

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

EHEC

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

Option : Distribution & Supply Chain Management

**La contribution de la fonction achat dans
l'amélioration de la performance commerciale**

**Étude de cas : Entreprise CONDOR
ELECTRONICS SPA**

Présenté par :

Mme. KHALDI Khalissa

Encadré par :

Mme. YAKOUBI Bouchra

Maître assistante « A » à l'EHEC Alger

10^{ème} Promotion

Juin 2023

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

EHEC

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

Option : Distribution & Supply Chain Management

**La contribution de la fonction achat dans
l'amélioration de la performance commerciale**

**Étude de cas : Entreprise CONDOR
ELECTRONICS SPA**

Présenté par :

Mme. KHALDI Khalissa

Encadré par :

YAKOUBI Bouchra

Maître assistante « A » à l'EHEC Alger

10^{ème} Promotion

Juin 2023

Dédicace

Le voyage n'était pas court et il n'aurait pas dû l'être, le rêve n'était pas proche et la route n'était pas pleine de facilités, mais moi, par ma volonté, je l'ai fait, par la grâce de dieu

Avec tous mes sentiments de respect, Je dédie mon travail ma joie :

A Moi-même , la guerrière et la plus belle femme je suis très fière de moi et de ma capacité à surmonter tous les obstacles au fil des années pour arriver à ce jour, ce n'était pas facile, mais je l'ai fait, dieu merci .

A celui dont je porte le nom avec fierté, qui m'a toujours soutenu, et son sourire a suffi à prévenir le désespoir et la frustration, et il a toujours dit "tu le feras " mon cher père, que dieu lui fasse miséricorde, j'aimerais que tu sois présent avec moi aujourd'hui pour être fier de moi.

A celle qui m'a donné la vie, m'a élevé. Mais m'as surtout aimé, il n'Ya pas assez de mots pour décrire à quel point tu es importante pour moi. JE T'AIME MAMAN

A Mes chers frères et sœurs, qui mon toujours soutenus à chaque étapes de ma vie.

A mes cousins RATIBA ET SOUROUR qui n'ont cessé de me conseiller, m'encourager et soutenir tout au long de mes études.

A tous les membres de ma famille et toute personne qui porte le nom KHALDI.

a mes amis les plus proches de mon cœur aya, amel , meriem, amira.

A tout ce qui ont participé a ma réussite et a tous qui m'aiment

A tous ceux que j'aime

Lissa khaldi

Remerciement

Je remercie le bon allah pour m'avoir donné la force et la volonté de dépasser tous les obstacles et finaliser ce travail.

Je tiens à remercier en premier lieu madame YAKOUBI bouchra, mon encadreur, qui m'a aidé à progresser dans ma recherche grâce à ses conseils

Directifs et son soutien tout au long de réflexion et l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à remercier monsieur YACIN KHAZNADJI, mon encadreur au sein de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS, ainsi qu'tout le personnel de la direction d'achat.

Je remercie vivement l'ensemble des enseignants de l'EHEC et surtout ceux qui ont été nos enseignants durant notre cursus universitaire.

Nous tenons aussi à remercier les membres du jury de nous faire l'honneur d'évaluer notre travail.

Au terme de ce modeste travail, nous présentons nos reconnaissances et sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation.

Liste des tableaux

Tableau N°1: les types d'achats et leurs stratégies	30
Tableau N° 2: les déterminants de la performance commerciale	62
Tableau N° 3: Présentation générale de l'entreprise.....	84
Tableau N° 4: unité de production, activités, effectif de l'entreprise CONDOR SPA	84
Tableau N° 5: Diagnostique de l'entreprise CONDOR SPA	86
Tableau N° 7: les indicateurs de performance achats	101

Liste des figures

Figure N° 1: la chaine logistique	11
Figure N° 2: la chaine logistique	11
Figure N° 3: les flux de la supply chain	13
Figure N°4: le processus achat et approvisionnement	25
Figure N° 5: la relation entre la fonction achats et les autres fonctions	28
Figure N° 6 : le processus achats.....	31
Figure N° 7: la dynamique de la création de la valeur.....	37
Figure N° 8: les 3 variables de la création de valeur achats	38
Figure N° 9: matrice de représentation d'un portefeuille achats.....	40
Figure N° 10: les étapes successives de la fonction commerciale	47
Figure N° 12: l'organisation par produit.....	51
Figure N° 13: organisation par marché ou type de clients	51
Figure N° 14: les piliers de la performance commerciale	60
Figure N° 15: les caractéristique de la satisfaction des clients	69
Figure 16: esquisses de matrice de pilotage de la performance commerciale de la logistique amont	73
Figure N° 17: Présentation de groupe BENHAMADI	79
Figure N° 18: les unités de l'entreprise CONDOR SPA	81
Figure N° 19: l'organigramme de CONDOR SPA	83
Figure N° 20: logigramme expression de besoin de l'entreprise	91
Figure N° 21: logigramme consultation.....	92
Figure N° 22: logigramme appel d'offre de CONDOR SPA	93
Figure N° 23: logigramme établissement du bon commande	95
Figure N°24: logigramme entrée des stock	96
Figure N° 25: logigramme sortie en stock	97
Figure N° 26: les étapes de paiement du fournisseur	98
Figure N° 27: logigramme de consultation	99

Liste des abréviations

Abréviaton	Signification
BC	Bon de commande
BE	Bureau d'étude
BR	Bon de réception
CA	Chiffre d'affaire
DA	Département d'approvisionnement
DA	Demande d'achat
DFC	Direction finance et comptabilité
GRH	Gestion des ressources humaines
GDS	Gestion de stocks
ISO	International organization for standardization
MP	Matière première
PC	procédure
QHSE	Qualité , hygiène , sécurité et environnement
SAP	Logiciel ERP
SCM	Supplychain management
SPA	Société par actions
SWOT	Strenghts, weknesse, opprtunities et threats

Résumé

L'objectif de ce travail est de comprendre la nature de la relation qui existe entre deux fonctions stratégiques de l'entreprise, à savoir la fonction achats, et la fonction commerciale. Nous avons essayé d'analyser l'impact de la logistique amont sur la performance commerciale. Pour ce faire, nous avons effectué une enquête sur terrain au niveau de **CONDOR ELECTRONICS**. Étant donné la nature de nos variables, nous avons opté pour une approche qualitative. Nous avons fait appel au guide d'entretien semi directif, afin de pouvoir collecter les données nécessaires, les enquêtés concernés par l'étude sont les responsables des achats, et le directeur commercial de **CONDOR ELECTRONICS**.

Les conclusions de cette étude mettent en évidence que les délais de livraison des marchandises ainsi que la qualité des produits, ont un impact sur la satisfaction des clients, le chiffre d'affaires, et la réputation de l'entreprise. Par conséquent, l'amélioration de la performance commerciale est directement liée à une gestion organisée et maîtrisée de la fonction achats.

Mots clés :

Logistique amont, fonction achats, optimisation des coûts, fonction commerciale, performance commerciale, **CONDOR ELECTRONICS**.

Summary

The objective of this work is to understand the nature of the relationship that exists between two strategic functions of the company, namely the purchasing function and the sales function. We have tried to analyze the impact of upstream logistics on commercial performance. To do this, we conducted a field survey at **CONDOR ELECTRONICS**. Given the nature of our variables, we opted for a qualitative approach. We used a semi-structured interview guide to collect the necessary data. The respondents involved in the study were the purchasing managers and the sales director of **CONDOR ELECTRONICS**.

The conclusions of this study highlight that delivery times of goods, as well as product quality, have an impact on customer satisfaction, revenue, and the reputation of the company. Therefore, improving commercial performance is directly linked to an organized and controlled management of the purchasing function.

