزة : مراقبة الوثائق  
نتائج المراقبات :  
مطابق

ب و الإسم واسم شركة المتعامل.  
وان المعني للمتعامل المعني.  
الطبيعة الحقيقية للمنتج.  
كمية عرض المنتج.  
عدد الطرود.  
مئة بالألفان.  
رقعة الجمركية (8 أرقام).  
الرقم والتاريخ.  
مئة بالدينار الجزائري.  
ب و اسم الشركة وعنوان المنتج.  
البلد الأصلي للمنتج أو مكان  
شعب.  
مات الصرف والمعلومات  
مطلقة بشقعة المنتج.  
و تاريخ التصريح باستيراد  
نتائج  
و تاريخ محضر مراقبة مطابقة  
نتائج

المراقبة المنجزة على المنتج المذكور أعلاه لم تظهر أي عدم مطابقة. يسمح بدخوله لأجل وضعه رهن الإستهلاك.

تاريخ وتأشير و ختم  
رئيس مفتشية الحدود

د. ن. ن. ن.  
رئيس مفتشية الجودة  
وقمع القلم بالعلامة تحت  
الجمركية المميزة



## ANNEXE 09

### Certificat de conformité

MADEL AIR TECHNICAL DIFFUSION S.A  
C/ PONT DE LES BRUIXES, P-5-P.I.LA  
GAVARRA P.O BOX NR: 5 E-08540  
CENTELLES BARCELONA - SPAIN  
TEL: +34938898091 FAX NUMBER: +348898219

CONFORMITY CERTIFICATE N° 002/16

05.05.2016

MADEL Air Technical Diffusion, S.A., certifie que nos produits objet de la proforma 80.643 sont conformes aux normes internationales de qualité.

FACTURE N° 101.652 F

AS PER PROFORMA INVOICE NO. 80.643 DATED 31/03/2016  
CFR ALGER PORT

SOCIETE GENERALE ALGERIE AGENCE 603  
ZONE INDUSTRIELLE PALMA N° 56 ZONE C  
25000 CONSTANTINE  
ALGERIE

SARL PROCLIM  
10, RUE DJEGHROUD AHMED  
CONSTANTINE ALGERIE  
NIF: 000025006378466


Fabricant : MADEL AIR TECHNICAL DIFFUSION S.A



# EUR 1

1. Exportador (nombre, apellidos, dirección completa y país) <b>MADEL AIR TECHNICAL DIFFUSION S.A.</b> <b>C. PONT DE LES BRUIXES, P-5 P.I. LA GAVARRA</b> <b>08540 CENTELLES-BARCELONA</b> <b>SPAIN</b>		<b>EUR. 1</b> <b>N.º A 000000 S.D.</b>	
Véanse las notas del reverso antes de rellenar el impreso			
3. Destinatario (nombre, apellidos, dirección completa y país) (mención facultativa) <b>PROCLIM S.A.R.L.</b> <b>10 RUE DJEGHROUD AHMED S/N</b> <b>25000 CONSTANTINE</b> <b>000025006378466</b> <b>ARGELIA</b>		2. Certificado utilizado en los intercambios preferenciales entre  <p style="text-align: center;">ESPAÑA</p> <p style="text-align: center;">y</p> <p style="text-align: center;">ARGELIA</p> (Indíquense los países, grupos de países o territorios a que se refiera)	
		4. País, grupo de países o territorio de donde se consideran originarios los productos <p style="text-align: center;">ESPAÑA</p>	5. País, grupo de países o territorio de destino <p style="text-align: center;">ARGELIA</p>
6. Información relativa al transporte (mención facultativa)		7. Observaciones	
8. Número de orden; marcas, numeración; número y naturaleza de los bultos (1); designación de las mercancías (2)  <b>24 PALLETAS</b> <b>GRILLES &amp; DIFFUSEURS</b>		9. Masa bruta (kg) u otra medida (litros, m³, etc.) <p style="text-align: center;"><b>4410 KG</b></p>	10. Facturas (mención facultativa)
11. VISADO DE LA ADUANA O DE LA AUTORIDAD GUBERNAMENTAL COMPETENTE  Declaración certificada conforme Documento de exportación (3): Modelo <u>      DUA      </u> n.º <u>      16ES0008551 105219 8      </u> Del ..... Aduana o autoridad gubernamental competente ..... Sello País o territorio de expedición: <u>      ESPAÑA      </u> En <u>      BARCELONA      </u> , a .....  <p style="text-align: center;">.....</p> <p style="text-align: center;">(Firma)</p>		12. DECLARACION DEL EXPORTADOR  El que suscribe declara que las mercancías arriba designadas cumplen las condiciones exigidas para la expedición del presente certificado.  En <u>      BARCELONA      </u> , a <u>      09/03/2016      </u>  <p style="text-align: center;">.....</p> <p style="text-align: center;">(Firma)</p>	

**BILL OF LADING :**

<b>SHIPPER</b> MADEL AIR TECHNICAL DIFUSION, S.A. C/PONT DE LES BRUIXES, P-5 POL. IND. LA GAVARRA 08540 CENTELLES (BARCELONA) SPAIN TEL. 93 88980391		<b>ORIGINAL BILL OF LADING</b>		VOYAGE NUMBER 314FDS BILL OF LADING NUMBER IBC0266224	
<b>CONSIGNEE</b> PROCLIM S.A.RL 10, RUE DJEGHROUD AHMED 25000 CONSTANTINE ALGER NIF000025006378466		<b>EXPORT REFERENCES</b> 00200369742/001			
<b>NOTIFY PARTY</b> Carrier not to be responsible for failure to notify PROCLIM S.A.RL 10, RUE DJEGHROUD AHMED 25000 CONSTANTINE ALGER NIF000025006378466		<b>CARRIER:</b> CMA CGM - Société Anonyme au capital de 175 000 000 euros Head Office: 4, quai d'Arenic - 13002 Marseille - France Tel: (33) 4 88 91 90 00 - Fax: (33) 4 88 91 90 95 B 562 024 422 R.C.S. Marseille			
<b>PRE CARRIAGE BY*</b>		<b>PLACE OF RECEIPT*</b>		<b>FREIGHT TO BE PAID AT</b>	
		BARCELONA		THREE (3)	
<b>VESSEL</b>		<b>PORT OF LOADING</b>		<b>PORT OF DISCHARGE</b>	
FAS DAMMAM		BARCELONA, SPAIN		ALGER DRYPORT, ALGERIA	
<b>MARKS AND NOS CONTAINER AND SEALS</b>		<b>NO AND KIND OF PACKAGES</b>		<b>DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS AS STATED BY SHIPPER SHIPPER'S LOAD STOW AND COUNT SAID TO CONTAIN</b>	
SEGU5379998 SEAL F1293242		1 x 40HC		24 PALLETS CNTR. S. T. C. : GRILLES ET DIFFUSEURS HS CODE: 841590	
				GROSS WEIGHT CARGO KGS 4410.200	
				TARE KGS 3900	
				MEASUREMENT CBM 60.000	
					
FREIGHT PREPAID DTHC COLLECT					
DISCHARGE PORT AGENT: CMA CGM ALGERIA QUARTIER DES AFFAIRES BAB EZZOUAR ALGER ALGERIA TEL: 213023924268/4545/4646 FAX: 213021546477/88					
Sheet 1 of 2					
ABOVE PARTICULARS DECLARED BY SHIPPER. CARRIER NOT RESPONSIBLE.					
ADDITIONAL CLAUSES					
4. Cargo at port is at merchant risk, expenses and responsibility 5. FCL 77. THC at destination payable by consignees as per line/port tariff 153. All expenses, including but not limited to overtime/drayage to stacking area if any, from ship's hold up to reloading of empties in ship's hold/deck are for Receiver's account. 179. Container with Port of Discharge Algiers can be delivered in Algiers Port or in ODCY Allarco at Rouiba. Container delivered from ODCY Allarco are transferred from Algiers Port by truck or are transferred from Bejaia Port by train. Way of transfer remains at discretion of CMA CGM carrier and under his responsibility. 180. Carrier draws Merchant's attention to the fact that as per Algerian national customs regulation n 79-07 and 98-10, cargo shall be auctioned by customs without any notice if Merchant fails to take delivery within 4 months and 21 days from the date of discharge. 194. For the purpose of the present carriage, clause 14(2) shall exclude the application of the					
Yurk/Antwerp rules, 2004. 216. Mis-declaration of cargo weight endangers crew, port workers and vessels' safety. Your cargo may be weighed at any place and time of carriage and any mis-declaration will expose you to claims for all losses, expenses or damages whatsoever resulting thereof and be subject to freight surcharge. 225. The shipper acknowledges that the Carrier may carry the goods identified in this bill of lading on the deck of any vessel and in taking remittance of this bill of lading the Merchant (including the shipper, the consignee and the holder of the bill of lading, as the case may be) confirms his express acceptance of all the terms and conditions of this bill of lading and expressly confirms his unconditional and irrevocable consent to the possible carriage of the goods on the deck of any vessel. 241. Carrier is not responsible for any omission in regards to article 69 of applicable Algerian budget bill 2009 (published on Algerian bulletin n° 44) and the responsibility remains with the merchant/importer. Any fines, penalties levied against the carrier for non compliance with the above article and/or additional costs, including but not limited to storage, demurrage are for the account of the merchant. 249. As per National Algerian Customs Regulations, a full style name and address has to be indicated in					
RECEIVED by the carrier from the shipper in apparent good order and condition (unless otherwise noted herein) the total number or quantity of Containers or other packages or un indicated above stated by the shipper to comprise the cargo specified above for transportation subject to all the terms hereof (including the terms on page one) from the place of receipt or port of loading, whichever is applicable, to the port of discharge or the place of delivery, whichever is applicable. Delivery of the Goods will only be made on payment of all Freight charges. On presentation of this document (duly endorsed) to the Carrier, by or on behalf of the holder, the rights and liabilities arising in accordance with the terms hereof shall (with prejudice to any rule of common law or statutes rendering them binding upon the shipper, holder and carrier) become binding in all respects between the Carrier and Holder as though a contract contained herein or evidenced hereby had been made between them. All claims and actions arising between the Carrier and the Merchant in relation with the contract of Carriage evidenced by this Bill of Lading shall exclusively be brought before the Tribunal de Commerce 1 Marseille and no other Court shall have jurisdiction with regards to any such claim or action. Notwithstanding the above, the Carrier is also entitled to bring the claim or action before the Court of the place where the defendant has his registered office. In witness whereof three (3) original Bills of Lading, unless otherwise stated above, have been issued, one of which being accomplished, the others to be void. (OTHER TERMS AND CONDITIONS OF THE CONTRACT ON PAGE ONE)					
<b>PLACE AND DATE OF ISSUE</b>		BARCELONA		10 MAR 2016	
<b>SIGNED FOR THE SHIPPER</b> *APPLICABLE ONLY WHEN THIS DOCUMENT IS USED AS A COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING		SIGNED FOR THE CARRIER CMA CGM S.A. BY CMA CGM IBERICA S.A.U. as agents for the carrier CMA CGM S. A.			
BL LARA CMA CGM - printed by www.stc-france.com - 0					