Keywords:

Upstream logistics, purchasing function, cost optimization, sales function, commercial performance, **CONDOR ELECTRONICS**.

ملخص:

الهدف من هذا العمل هو فهم طبيعة العلاقة بين وظيفتين استراتيجيتين في الشركة، وهما وظيفة المشتريات ووظيفة المبيعات. حاولنا تحليل تأثير اللوجستية القادمة على الأداء التجاري. لتحقيق ذلك، أجرينا مسحًا ميدانيًا في شركة كوندور الإلكترونية. نظرًا لطبيعة المتغيرات لدينا، اخترنا نهجًا نوعيًا. لجمع البيانات اللازمة، اعتمدنا على دليل المقابلات شبه المباشرة، مع مسؤولو المشتريات ومدير المبيعات في كوندور الإلكترونية. توصلت هذه الدراسة إلى أن مدة تسليم البضائع وجودة المنتجات لها تأثير على رضا العملاء والإيرادات وسمعة الشركة. وبالتالي، فإن تحسين الأداء التجاري مرتبط مباشرة بإدارة منظمة ومتقنة لوظيفة المشتريات

الكلمات الرئيسية :

اللوغستية القادمة، وظيفة المشتريات، تحسين التكاليف، وظيفة التسويق، الأداء التجاري، كوندور الإلكترونية.

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 01 : la logistique amont de l'entreprise	5
Section 01 : la chaîne logistique : concepts de base	6
Section 02 : la fonction achat	16
Section 03 : les achats et la création de valeur ajoutée pour l'entreprise.....	36
Chapitre 02 : la performance commerciale de l'entreprise	45
Section 01 : la performance commerciale	46
Section 02 : les indicateurs de la performance commerciale	65
Section 03 : les achats et la performance commerciale	70
Chapitre 03 : l'amélioration de la performance commerciale par les achats au sein l'entreprise CONDOR ELECTRONICS SPA	78
Section 01 : Présentation de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS SPA	79
Section 02 : la coordination entre la politique achat et les objectifs commerciaux	88
Section 03 : le déroulement de l'enquête et les résultats	109
Conclusion	116

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise est une entité économique, indépendante, qui mobilise des moyens humains matériels et financiers, pour réaliser des biens ou des services, qui sont mis sur le marché pour satisfaire un besoin exprimé ou potentiel, à des prix en adéquation avec la demande et la qualité des produits. Toutefois, l'objectif principal de l'entreprise est de tirer le maximum de profit.

La logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise, car elle regroupe l'ensemble des activités en œuvre pour assurer la disponibilité d'un bien ou d'un service, à un lieu où le besoin existe, et garantissant une gestion optimale de la combinaison « quantités, délais, et coûts ». Elle contribue à l'amélioration de sa performance globale. Dans certains secteurs, la logistique permet aux entreprises d'avoir un avantage concurrentiel qui durera dans le temps.

Cependant, Les changements récents tels que la crise sanitaire et la guerre en Ukraine, ont eu un impact majeur sur l'activité logistique des entreprises. Cela a entraîné des retards de livraison, des ruptures de stock, des perturbations dans le processus de production et l'insatisfaction des clients, ce qui a entraîné une baisse de la performance globale des entreprises.

Afin de faire face à cette situation, les entreprises accordent désormais une importance particulière à la logistique amont, qui gère les activités logistiques en amont du processus de production, et vise à fournir les matières premières, les composants et les services nécessaires dans les meilleures conditions possibles.

De nos jours, la fonction achats occupe une position cruciale au sein des entreprises. Sa principale mission consiste à fournir à l'entreprise, dans les meilleures conditions en termes de qualité, coûts, délais et sécurité, les matières premières, composants, fournitures, marchandises, outillages, équipements et services nécessaires pour mener à bien les opérations industrielles et commerciales. En diversifiant les fournisseurs, cette fonction permet d'assurer la régularité et la sécurité des achats, tout en améliorant le rapport qualité-prix et en optimisant les niveaux de stocks. Les résultats de cette activité influencent toutes les fonctions de l'entreprise, principalement la fonction production d'une façon directe et la fonction commerciale d'une façon indirecte.

De ce fait, La performance commerciale qui peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs , est en relation avec la fonction achat .

L'amélioration de la performance commerciale et de la performance globale de l'entreprise dépend largement de la qualité de la logistique amont et de la fonction achat en particulier.

Nous avons opté pour l'entreprise **CONDOR ELECTRONICS SPA**, afin de pouvoir comprendre la relation existante entre la performance commerciale et la logistique amont. le choix de cette dernière a été motivé par sa position sur le marché donc le domaine électroménager qui s'est traduite par sa grande taille, ainsi que ses convictions de préserver et d'améliorer sa position concurrentielle sur le marché local et internationale.

Le choix de notre thème qui est « *La contribution de la fonction achat dans l'amélioration de la performance commercial de l'entreprise* », n'est pas fortuit, son importance ainsi que sa relation avec notre spécialité la supply chaine management, sont les facteurs qui ont motivé notre choix.

L'objet de notre étude consiste à mettre en évidence l'importance et la nécessité d'une maîtrise de la fonction achats de l'entreprise, ce qui lui permettra d'améliorer sa performance commerciale. Dans cet ordre d'idée, nous posons la problématique suivante :

- « **Dans quelle mesure la fonction achat contribue-t-elle à l'amélioration de la performance commerciale de Condor ?**»

A partir de cette question de départ, découlent d'autre questions secondaires, telles que :

- Quelle est la place et le rôle de la logistique amont dans l'entreprise **CONDOR** ?
- qu'est-ce que la performance commerciale et quels sont ses indicateurs ?
- existe-t-il une relation de dépendance, entre la fonction achats, et la fonction commerciale au sein de **CONDOR** ?

Pour pouvoir répondre à ces questions nous émettons les hypothèses suivantes :

H1 : l'optimisation des couts d'achats, améliore le chiffre d'affaire de **CONDOR**.

H2 : la logistique amont joue un rôle important dans la satisfaction des clients de **CONDOR**.

Pour la réalisation de notre travail de recherche, nous avons eu recours à diverses méthodes, consultation documentaire à travers l'utilisation des ouvrages, des documents remis par l'entreprise ainsi que l'entretien effectué auprès des différents responsables de **CONDOR**, (la collecte des données sur le terrain, ainsi que leur l'analyse).

Pour bien mener notre étude et bien répondre à la problématique posée, nous avons jugé utile de diviser notre travail en trois (03) chapitres fondamentaux qui sont présentés comme suit :

- **Le premier chapitre** comporte sur la fonction achat en commençant par généralité sur la logistique et la chaîne logistique en présente par la suite la fonction achat en termine ce chapitre par les achats et création de valeur ajoutée pour l'entreprise ;
- **Le second chapitre** porte sur la performance commerciale, généralités sur la fonction commerciale et performance commerciale, les indicateurs de mesures de la performance commerciale, et enfin la relation entre la fonction achat et la performance commerciale.
- **Le troisième chapitre** présente l'amélioration de la performance commerciale par les achats au sein de l'entreprise **CONDOR ELECTRONICS**, ce chapitre abordera la présentation de l'organisme d'accueil et traiter la fonction achat de **CONDOR ELECTRONICS** et sa fonction commerciale enfin l'analyse des résultats de notre enquête et la synthèse.