ORIGINAL BILL OF LADING

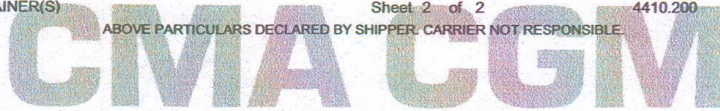
VOYAGE NUMBER
314FDS
BILL OF LADING NUMBER
IBC0266224

PRE CARRIAGE BY*	PLACE OF RECEIPT*	FREIGHT TO BE PAID AT	NUMBER OF ORIGINAL BILLS OF LADING		
		BARCELONA	THREE (3)		
VESSEL	PORT OF LOADING	PORT OF DISCHARGE	FINAL PLACE OF DELIVERY*		
FAS DAMMAM	BARCELONA, SPAIN	ALGER DRYPORT, ALGERIA	*****		
MARKS AND NOS CONTAINER AND SEALS	NO AND KIND OF PACKAGES	DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS AS STATED BY SHIPPER SHIPPER'S LOAD STOW AND COUNT SAID TO CONTAIN	GROSS WEIGHT CARGO KGS	TARE KGS	MEASUREMENT CBM

Shipped on Board FAS DAMMAM 10-MAR-2016 CMA CGM IBERICA S.A.U.  
As agents for the Carrier

Weight in Kgs Total: 1 CONTAINER(S) Sheet 2 of 2 4410.200 3900 60.000

ABOVE PARTICULARS DECLARED BY SHIPPER. CARRIER NOT RESPONSIBLE.



ADDITIONAL CLAUSES

the consignee and/or notify party field of the bill of lading. Failing to provide this information will be subject to a penalty fixed by Customs and borne by the receiver.

251. Demurrage payable by merchant from date of discharge for dry containers. First 15 days are free. From the 16th to the 45th day USD 20 per day per 20 ft and USD 40 per day per 40 ft. From the 46th day to the 60th day USD 40 per day per 20 ft and USD 80 per day per 40 ft. From the 61st to the 90th day USD 60 per day per 20ft and USD 120 per day per 40ft.

252. Demurrage payable by consignee from date of discharge for reefer containers. First 5 days are free. From the 6th to the 11th day USD 55 per day per 20 ft and USD 110 per day per 40 ft. From the 12th day to the 30th day USD 100 per day per 20 ft and USD 200 per day per 40 ft. From the 31st to the 90th day USD 120 per day per 20ft and USD 240 per day per 40ft.

262. Free out conditions in all Algerian port.

274. The Merchant is responsible for returning any empty container, with interior clean at the designated place, and within 60 days following to the date of release, failing which the container shall be construed as lost. The Merchant shall be liable to indemnify the Carrier for any loss or expense whatsoever arising

out of the foregoing, including but not limited to liquidated damages equivalent to the sound market value - or the depreciated value due by the Carrier to a container lessor. The Carrier is entitled to collect a deposit from the Merchant at the time of release of the container which shall be remitted as security for payment of any sums due to the Carrier, in particular for payment of all detention and demurrage and/or container indemnity as referred above.


320. Demurrage payable by consignee from date of discharge for special containers. First 15 days are free. From the 16th to the 30th day USD 30 per day per 20 ft and USD 60 per day per 40 ft. From the 31st day to the 60th day USD 40 per day per 20 ft and USD 80 per day per 40 ft. From the 61st to the 90th day USD 60 per day per 20ft and USD 120 per day per 40ft.

PLACE AND DATE OF ISSUE BARCELONA 10 MAR 2016

SIGNED FOR THE CARRIER CMA CGM S.A.  
BY CMA CGM IBERICA S.A.U.  
as agents for the carrier CMA CGM S.A.

SIGNED FOR THE SHIPPER  
\*APPLICABLE ONLY WHEN THIS DOCUMENT IS USED AS A COMBINED  
TRANSPORT BILL OF LADING

# Liste de colisage :



**MADEL**  
we share the air

Note de colisage

Page : 1

Téléphone. . . :

DNI/CIF . . . :  
 Note de colisage: 34.879  
 Date . . . . : 10/02/2016

PROCLIM S.A.R.L.  
 10 RUE DJEGHROUD AHMED  
 25000 CONSTANTINE  
 ARGELIA  
 DZ0000250063784

Box	Description	Quantité
1	DCG-MOD/600 M9016 (D) 250	4,00 UN
2	DCG-MOD/600 M9016 (D) 250	4,00 UN
3	DCG-MOD/600 M9016 (D) 250	4,00 UN
4	DCG-MOD/600 M9016 (D) 250	4,00 UN
5	DCG-MOD/600 M9016 (D) 250	4,00 UN
6	DCG M9016 (D) 160	5,00 UN
7	DCG M9016 (D) 160	5,00 UN
8	DCG M9016 (D) 160	5,00 UN
9	DCG M9016 (D) 160	5,00 UN
10	DCG M9016 (D) 160	5,00 UN
11	DCG M9016 (D) 160	5,00 UN
12	DCG M9016 (D) 160	5,00 UN
13	DCG M9016 (D) 160	5,00 UN
14	DXT M9016 (T) 400 400	6,00 UN
15	DXT M9016 (T) 400 400	4,00 UN
15	CX 400 400	3,00 UN
16	CX 400 400	7,00 UN
17	DMT-MOD M9016 595 595	8,00 UN
18	DMT-MOD M9016 595 595	8,00 UN
19	DMT-MOD M9016 595 595	8,00 UN
20	DMT-MOD M9016 595 595	6,00 UN
21	DFZ-R M9016 600	60,00 UN
22	DFZ-R M9016 600	60,00 UN
23	DFZ-R M9016 600	5,00 UN
24	DFZ-R M9016 600	5,00 UN
25	DFZ-R M9016 600	5,00 UN
26	DFZ-R M9016 600	5,00 UN
27	DFZ-R M9016 600	5,00 UN
28	DFZ-R M9016 600	5,00 UN
29	DFZ-R M9016 600	3,00 UN
29	CENTRAL CONTROL KFC-PLUS	3,00 UN
29	CRONO TM (TERM.CRONO MASTER)	3,00 UN
29	TZ-TEMP/TERM ZONA TEMPORIZABLE	12,00 UN
30	KAM-W M9016 400	9,00 UN
31	KAM-W M9016 400	9,00 UN
32	KAM-W M9016 400	1,00 UN

(././...)

**MADEL Air Technical Diffusion, S.A**  
 C/ Pont de les Bruixes, P-5 - P. 1. La Gavarra - P.O. Box nº5 - E-08540 Cerdonès (Gironès)  
 Tel. (34) 93 889 80 91 - Fax (34) 93 889 82 19 - e-mail: info@madel.com - http://www.madel.com  
Registre Mercantil de Barcelona. Núm. 12.042. T.V. 01/02/00. 00001575. 00000001. 01/01/2000



**MADEL®**

Note de colisage

Page : 2

we shape the air

Téléphone . . .

PROCLIM S.A.R.L.  
10 RUE DJEGHROUD AHMED  
25000 CONSTANTINE  
ARGELIA

DNI/CIF . . . :  
Note de colisage: 34.879  
Date . . . . : 10/02/2016

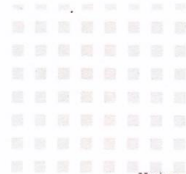
DZ0000250063784

Box	Description	Quantité
33	KAM-W M9016 400	1,00 UN
34	KAM-W M9016 400	1,00 UN
35	KAM-W M9016 400	1,00 UN
36	KAM-W M9016 315	1,00 UN
37	KAM-W M9016 315	1,00 UN
38	KAM-W M9016 315	1,00 UN
39	KAM-W M9016 315	1,00 UN
40	KAM-W M9016 315	1,00 UN
41	KAM-W M9016 315	1,00 UN
42	KAM-W M9016 315	1,00 UN
43	KAM-W M9016 315	1,00 UN
44	KAM-W M9016 315	1,00 UN
45	KAM-W M9016 315	1,00 UN
46	LMT M9016 (S) 800 100	18,00 UN
47	LMT M9016 (S) 800 100	18,00 UN
48	LMT M9016 (S) 800 100	18,00 UN
49	LMT M9016 (S) 600 100	20,00 UN
50	LMT M9016 (S) 400 100	40,00 UN
51	LMT M9016 (S) 400 100	12,00 UN
51	LMT M9016 (S) 500 200	15,00 UN
52	LMT M9016 (S) 500 200	21,00 UN
53	AMT-AN SP M9016 (S) 400 150	15,00 UN
54	AMT-AN SP M9016 (S) 400 150	15,00 UN
55	CTM-AN M9016 (S) 400 200	18,00 UN
56	CTM-AN M9016 (S) 1000 400	2,00 UN
56	CTM-AN M9016 (S) 400 200	3,00 UN
56	AMT-AN SP M9016 (S) 1000 150	3,00 UN
57	CTM-AN M9016 (S) 700 300	8,00 UN
58	AMT-AN SP M9016 (S) 900 100	6,00 UN
59	AMT-AN SP M9016 (S) 900 100	6,00 UN
60	AMT-AN SP M9016 (S) 900 100	6,00 UN
61	AMT-AN SP M9016 (S) 900 100	6,00 UN
62	AMT-AN SP M9016 (S) 900 100	6,00 UN
63	AMT-AN SP M9016 (S) 900 100	6,00 UN
64	AMT-AN SP M9016 (S) 900 100	6,00 UN
65	AMT-AN SP M9016 (S) 900 100	6,00 UN