Chapitre 01 :
La logistique amont de
l'entreprise

Chapitre 01 : la logistique amont de l'entreprise

Introduction

La logistique amont, également appelée logistique d'approvisionnement, fait référence à l'ensemble des activités liées à l'acquisition de matières premières, de composants et de fournitures nécessaires à la production d'un produit ou à la prestation d'un service. Il s'agit d'un élément essentiel de la chaîne d'approvisionnement, qui permet de garantir la disponibilité et la qualité des matières premières nécessaires à la production.

La logistique implique généralement la gestion des relations avec les fournisseurs, la négociation des contrats d'approvisionnement, le suivi des commandes et des livraisons, la gestion des stocks de matières premières et la planification des approvisionnements en fonction des besoins de production. Elle vise à minimiser les coûts, à réduire les délais d'approvisionnement, à améliorer la qualité des produits, et à une flexibilité suffisante pour s'adapter aux fluctuations de la demande.

La gestion efficace de la logistique peut offrir de nombreux avantages à une entreprise, tels qu'une réduction des coûts, une amélioration de la qualité des produits, une augmentation de la satisfaction des clients, une meilleure gestion des risques, et une meilleure capacité à répondre aux demandes du marché. C'est pourquoi il est important pour les entreprises de mettre en place des systèmes de logistique amont efficaces et bien organisés.

Ce présent chapitre est divisé en trois sections, la première est dédiée à la notion de base de la logistique et la chaîne logistique. La deuxième section analyse la fonction achat son rôle et ses missions. La troisième section traite la création de valeur ajoutée par les achats dans l'entreprise.

Section 01 : La chaîne logistique : concepts de base.

Le concept de logistique se rapporte à l'ensemble des activités qui ont pour mission de planifier, d'organiser, de mettre en place et de contrôler la circulation de matières premières, de produits finis, d'informations et de services, depuis leur point d'origine jusqu'au point de consommation.

1.1. le concept logistique

La logistique a fait l'objet de plusieurs recherches et études, elle est définies par plusieurs auteurs, nous avons sélectionné des définitions qui expliquent clairement le concept.

1.1.1. Définition

D'après BARBARA LYONNET, MARIE-PASCALE SENKEL "*Le mot logistique a deux sens, il provient du qualificatif grec LOGISTIKOS qui signifie « relatif au raisonnement. ». Mais il a aussi la racine grecque logistice qui signifie avant tout administré. ». Deux notions très complémentaires qui la représentent bien et que l'on peut résumer en 4 mots : réflexion, stratégie, gestion et optimisation. ».*¹

Les origines de la logistique selon **GHEDIRA KHALED** dérive du domaine militaire :« *La logistique provient, à l'origine, du domaine militaire, c'est tout ce qui est nécessaire (physiquement) pour réussir la stratégie, la tactique dans l'armée : transport, stocks, production; achat.*».²

MEDAN et PIERRE définissent la logistique dans le domaine commercial, selon cette définition « *La logistique est une technique de contrôle et de gestion des flux des matières et de produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation Afin de définir le concept de la logistique de manière précise, il est proposé d'exposer diverses définitions proposées.*».

Le SOLE (society OF Logistics Engineers) créé en 1996 définit la logistique comme :« *la gestion adéquate et le soutien effectif des éléments logistiques durant toutes les phases de la vie d'un produit ou d'un système afin d'assurer une approche efficace des budgets et des dépenses* ». De ces définitions nous constatons que La logistique a pour objectif de fournir aux consommateurs des biens et des services dans les conditions requises, en assurant la meilleure

¹BARBARA (L), MARIE-PASCALE (S): *la logistique*, édition, paris, 2005, p.9-10.

²GHEDIRA (K) : *la logistique de la production : approches de modélisation et de résolution*, édition TECHNIP, 2006, page.116.

contribution possible à l'entreprise. En d'autres termes, elle vise à placer les produits au bon endroit, au bon moment et dans les bonnes conditions. Cette définition peut paraître simpliste, mais elle résume efficacement le rôle de la logistique.¹

1.1.2 Historique de la logistique

La logistique débute avec l'armée. Elle provient de l'officier en charge du « logis », celui qui s'occupe des troupes lors du combat mais aussi de toute l'organisation en dehors des combats. Les guerres mettent en pratique la logistique en termes de réflexion stratégique. Ainsi la logistique devient un élément déterminant pour organiser une action militaire. L'objectif étant d'être au bon endroit, au bon moment et le plus rapidement possible tout en évitant les contraintes qui peuvent se présenter.

Le terme « logistique » est entré dans le langage courant à partir du début des années quarante-vingt-dix, lorsque la première guerre de Golf a éclaté. A partir de cette période, démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'action militaire ou humanitaire. Il est classiquement reconnu qu'une des principales organisations logistiques à caractère militaire du XXe siècle fut la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie en juin 1944. Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord aux Etats-Unis, ensuite dans les pays européens. Le développement de la fonction logistique au sein des entreprises européennes est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence².

La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine militaire : « *La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut.* »³

La logistique d'entreprise est apparue après la fin de la Seconde Guerre mondiale, notamment avec la reconversion dans les entreprises des spécialistes militaires en logistique. A l'époque, la logistique concernait les activités opérationnelles de transport, de manutention et de stockage des matières et des produits.

¹ PIERRE (M) et ANNE (G), « *Logistique et supplychain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale* », Dunod, Belgique 2008, P.10-11.

² BARBARA (L) et MARIE-PASCALE (S) : *la logistique*, édition, Paris, 2005, page 9,10

³ PIMOR (Y) et FENDER (M) : *Logistique production, soutien*, 5ème édition, édition Dunod, Paris, 2008, p.4.

Le concept de la logistique a évolué avec les évolutions des marchés et des systèmes industriels. C'est pourquoi le terme de « logistique » recouvre aujourd'hui des interprétations très diverses selon les industriels auxquels on s'adresse. Les notions de base du concept de la logistique sont restées les mêmes. 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.

1.1.3. Le rôle de la logistique

La fonction de la logistique dans l'entreprise est d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégique et tactique, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseur-client qui la concerne.¹

Elle à pour but :

- En termes de production, la logistique détermine la relation entre les différents ateliers et définit clairement la vitesse et le délai de production.
- Sur le plan commercial, la logistique impactera les délais de livraison des produits aux clients en limitant au maximum les ruptures de stock.
- D'un point de vue financier, il sera possible de réduire les dépenses de l'entreprise en optimisant le flux et la logistique des stocks (c'est-à-dire ni trop ni trop peu de stocks).
- Au niveau stratégique, la mise en place d'une fonction logistique performante permettra à l'entreprise de se défendre dans le cadre du « race to time ».²

1.1.4. Les objectifs de la logistique

- Optimisation du réseau d'approvisionnement et de distribution
- Meilleure synchronisation des différentes étapes de la chaîne.
- Utilisation optimale de la capacité de production.
- Mieux répondre aux demandes croissantes des clients.
- Réduire les délais.
- Contrôles des risques adéquats (retards et ruptures de stock).
- Réduction des émissions et de l'impact environnemental.
- Meilleure gestion de la compétition.¹

¹ GRATACAP (A) et MEDAN (P), « *logistique et supplychain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale* », Dunod, 2006, P.19.