(././...)

MADEL Air Technical Diffusion, S.A.  
C/ Pont de les Bruixes, P-5 - P. I. La Gavarra - P.O. Box nº5 - E-08540 Centelles (Barcelona)  
Tel. (34) 93 889 80 91 - Fax (34) 93 889 82 19 - e-mail: info@madel.com - http://www.madel.com

Figures Matriciales de Sinterflex - Hacia el 27 de Abril 2016 a las 12:00 horas. Última actualización de precios: 10/02/2016



**MADEL**

Note de colisage

Page : 3

we shape the air

Téléphone. . . :

PROCLIM S.A.R.L.

10 RUE DJEGHROUD AHMED

25000 CONSTANTINE

ARGELIA

DNI/CIF . . . :

Note de colisage: 34.879

DZ0000250063784

Date . . . . : 10/02/2016

Box	Description	Quantité
66	AMT-AN SP M9016 (S) 900 100	6,00 UN
67	CTM-AN M9016 (S) 900 300	8,00 UN
68	CTM-AN M9016 (S) 900 300	8,00 UN
69	CTM-AN M9016 (S) 900 300	8,00 UN
70	CTM-AN M9016 (S) 900 300	8,00 UN
71	CTM-AN M9016 (S) 900 300	8,00 UN
72	CTM-AN M9016 (S) 900 300	6,00 UN
73	SKP 125 60	69,00 UN
74	SKP 125 60	69,00 UN
75	SQR -EH /MA/ 200 150	9,00 UN
75	SQR -EH /MA/ 200 200	22,00 UN
75	SQR -EH /MA/ 300 200	7,00 UN
75	SQR -EH /MA/ 400 200	4,00 UN
75	SQR -EH /MA/ 500 200	18,00 UN
75	SQR -EH /MA/ 600 500	1,00 UN
75	SQR -EH /MA/ 700 300	3,00 UN
75	CLAPET SQR SPÉCIAL	15,00 UN
	ZQ 400 X 300	
	S/RGA	
76	DBQ M9016 (D) 150 150	20,00 UN
77	DBQ M9016 (D) 225 225	16,00 UN
78	DBQ M9016 (D) 225 225	16,00 UN
79	DBQ-MOD 600 M9016 300 300	75,00 UN
80	DBQ-MOD 600 M9016 300 300	75,00 UN
81	KAM-W M9016 400	9,00 UN
82	KAM-W M9016 400	9,00 UN
83	DBQ-MOD 600 M9016 450 450	5,00 UN
84	DBQ-MOD 600 M9016 450 450	5,00 UN
85	DBQ-MOD 600 M9016 450 450	5,00 UN
86	DBQ-MOD 600 M9016 450 450	5,00 UN
87	DBQ-MOD 600 M9016 450 450	5,00 UN
88	DBQ-MOD 600 M9016 450 450	5,00 UN
89	DBQ-MOD 600 M9016 450 450	5,00 UN
90	DBQ-MOD 600 M9016 450 450	5,00 UN
91	DBQ-MOD 600 M9016 450 450	5,00 UN
92	DBQ M9016 (D) 300 300	12,00 UN

(../...)

MADEL Air Technical Diffusion, S.A

C/ Pont de les Bruixes, P. 5 - P. I. La Gaverra - P.O. Box nº5 - E-08540 Certelles (Barcelona)

Tel. (34) 93 889 80 91 - Fax (34) 93 889 82 15 - e-mail: info@madel.com - http://www.madel.com

Registre Mercantil de Barcelona, Núm. 1. C.I.F. 28.025.129.5 - S.I.C. 25.12.01 - Inscrit en el Registre de Aduanes, N.º 1441/2001



**MADÉL**

WE SHAPE THE AIR

Note de colisage

Page : 4

Téléphone. . . :

PROCLIM S.A.R.L.