²[https://www.economie.gouv.fr/consulté le 2//2/2023](https://www.economie.gouv.fr/consulté%20le%202023) à (12h30)

1.1.5. Les différents types de la logistique

On peut distinguer plusieurs types de la logistique selon leurs objets et leurs méthodes :

1.1.5.1. La logistique des achats (la logistique amont)

La fonction achats a deux objectifs principaux : la fiabilité des fournisseurs et l'approvisionnement au meilleur prix

La logistique des achats est la gestion des approvisionnements qui seront nécessaires à la vente ou à la production. Il peut s'agir de produits finis, de produits semi-finis et de matières premières. Le rôle de la logistique achats est d'assurer la continuité et la fiabilité du flux de la marchandise, depuis l'entrepôt du fournisseur jusqu'à sa réception par le donneur d'ordre. ²

1.1.5.2. La logistique de production

La logistique de production fait partie des fonctions transversales au sein de l'entreprise. Elle consiste à apporter aux unités de production les matériaux et composants nécessaires à la production. Le but est de tendre vers l'optimisation en améliorant les performances à chaque étape de production.

1.1.5.3. La logistique de distribution:

Ce type de logistique consiste à contrôler la conformité des livraisons à l'arrivée aux magasins ainsi que la quantité et la qualité des palettes avant le départ de l'entrepôt, auditer la préparation des commandes, gérer quotidiennement les stocks, le chargement des marchandises, l'envoi, la réception et le conditionnement des colis. D'une manière générale, elle consiste à apporter au consommateur final les produits dont il a besoin.

1.1.5.4. La logistique de soutien

Ce type de logistique concerne le service postérieur à la vente. Il a pour objectif d'assurer le maintien en condition opérationnelle d'un système technologique complexe en phase d'exploitation. Il met en œuvre un ensemble de processus et de moyens (opérations de maintenance, outillage...) nommés éléments de logistique de soutien.

1.1.5.5. La logistique de service après-vente

¹Dr. RAHAL (Farah) : *introduction à la logistique* , EHEC, p9.

²amalo-recrutement.fr consulté le 0/03/2023 à(11:05)

Cette activité est assez proche de la logistique de soutien, avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de service » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes de soutien

1.2. Les principes de base de la chaîne logistique

La chaîne logistique est un domaine d'étude important qui a généré une grande quantité de littérature, mais il n'existe pas de définition universelle pour ce terme.

1.2.1. Définitions de la chaîne logistique (Supply chain)

Le concept de supply chain, est un terme anglais composé en deux mots Supply qui signifie "offre", lorsqu'il est utilisé comme verbe, il se traduit par "fournir" ou "approvisionner". Par conséquent, « chaîne de l'offre » et « chaîne d'approvisionnement » sont deux synonymes acceptés pour la chaîne logistique en traduction.¹

Plusieurs définitions peuvent être proposées pour éclaircir le sens de ce concept :

« Une supply chain est un réseau d'organisations (fournisseurs , usines, distributeurs , clients , prestataires logistiques....) qui participent à la fabrication , livraison et la vente d'un produit à un client .Ces organisations échangent entre elles des produits , des informations et de l'argent . Une chaîne logistique est souvent représentée comme une chaîne reliant le fournisseur au fournisseur au client du client » .²

D'après Ellram (1991) la supply chain est un « *réseau d'entreprise interagissant pour livrer un produit ou un service au client final et impliquant un ensemble de flux partant des matières premières jusqu'à la livraison finale.* »

Pour Christopher (1992) « *réseau d'organisation qui sont engagées de manière interactive dans différents processus et activités créant de la valeur sous la forme de produits et de services pour le consommateur final.*».³

Selon Rémy le Moigne « *l'ensemble des fonctions de management qui supportent le cycle des flux de produits de bout en bout, d'approvisionnement et de contrôle interne des matières*

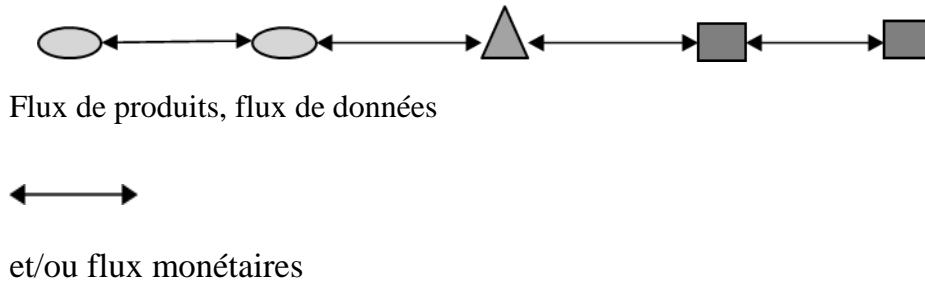
¹ MEDAN (P) et GRATACAP (A): *logistique et supply chain management* ,Dunod , paris , 2008 , p.19.

²REMY (L) :*supply chain management* ,Dunod, 2017 , p.10.

³DAVID (D) et THIERRY (S) : *management de la supply chain et des achats*, Vuibert ,2018,p.19.

premières à la planification et au contrôle de l'en-cours de fabrication et à l'entreposage, l'expédition et la distribution des produits finis »¹

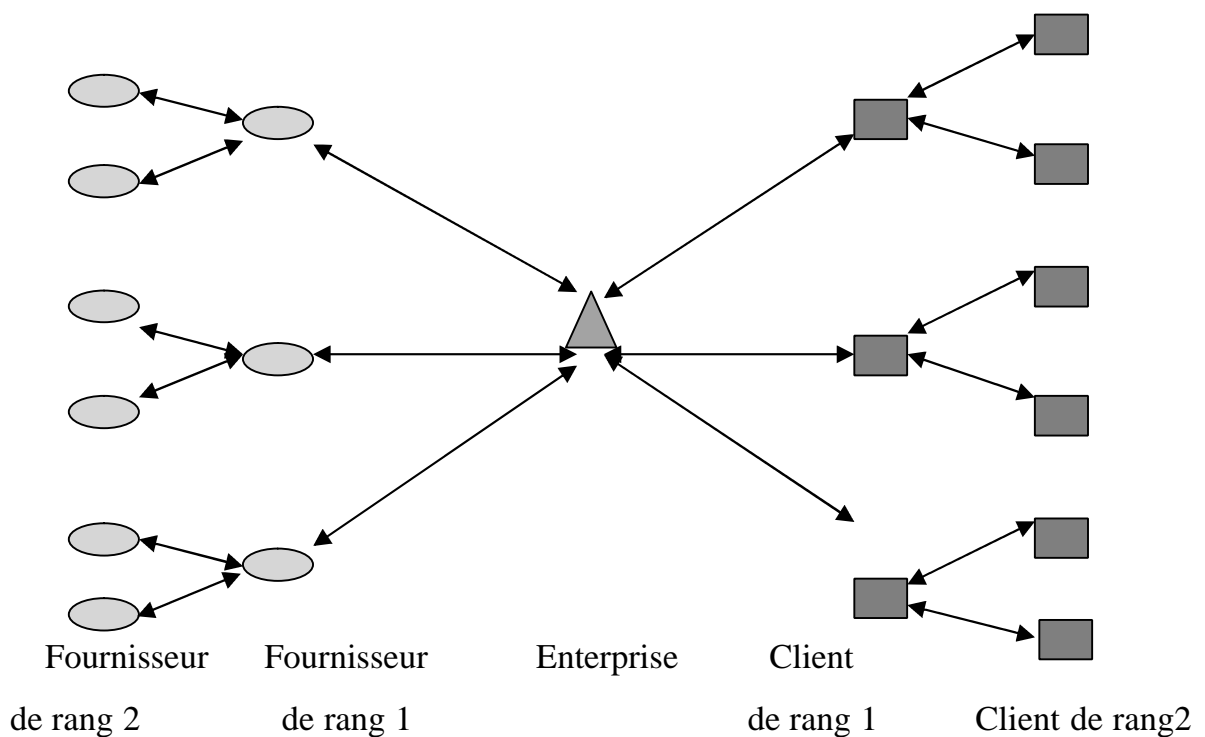
Figure N° 1: la chaîne logistique



Source : Rémy LE MOIGNE « Supply Chain Management Achat, Production, Logistique, Transport, Vente » 2^{ème} édition, Dunod, 2017,p11.

En réalité, les chaînes logistiques sont constituées d'un réseau complexe d'organisation (Figure 02).

Figure N° 2: la chaîne logistique



¹Rémy Le Moigne, op.cit, P.8.

Flux produit flux, flux données

←→ Et /ou flux monétaire

Source : Rémy Le Moigne « Supply Chain Management Achat, Production, Logistique, Transport, Vente » 2^{ème} édition, Dunod, 2017, P11.

1.2.2. les différents types de flux de la Supply Chain

le principal enjeu de la Supply Chain est la gestion des flux de l'entreprise, pour obtenir notamment un juste équilibre entre le coût d'approvisionnement, les frais de transport et les délais de livraison. Il faut ainsi savoir que la chaîne d'approvisionnement est constituée de 3 principaux flux, à savoir : les flux physiques, les flux d'informations et les flux financiers et/ou administratifs.

❖ Les flux physiques

Les flux physiques regroupent les fonctions d'approvisionnement, de maintenance, de gestion des stocks et d'entrepôt, ainsi que le transport. En clair, cela fait référence aux mouvements de la marchandise au sein de l'organisation. On parle également de chaîne logistique.

L'objectif ultime de la gestion des flux physiques d'une entreprise est l'acheminement des bons produits au bon endroit, au bon moment, dans les bonnes quantités et en bon état, tout en minimisant au maximum les coûts pour le destinataire final.

❖ Les flux d'informations

La notion de flux d'informations est associée à celle de Big Data. En effet, dans le cadre de ses activités, une entreprise conçoit et stocke une importante base de données dans ses serveurs. Celle-ci est constituée de l'ensemble des informations relatives aux clients, aux fournisseurs et aux prestataires, pour une gestion efficace de la Supply Chain. On y retrouve par exemple:

- l'historique des ventes et des mouvements ;
- les stratégies adoptées ;
- les moyens mis à disposition ;
- les indicateurs de performances.

Les informations sur les prix (des marchandises, du transport et des prestations effectuées par les prestataires d'une entreprise) sont également répertoriées dans la base de données. En présence de toute cette documentation, le défi pour les entreprises est de faciliter l'accès à l'information.

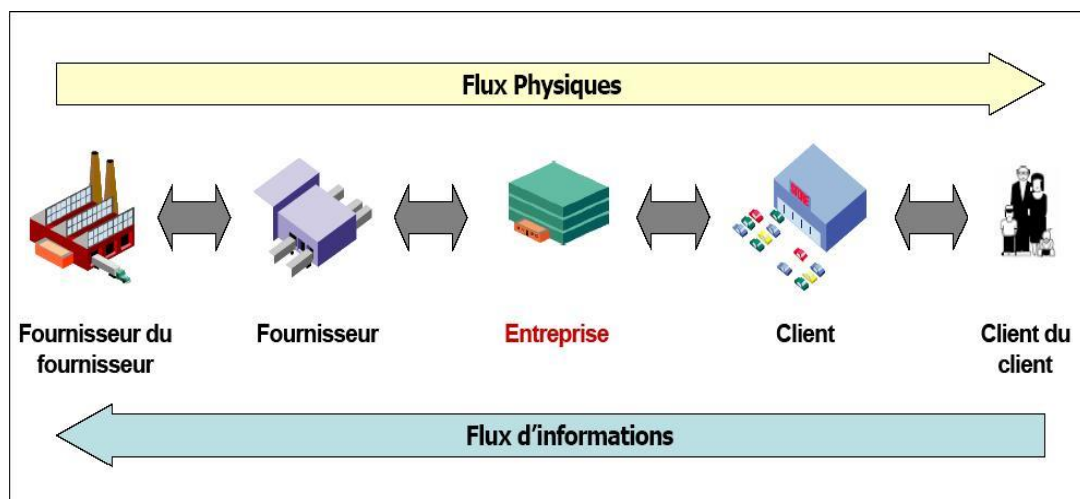
❖ Les flux financiers et administratifs

Par flux financiers et administratifs, il est fait référence à l'ensemble des documents qui circulent entre les différents acteurs de la Supply Chain (partenaires, fournisseurs, sous-traitants, etc.), ainsi qu'à toutes les transactions qui sont opérées dans le cadre de l'exécution d'un contrat commercial. On regroupe ainsi dans ce type de flux toutes les activités qui se rapportent:

- au traitement des commandes ;
- au contrôle du calendrier de livraison ;
- au contrôle des commandes et des paiements ;
- aux rapports de gestion.

Il faut noter que toutes les actions qui découlent de la mise en œuvre des activités énumérées ci-dessus doivent être réalisées à temps pour éviter que des problèmes ne surviennent. Par exemple, un retard de facturation peut avoir des conséquences sur la planification de l'approvisionnement, ce qui aura certainement un impact indirect sur la gestion des stocks et la trésorerie.¹

Figure N° 3: les flux de la supply chain



Source : <https://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol8Num1-Flux-Physiques-Informations.JPG>

1.2.3. Les enjeux de la chaîne logistique

Les modèles traditionnels de stratégie se sont complexifiés avec le développement de la concurrence mondiale.

¹<https://www.supplychaininfo.eu/> consulté le 3/3/2023 à 22h00

D'une approche de l'avantage concurrentiel : domination par les prix (et donc les coûts), la qualité des produits, le délai, la flexibilité :

- ✓ **Les prix / Les coûts** : La pression permanente sur les prix oblige les producteurs à améliorer régulièrement leur productivité et à revoir leur organisation industrielle. Cette tendance les a amenés à agir sur tous les coûts qu'ils soient direct à l'usine (main d'œuvre, machines..), indirects ou frais généraux du siège ;
- ✓ **La qualité des produits** : La qualité n'est plus vraiment un objectif dans la mesure où elle se présente comme un pré requis pour pouvoir être compétitive. La question ne se pose plus sous la forme du niveau de qualité à atteindre mais plutôt du coût pour y parvenir ;
- ✓ **Le délai** : se définit comme le temps qui s'écoulant entre la demande du client et la réception du produit commandé. Dans l'entreprise, industrielle ou non, pour l'utilisateur, il est plus souvent perçu comme le temps entre la constatation du besoin et le moment où il peut commencer à utiliser. Cet écart intègre des opérations réalisées par le fournisseur (préparation de la commande, expédition, etc.) mais également des tâches internes (constations du besoin, contact avec le service achat, passation de la commande, puis réception et contrôle) ;
- ✓ **La flexibilité** : c'est une capacité à réagir à des variations de la demande, se présente sous deux aspects : volume ou mix-produits.¹

1.2.4. Différence entre logistique et supply chain :

Dans une entreprise, on distingue la logistique de la supply chain (chaîne logistique ou chaîne d'approvisionnement en français). Le concept de la logistique est un processus d'optimisation qui concerne les flux au sein d'une entreprise et à destination du client. La supply chain couvre un large champ d'applications, car elle intègre la logistique dans la gestion des différentes activités professionnelles et leur coordination.

- ✓ **La logistique** consiste à mettre en œuvre l'ensemble des moyens à disposition d'une entreprise pour gérer son fonctionnement interne. Il peut s'agir de ressources financières, matérielles ou humaines. Elle encadre généralement les flux propres à un entrepôt. C'est-à-dire la réception de la marchandise, son stockage ou sa préparation avant expédition.