10 RUE DJEGHROUD AHMED

25000 CONSTANTINE

ARGELIA

DNI/CIF . . . :

Note de colisage: 34.879

Date . . . . : 10/02/2016

DZ0000250063784

Box	Description	Quantité
93	DBQ M9016 (D) 300 300	12,00 UN
94	DBQ M9016 (D) 300 300	12,00 UN
95	DBQ M9016 (D) 300 300	12,00 UN
96	DBQ M9016 (D) 300 300	12,00 UN
97	DBQ M9016 (D) 300 300	12,00 UN
98	DBQ M9016 (D) 300 300	12,00 UN
99	DBQ M9016 (D) 300 300	12,00 UN
100	DBQ M9016 (D) 300 300	12,00 UN
101	DBQ M9016 (D) 300 300	12,00 UN
102	DBQ M9016 (D) 300 300	11,00 UN
103	DBQ M9016 (D) 225 225	4,00 UN
104	LMT M9016 (S) 800 150	12,00 UN
105	LMT M9016 (S) 800 150	12,00 UN
106	LMT M9016 (S) 800 150	12,00 UN
107	LMT M9016 (S) 800 150	12,00 UN
108	LMT M9016 (S) 800 200	12,00 UN
109	LMT M9016 (S) 500 150	7,00 UN
109	LMT M9016 (S) 500 200	4,00 UN
109	LMT M9016 (S) 800 100	2,00 UN
109	LMT M9016 (S) 800 150	2,00 UN
109	LMT M9016 (S) 800 200	3,00 UN
110	TIRAS CM 100	216,00 UN
111	TIRAS CM 1000	6,00 UN
111	TIRAS CM 150	20,00 UN
111	TIRAS CM 400	104,00 UN
111	TIRAS CM 500	14,00 UN
112	TIRAS CM 800	112,00 UN
113	DMT-AR M9016 (S) 600 300	14,00 UN
114	DMT-AR M9016 (S) 600 300	14,00 UN
115	DMT-AR M9016 (S) 600 300	14,00 UN
116	CTM-AN M9016 (S) 500 300	12,00 UN
117	CTM-AN M9016 (S) 500 300	12,00 UN
118	CTM-AN M9016 (S) 500 300	12,00 UN
119	CTM-AN M9016 (S) 400 200	9,00 UN
119	DMT-AR M9016 (S) 600 300	8,00 UN
120	CTM-AN SP M9016 (S) 300 150	18,00 UN

(.../...)

MADÉL Air Technical Diffusion, S.A.

C/ Pont de les Bruixes, P-5 - P. I. La Gavarra - P.O. Box nº5 - E-08540 Centelles (Barcelona)

Tel. (34) 93 889 80 91 - Fax (34) 93 889 82 19 - e-mail: info@made.com - http://www.madel.com

Registre Mercantil de Barcelona. NIF nº 12445746. Nº 128. 10/06/2009. Solicitud 10/06/2009. NIF 48073607

COMUNIDAD EUROPEA

416726 14

A ADUANA DE EXPEDICIÓN/EXPORTACIÓN

Ejemplar para el expedidor/exportador	3 Expeditor/Exportador N° ESA08193963 MADEL AIR TECHNICAL DIFFUSION, S.A. C. PONT DE LES BRUIXES, P-5 P.I. LA GAVAR 08540 CENTELLES BARCELONA ESPAÑA		DECLARACIÓN EX A 16 ES000855 1 105219 8	
	8 Destinatario N° 000025006378466 PROCLIM SARI 10 RUE DJEGROUD AHMED 25000 CONSTANTINE NIF000025006378466 ARGELIA		9 Responsable financiero N°	
	14 Identificación primer lote N° ESB60702032 [2] GECOTEX INTERNACIONAL, S.L.		15 País de exportación/exportador a) ES b)	
	16 País de origen		17 País de destino a) DZ b)	
	18 Identidad y nacionalidad medio transporte a la partida		19 Ctr 1	
	21 Identidad y nacionalidad medio transporte activo en frontera		20 Condiciones de entrega CFR PORT ALGER	
	22 Divisa e importe total factura BUQUE TBNA2 NAF ES EUR 42010,51		23 Tipo cambio 1	
	24 Naturaleza 1		25 Tránsito 1	
	26 Medio transporte 1 en frontera		27 Lugar carga	
	28 Datos financieros y bancarios		29 Aduana de salida ES000812	
30 Localización de las mercancías 081208M24X		31 Bases y descripción de las mercancías Mantas y numeración - N° contenedores - Número y clase 24 PALETAS, ROTULADAS. 1 CONTENEDOR, SEGU5379998. ----- PARTES DE MAQUINARIA DE AIRE ACONDICIONADO		
32 Partida h		33 Código de las mercancías 84159000 90		
34 Cód. país de origen a) ES b) 08		35 Masa bruta (kg) 4410		
37 RE DIME N		38 Masa neta (kg) 10.00		
39 Contingente 3545		40 Documento de cargo/Documento precedente		
41 Unidades complementarias		42 Valor estadístico 42010,51		
43 Valor estadístico 40361,83		44 Apeyuntamiento de pago		
45 Identificación depósito		46 Aduanas de destino (y país)		
47 Indicaciones especiales N380: ES100.165F 29-02-2016; N705: ES123 08-03-2016; 1833: ESSN 08-03-2016; N954: ESA0002998T 08-03-2016; Y025: ESAE0C11000033U6 21-03-2011.		48 Aduana de partida C ADUANA DE PARTIDA		
49 Cálculo de los tributos		50 Obligado principal N		
51 Aduanas de paso previstas (y país)		52 Garantía no válida para		
53 Aduana de destino (y país)		54 Lugar y fecha: BARCELONA 8-3-2016 Firma y nombre del cedente/representante: GECOTEX INTERNACIONAL, S.L.		
55 Valor estadístico		56 Resultado: Levante : 8-3-2016 Precisión cobrada - Número: Admitido: 8-3-2016 Plazo (fecha límite): C.S.V.: Q8QBVVWSVGSFNEWV Firma: AUTENTICACION INFORMATICA, ART. 199.2 R. CEE 2454/93		
57 RE DIME N		58 Valor estadístico SARA NIEVA GRANADOS APODERADA: 34760331V		