¹DJATIT , (F) et TALEB (R) :*la gestion de la chaîne logistique*, mémoire de master en science commercial (option ; marketing industriel), université mouloud mammeri, tiziouzou , 2019 ,p.17.

✓ **La chaîne logistique** couvre un champ d'applications plus large, car elle intègre la logistique dans son processus d'optimisation. Également appelée chaîne d'approvisionnement, elle concerne les métiers liés au transport et à l'acheminement des marchandises. L'une des principales différences entre logistique et supply chain réside dans leur objectif respectif. La première cible la satisfaction client, tandis que la seconde est un levier d'optimisation pour profiter d'un ascendant compétitif sur la concurrence.

✓ **Logistique et supply chain : les 4 principales différences**

Bien qu'elles soient employées couramment, ces deux notions présentent d'importantes disparités. Les principales différences entre logistique et supply chain s'expliquent par les 4 spécificités suivantes :

- La logistique est intégrée aux processus qui régissent l'ensemble de la supply chain ;
- La supply chain est un concept d'optimisation que l'on peut rapprocher d'un modèle économique ;
- La logistique possède les moyens à disposition d'une entreprise pour améliorer son organisation interne en matière de gestion et de manutention des marchandises ;
- La supply chain est interne à une société, tandis que la logistique présente des caractéristiques susceptibles de concerner des activités externes, car elle comprend des flux de mouvement. Ceux-là même visent à satisfaire les demandes des clients. La supply chain est un moyen pour bénéficier d'un avantage concurrentiel.¹

¹<https://www.gefco.net/fr/glossaire/definition/difference-entre-logistique-et-supply-chain/> consulté le 20/3/2023 à 11h20

Section 02 : la fonction achat

La fonction achat, pilier stratégique de toute entreprise, joue un rôle essentiel dans la gestion des ressources et la maximisation de la valeur ajoutée.

2.1. Définition et Historique :

La fonction achat gère l'acquisition de biens, services et ressources nécessaires à l'entreprise, en optimisant les coûts et en assurant la qualité des produits.

2.1.1. Définition

La fonction achats est l'un des liens les plus importants entre une organisation et son environnement. La prise de conscience progressive des entreprises concernant l'importance des achats comme levier de performance a conduit une progression de la fonction achats, qui, selon une étude réalisée par l'observatoire des achats en 2005, tout en étendant sa contribution opérationnelle à des domaines d'achats plus techniques, renforce sa position dans la stratégie de l'entreprise, en s'impliquant dans le développement produits, la pénétration de nouveaux marchés, ou les synergies post-acquisition.

La fonction des achats joue un rôle stratégique en se concentrant sur la recherche, la négociation et la sélection des fournisseurs, ainsi que sur les produits ou les composants. Son objectif principal est de satisfaire le client en agissant comme un intermédiaire entre les services internes et les fournisseurs. Tout comme la fonction commerciale est indispensable pour les clients, l'acheteur occupe une position clé vis-à-vis des fournisseurs. Pour remplir efficacement cette fonction, l'acheteur doit avoir une connaissance approfondie des fournisseurs, des produits et des services requis afin de profiter des évolutions du marché.

Selon Elliott Shircore et Steele, le rôle de l'acheteur est de contracter avec des tiers afin d'obtenir les biens et les services nécessaires pour atteindre les objectifs de manière efficace en termes de coûts et de délais. En plus de ces objectifs, l'acheteur recherche des conditions optimales en prenant en compte la qualité, les modalités de paiement et la capacité du fournisseur à répondre aux quantités requises.¹

L'achat est l'acte d'acquérir un bien ou un service, en échange d'une contrepartie financière, dans le but de répondre à un besoin identifié. Ce « besoin identifié » est généralement un

¹ JEAN-MICHEL (M) et EMMANUELLE (B) : *mesurer la performance de la fonction achats*, Groupe Eyrolles, Paris,2010,P.49.

produit ou un service permettant la production d'un autre bien ou service, mais pas uniquement. Cela intègre de manière générale tous les achats et dépenses d'une entreprise, hors ressources humaines, taxes et impôts.¹

2.1.2. Historique

La fonction achats n'est pas un phénomène récent, comme en témoigne des livres publiés dès le 19^{ème} siècle. Charles Babbage, dans son livre de 1832, considérait les achats comme une fonction importante de l'entreprise ayant un impact sur le profit et préconisait la recherche de fournisseurs alternatifs.

Marshall Kirkman, en 1887, soulignait la nécessité d'une centralisation des achats par une personne possédant des talents de négociateur et une expertise technique. Cependant, la reconnaissance de l'importance de la fonction achats et de la mesure de sa performance n'est intervenue qu'au milieu des années 1930.

La fin de la Seconde Guerre mondiale a renforcé l'intérêt pour cette fonction en raison de la gestion des achats pendant la guerre et de la complexification des achats internationaux après la guerre.

Dans les années 1960, **Mellerowicz** a souligné l'importance des achats dans la décision de l'entreprise de produire ou d'acheter, des relations avec les fournisseurs et de la gestion des risques internationaux.

Dans les années 1970, les entreprises se sont concentrées sur la réduction des coûts et la recherche du meilleur produit pour rester compétitifs sur un marché mondial, en engageant les fournisseurs dès les stades précoces de développement des produits ou des processus.²

2.2. Missions, Objectifs et enjeux de la fonction achats:

La fonction achats à plusieurs missions, dans ce qui suit nous allons énumérer les plus importantes.

2.2.1. Les missions :

La fonction achat a pour mission principale d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise avec les avantages concurrentiels générés par les matières et produits achetés, en assurant

¹OLIVIER (W) : *ACHATS* , EYROLLES ,paris, 2021 p 10.

²JEAN-MICHEL (M) et EMMANUELLE(B) : *mesurer la performance de la fonction achat* , EYROLLES , paris , 2010 , p.50.

la qualité de tout ce qui est consommé par l'entreprise. C'est à dire satisfaire les besoins internes de l'entreprise grâce à des solutions externes. D'autres missions sont attribuées à cette fonction telles que :

- Contribuer au profit de l'entreprise en améliorant la marge par des gains sur achats. (à travers un sourcing fournisseur par ex)
- Apporter une valeur ajoutée à l'entreprise avec les avantages concurrentiels générés par les matières et produits achetés. (à travers l'innovation par ex)
- Assurer la qualité de tout ce qui est consommé par l'entreprise. (une étude de besoin de qualité).
- Contribuer à la maîtrise des risques à l'achat (risques fournisseurs, risques logistiques, risques produit, risques juridiques).¹

Donc La fonction achat est une fonction stratégique dans l'entreprise, ses principales missions sont : assurer la qualité de tout ce qui est consommé par l'entreprise, et apporter une valeur ajoutée à l'entreprise avec les avantages concurrentiels générés par les matières et produits achetés.

2.2.2. Objectif :

L'objectif de la fonction achats est d'obtenir des fournisseurs performants capables d'assurer l'approvisionnement des matières premières, et produits nécessaires au fonctionnement des divers services de l'entreprise. Pour remplir sa mission, la fonction achats doit :

- ✓ Etablir des programmes d'approvisionnement.
- ✓ Connaitre en permanence les caractéristiques, les opportunités et les contraintes du marché fournisseur.
- ✓ Rechercher et sélectionner les fournisseurs les plus aptes à satisfaire les besoins de l'entreprise.
- ✓ Assurer la préparation, l'établissement et le contrôle d'exécution des commandes d'achat.²

2.2.3. Les enjeux de la fonction achat:

Les achats enjeux assignés à la fonction achat peuvent varier d'une organisation à une autre:

¹Dr.YAKOUBI (B) :cours management des achats,EHEC,P.3.

²PHILIPPE(C):les achats, un outil de management ; les éditions d'organisation, 1989, Paris

- ❖ **Enjeux stratégiques** : la fonction achat doit assurer une veille permanente du marché pour identifier les fournisseurs les plus compétitifs et innovants. Elle doit également travailler en étroite collaboration avec les autres départements de l'entreprise pour définir les besoins en matière d'achats, négocier les contrats et assurer un suivi rigoureux des performances des fournisseurs. Enfin, elle doit être capable de développer des partenariats stratégiques avec certains fournisseurs clés pour garantir un approvisionnement stable et fiable à long terme.
- ❖ **Enjeux économiques**: les achats constituent en élément déterminant de maîtrise de l'équilibre financier d'un élément d'un établissement, le montant des achats représente en moyenne 25% du budget d'exploitation et 70% du budget d'investissement d'un établissement public de santé. Alors leur bonne gestion et la maîtrise des coûts est essentielle. Ils précisent que la fonction achat est engagée dans les initiatives et plan de réduction des coûts vis-à-vis de la direction générale et de la direction financière, elle demeure un levier d'optimisation des marge.
- ❖ **Enjeux humains** : la fonction achat doit développer les compétences du personnel en interne et en externe pour assurer un haut niveau de professionnalisme et de technicité. Elle doit également favoriser une culture de collaboration et de partage des connaissances au sein de l'entreprise pour améliorer la qualité des processus d'achats.

Enfin, elle doit être capable de s'adapter aux évolutions technologiques et aux nouveaux modes de travail pour rester performante et efficace²¹.

2.2.4. Autres enjeux essentiels de performance achat

✓ **Qualité de service**

Il est inutile de fournir des achats à des prix moins élevés si le réduit la qualité de ses produits ou de son service pour maintenir ses marges. Cette préoccupation est souvent exprimée par les clients internes du département d'Achats lorsqu'il est question de réduire les coûts.

De plus, il est courant de constater que lorsque les achats ne sont pas optimisés et que les prix sont élevés par rapport au marché, la qualité et le service ne sont pas demandés au rendez-vous. Par conséquent, en travaillant sur ces achats, il est possible d'obtenir des gains sur

¹S.C HoumKpounou, *évaluation de la performance du service achat du centre hospitaliser ABAS NDAO(CHAN)*, thèse de doctorat en audit et contrôle de gestion au centre africain d'études supérieur en gestion, soutenue octobre 2014

l'ensemble des critères tels que le prix, la qualité et le service en recadrant les fournisseurs existants ou en envisageant de nouveaux fournisseurs plus performants.

✓ **Maîtrise des risques**

Les entreprises doivent tenir compte de l'importance des risques liés à leurs fournisseurs, notamment leur santé financière et leur pérennité. La crise de 2008 a mis en évidence ces risques, tout comme les événements naturels tels que les inondations en Europe centrale et en Thaïlande, ainsi que le tsunami au Japon en 2011.

Ces dernières années, les dispositifs législatifs en France et en Europe ont été renforcés, obligeant les entreprises à réviser leurs contrats d'achat et leurs actions envers leurs fournisseurs. Les domaines tels que la prise de position dominante et la régularité de l'emploi des salariés des fournisseurs ont été touchés.

De plus, le développement durable est devenu important pour les entreprises, ce qui se traduit par de nouvelles obligations dans les domaines éthique, social et environnemental, concernant notamment les achats. Si les entreprises ne respectent pas ces obligations, elles supposent des conséquences économiques et d'images importantes, car de nombreuses parties concernées surveillent leur comportement.

✓ **Contribution au développement et à l'innovation**

Les entreprises considéraient autrefois que le développement et l'innovation des produits faisaient partie de leur savoir-faire exclusif et devaient rester sous la responsabilité de la recherche et du développement. Cependant, au fil du temps, la part des produits achetés par de nombreuses entreprises a augmenté, passant de la sous-traitance à l'achat de produits fonctionnels ou de systèmes complets. Par conséquent, elles ont accéléré la conception de certains produits qu'elles achetaient aux fournisseurs, parfois sans le réaliser de manière explicite. Dans certains domaines, la contribution à la conception et à l'innovation a ensuite été inférieure de manière croissante à l'extérieur.

De plus, au cours des quinze dernières années, l'offre de produits et services sur la plupart des marchés a augmenté de façon considérable, renforçant l'environnement concurrentiel des entreprises. Pour défendre leurs parts de marché et leurs marges, les entreprises ont opté pour la stratégie de renforcement de l'innovation en plus de la réduction des coûts. Elles ont ainsi

reconnu que le potentiel d'innovation s'est également révélé chez les fournisseurs et ont cherché à susciter et à canaliser cette innovation des fournisseurs à leur avantage.¹

2.2. Les déterminants de la fonction achat

Les facteurs qui influencent la procédure d'achat sont considérés comme des déterminants de la performance achat. L'évaluation de l'efficacité de l'organisation se concentre sur la gestion des coûts, de la qualité et des délais. L'efficacité de l'organisation achat, quant à elle, est mesurée en fonction de ses ressources, telles que les employés, la direction et les procédures.

les déterminants clés de la performance achat sont les suivants :

- Le budget,
- La compétence du personnel ;
- Respect des procédures d'achat ;
- La relation avec les fournisseurs ;
- Coût, délai et qualité ;
- La satisfaction du client.²

2.3.1. Le budget

Le budget est un document officiel qui récapitule les prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice comptable à venir.

Les établissements ont des recettes et des dépenses fixées globalement par catégorie et par établissement, grâce à un arrêté conjoint du ministre de l'économie et du ministre compétent.

Les budgets détaillés de chaque établissement sont ensuite approuvés par le wali, sur la base des propositions du directeur de l'établissement et du contrôleur financier local, conformément à la nomenclature budgétaire.

Cette approbation doit intervenir au plus tard un mois après la signature de l'arrêté subdivisé.

¹OLIVIER (B) et PASCAL (M) : *politique achat et gestion des approvisionnement*, 5^{ème} édition ,DUNOD,2019, p.8

²FALL (A) :*évaluation de la performance financière d'une entreprise*, thèse de doctorat en comptabilité et gestion financière , CESAG, avril 2014.p.18.

Dès son approbation, un exemplaire de chaque budget est envoyé au ministre de l'économie et au ministre concerné.

Le budget autorise les recettes et les dépenses de fonctionnement, les dépenses d'équipements publics et les dépenses en capital pour l'année civile.

2.3.2. la compétence des personnel

Il s'agit des traits de personnalité, des compétences interpersonnelles et de la capacité à établir des relations professionnelles efficaces sur le lieu de travail, qui ne sont pas liées à vos compétences techniques ou à votre expérience professionnelle. Pour atteindre les objectifs fixés, il est important de recruter les meilleurs talents, de les développer en continu, de les maintenir motivés et d'utiliser au mieux leurs capacités de travail.

En conséquence, il est essentiel que le service achats dispose des connaissances et des compétences nécessaires pour remplir efficacement ses fonctions.

2.3.3. Respects des procédures

Il est crucial de réglementer la fonction achat car elle est l'une des fonctions les plus exposées aux risques au sein d'une organisation. Ainsi, la direction des achats doit veiller à ce que les règles d'ordre public soient respectées.

La mise en place d'une politique rigoureuse pour l'élaboration, la passation, l'exécution et le contrôle des marchés publics et des délégations de service public doit se faire en conformité avec les lois et règlements en vigueur, ainsi qu'avec les dispositions du décret en question.