## **ANNEXE10**

**Sujet de l'entretien :** L'impact de la logistique sur la performance d'une entreprise d'importation

**Cas :** PROCLIM SARL

**Date et endroit de l'entretien :** Le .../.../.... Au Niveau de .....

Tout d'abord j'aimerais vous remercier du temps accordé pour réaliser cette interview, le but de mon étude est d'analyser l'impact de la logistique sur la performance d'une entreprise d'importation.

Durant cette interview nous poserons certaines questions ayant trait au rôle de la logistique dans une entreprise d'importation et son impact sur sa performance.

**1) En quoi consiste votre rôle au sein de PROCLIM ?**

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

**2) On dit que le responsable logistique est maître des flux dans l'entreprise, qu'en pensez-vous ?**

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

**3) Quels sont vos objectifs en matière de performance logistique ?**

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

**4) Pouvez vous nous citez quelques coûts logistiques ?**

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

**5) Comment pouvez-vous évaluer les différents intervenants de la chaine logistique de PROCLIM ?**

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

**6) Quelles mesures ont été prises pour améliorer les relations entre partenaires dans la chaîne logistique ?**

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

**7) Selon votre expérience quel est le moyen de paiement le plus efficace pour votre chaine logistique ?**

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

**8) Pensez-vous que le changement de lois pourrait influencer positivement ou négativement sur la performance de votre chaine logistique ?**

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

**9) Est-ce que la performance logistique a un impact sur le chiffre d'affaires de l'entreprise ?**

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

# TABLE DES MATIERES

**DEDICACES**

**REMERCIEMENTS**

**LISTE DES TABLEAUX**

**LISTE DES FIGURES**

**LISTE DES ABREVIATIONS**

**RESUME**

**SOMMAIRE**

<b>Introduction générale .....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre I Généralités sur la logistique .....</b>	<b>5</b>
Introduction .....	6
1. Concept de la logistique .....	6
1.1 Évolution du concept à travers le temps .....	6
1.2 Définition de la logistique .....	9
1.3 Les flux de la chaine logistique .....	11
1.3.1 Les flux d'information .....	12
1.3.2 Les flux physiques .....	12
1.3.3 Les flux financiers .....	12
2. le passage de la logistique à la supply Chain management.....	14
2 .1 Le supply Chain Management .....	14
2 .2 Les niveaux du SCM.....	16
2 .3 Les objectifs de la SCM.....	18
3. La fonction logistique dans l'entreprise.....	20
3.1 Définition et buts.....	20
3.2 Les différents types de logistiques.....	21
3.2.1 La logistique des biens et services .....	21
3.2.2 La logistique des transports .....	23

3.2.3	La logistique de soutien .....	23
	Conclusion .....	24
	<b>Chapitre II La Logistique dans une entreprise d'importation .....</b>	<b>25</b>
	Introduction.....	26
1	La logistique internationale.....	26
1.1	définition de la logistique internationale.....	27
1.2	Enjeux et contraintes de la logistique internationale .....	27
1.2.1	Enjeux .....	27
1.2.1.1	Multipllicité des intervenants.....	28
1.2.1.2	Multi modalité des opérations de transport .....	28
1.2.1.3	Diversité des textes réglementaires .....	28
1.2.1.4	Maîtrise de temps logistiques .....	28
1.2.1.5	Maîtrise des coûts logistiques .....	28
1.2.1.6	Maitrise des risques .....	28
1.2.2	Contraintes.....	28
1.2.2.1	Contraintes liées aux marchandises .....	29
1.2.2.2	Contraintes réglementaires .....	29
1.2.2.3	Contraintes géographiques .....	29
1.2.2.4	Contraintes techniques.....	29
1.3	Les différentes problématiques liées à la logistique.....	30
2	Le processus d'importation .....	31
2.1	Le choix de l'incoterm.....	31
2.1.1	Classement des incoterms.....	32
2.1.2	Présentation des incoterms .....	33
2.2	Le choix du mode de transport .....	34
2.2.1	Les impacts liés au choix du mode de transport .....	37
2.2.2	Les principaux intervenants .....	39
2.3	Le choix du moyen de paiement .....	42
2.3.1	Les instruments de paiement à l'international .....	42
2.3.2	Les techniques de paiement à l'international .....	43
2.4	La procédure de dédouanement.....	45
2.4.1	Les documents exigés à l'importation .....	46
2.4.2	La procédure de dédouanement .....	46
	Conclusion.....	48

<b>Chapitre III Les outils et indicateurs de performances .....</b>	<b>49</b>
Introduction.....	50
1. La théorie de la mesure de la performance.....	50
1.1 Définition de la performance .....	50
1.2 L'efficacité et l'efficience .....	52
1.2.1 La notion d'efficacité .....	52
1.2.2 La notion d'efficience .....	53
2. L'évaluation de la performance d'une entreprise .....	53
2.1 Les indicateurs de performance .....	54
2.1.1 Définition des indicateurs de performance.....	54
2.1.2 La nature des indicateurs.....	55
2.1.2.1 Indicateurs d'activité .....	55
2.1.2.2 Indicateur de moyens .....	55
2.1.2.3 indicateurs de résultats .....	55
2.1.3 Les types d'indicateurs de performance .....	55
2.1.3.1 Les indicateurs avancés .....	55
2.1.3.2 Les indicateurs coïncidents .....	56
2.1.3.3 Les indicateurs retardés .....	56
2.1.4 Les critères de choix des indicateurs .....	56
2.2 Les outils de mesure de la performance .....	57
2.2.1 Le benchmarking .....	58
2.2.1.1 Définition du Benchmarking .....	58
2.2.1.2 Définition du benchmark.....	58
2.2.1.3 Les principes de mise en œuvre du benchmarking .....	59
2.2.1.4 Les types de benchmarking.....	59
2.2.2 Le tableau de bord .....	60
2.2.2.1 Définition du tableau de bord .....	60
2.2.2.2 Les différents axes du tableau de bord.....	61
2.2.2.3 L'apport du tableau de bord à l'entreprise.....	63
3 L'évaluation de la performance de la chaîne logistique .....	64
3.1 Les indicateurs Logistiques .....	64
3.1.1 Suivi des fournisseurs .....	65
3.1.2 Réseau logistique .....	65
3.1.3 Stock.....	65
3.1.4 Indicateurs Transport .....	66
3.1.5 Indicateurs Retours .....	66
3.2 Le tableau de bord logistique.....	67
3.2.1 Les Etapes de construction d'un tableau de bord .....	68
Conclusion.....	71

<b>Chapitre IV : Analyse de l'effet de la logistique sur la performance de l'entreprise PROCLIM.....</b>	<b>72</b>
Introduction.....	73
1. Présentation de l'entreprise.....	73
1.1 Historique.....	73
1.2 Champ d'action.....	74
1.3 Les produits commercialisés.....	75
1.4 Les Principaux Partenaires .....	75
1.5 PROCLIM en chiffre .....	76
1.6 Organisation de l'entreprise PROCLIM .....	77
1.6.1 Organigramme de l'entreprise .....	77
1.6.2 Présentation des directions .....	77
1.6.3 Zoom sur la direction logistique .....	79
1.6.3.1 Organigramme .....	79
1.6.3.2 Les services de la direction logistique .....	80
2. Déroulement du processus d'importation à PROCLIM.....	81
2.1 Le déclenchement de l'opération d'importation .....	81
2.2 Les principaux intervenants dans le processus d'importation.....	82
2.2.1 Les banques.....	82
2.2.2 Les moyens de paiement .....	82
2.2.3 L'incoterm.....	82
2.2.4 Les modes de transport utilisés.....	82
2.2.5 Transitaire.....	82
2.3 Les documents requis lors d'une procédure d'import.....	83
2.4 Etude d'un cas pratique d'une opération d'importation chez PROCLIM .....	83
3. Analyse de la performance logistique de l'entreprise PROCLIM .....	90
3.1 Méthode Quantitative : (tableau de bord) .....	90
3.1.1 Coûts de transport .....	90
3.1.2 Coûts surestaries .....	92
3.1.3 Les coûts de magasinage .....	94
3.1.4 Délais de commandes .....	96
3.1.5 Le chiffre d'affaires réalisé .....	99
3.1.6 L'évolution du Chiffre d'affaires entre 2014 & 2015 .....	102
3.2 Méthode Qualitative .....	103
3.2.1 Les conditions de déroulement .....	104
3.2.1.1 L'outil et l'objectif de recherche .....	104
3.2.1.2 La taille de l'échantillon .....	104

3.2.1.3 La date et le lieu .....	104
3.2.1.4 Les personnes Interrogées.....	104
3.2.2 Analyse De l'enquête par entretien .....	105
3.2.2.1 Résultats des entretiens .....	105
3.2.2.2 Analyse et synthèses des résultats .....	108
3.3 Propositions et suggestions .....	108
Conclusion.....	110

**Conclusion Générale .....**111

**Bibliographie**

**Annexes**