2.3.4. la relation avec les fournisseurs

La direction des achats a pour objectif de développer une relation professionnelle solide avec ses fournisseurs, car cela peut constituer un avantage compétitif à long terme pour l'entreprise. Pour assurer un approvisionnement optimal, les achats sont réalisés selon des procédures strictes telles que le marché public, la consultation ou la facture pro forma, qui sont élaborées et suivies par le bureau des marchés publics. Tous les fournisseurs ont le droit de soumissionner, et le marché est attribué au fournisseur offrant la proposition la moins chère après évaluation des offres.

Dans le secteur spécifique des achats pharmaceutiques, la procédure de gré à gré est suivie, et l'attribution du marché se fait sans appel formel à la concurrence. Il est essentiel de créer une relation solide entre l'acheteur, le fournisseur et les pharmaciens, dans le but

de rendre les achats plus efficaces. La livraison doit être conforme aux normes en vigueur et répondre aux exigences de qualité, en prenant en compte les contraintes et les enjeux du marché. Pour assurer un achat performant, il est important de maintenir une relation de qualité avec les fournisseurs avant et après l'achat, à travers des échanges et des rencontres régulières.

2.3.5. Cout qualité délai

D'après VOYER (1999), l'économie consiste à obtenir les ressources financières, humaines et matérielles appropriées en termes de qualité, de quantité, de moment, de lieu et de coût le plus bas possible. Pour la direction des achats, la réduction des coûts est une priorité car une entreprise est considérée comme performante lorsqu'elle évite les dépenses inutiles et utilise de manière rationnelle ses ressources. Cela implique de rechercher des fournisseurs offrant des prix avantageux, conformes aux prix du marché définis dans les bordereaux des prix unitaires, qui incluent toutes les charges et les frais nécessaires à l'exécution des commandes. Toutefois, la recherche du prix avantageux ne doit pas compromettre la qualité des biens et des services achetés par l'établissement.

La qualité, définie selon la norme ISO 9000 comme l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les exigences spécifiées, est également importante pour l'établissement car elle contribue à la rentabilité à long terme et à la reconnaissance de l'image de l'établissement. Si le conditionnement est détérioré ou si les exigences de qualité spécifiées dans le cahier des charges ne sont pas respectées lors du contrôle de la réception des marchandises, la livraison peut être refusée. Le produit livré ne peut en aucun cas être de qualité inférieure à celle spécifiée dans l'appel d'offres initial. Si tel est le cas, le fournisseur doit remplacer à ses frais tous les produits de même nature, faute de quoi il sera seul responsable des surcoûts.

Le contrôle de la conformité des produits livrés aux spécifications techniques requises doit être effectué lors de la livraison. Si le contrat n'est pas exécuté immédiatement, le professionnel doit indiquer une date ou un délai de livraison du bien ou de l'exécution du service. Le fournisseur doit livrer le bien ou exécuter le service à la date ou dans le délai indiqué par le consommateur. En cas de retard, sans mise en demeure préalable, des pénalités de retard peuvent être imposées au co-contractant. En outre, l'établissement public se réserve le droit de s'approvisionner immédiatement auprès d'un autre fournisseur de son choix en cas de retard, de refus de livraison ou de livraison défectueuse non remplacée dans les délais impartis, aux frais du co-contractant défaillant.

Une politique de suivi des commandes et de la livraison doit être mise en place pour lutter contre les retards de livraison. Dans le secteur public, le service des achats doit gérer les coûts d'achat conformément au budget prévu, garantir la qualité des biens ou services et respecter les délais.

2.3.6. La satisfaction des clients

Il est important de répondre aux besoins et attentes des clients, en leur offrant des produits et services de qualité qui satisfont leurs exigences. Le département des achats doit rester attentif aux besoins de ses clients internes, qui sont les autres services de l'entreprise, ainsi qu'aux clients externes, tels que les patients.

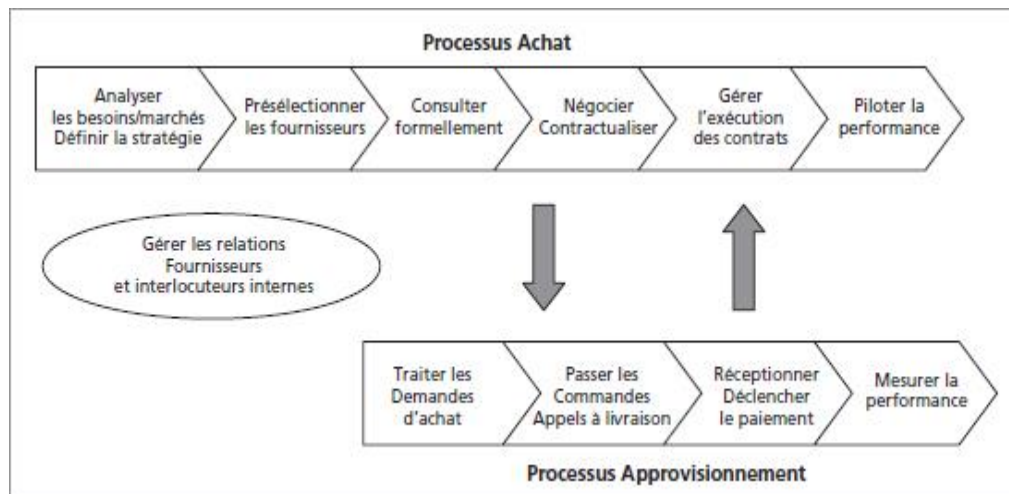
2.4. Liens entre la fonction achats et approvisionnements

Dans de nombreuses entreprises, en particulier dans l'industrie, deux philosophies différentes s'opposent :

- La première considère que les achats et les approvisionnements sont deux notions et donc deux fonctions liées de manière indissociable. Cette approche est généralement adoptée dans les petites entreprises industrielles, où les mêmes personnes, souvent appelées d'« acheteurs/approvisionneurs », assument ces fonctions sous une direction unique.
- Le deuxième point de vue considère en revanche que les achats et les approvisionnements sont deux professions distinctes nécessitant des compétences et des profils différents. De plus, ces deux fonctions ont des horizons temporels différents, les approvisionnements ayant tendance à être à court terme tandis que les achats sont plutôt à moyen/long terme. Dans cette perspective, les acheteurs et les approvisionneurs doivent être des acteurs séparés avec des profils différents. Les approvisionneurs peuvent constituer une entité spécifique au sein d'une fonction appelée, ou être séparés et relever directement d'« acheteurs/approvisionneurs », et d'une fonction autonome de la chaîne d'approvisionnement.¹

¹ OLIVIER (B) et PASCAL (M) : *politique achat et gestion des approvisionnement*, 5^{ème} édition, DUNOD, 2019, p.9.

Figure N°4: le processus achat et approvisionnement



Source: https://www.oreilly.com/api/v2/epubs/9782212161502/files/images/11_img01.jpg

2.5. La relation entre la fonction achat et les autres fonctions

La fonction achats est une fonction support qui a toutes les autres fonctions comme clients internes. Cependant, elle entretient d'autres relations, avec certaines de ces autres fonctions, que la simple satisfaction de leurs besoins

❖ Les achats et la finance : entre collaboration et conflit

La fonction achats collabore avec la finance et le contrôle de gestion dans le suivi de sa performance et dans la détermination d'une stratégie avec des objectifs financiers précis. Ayant une influence très forte sur la structure des coûts, elle est particulièrement surveillée. Cependant, elle doit prendre une certaine autonomie et savoir imposer certains projets parfois coûteux et peu rentables à court terme, mais déterminants pour la pérennité de l'entreprise et susceptible de créer des avantages concurrentiels à moyen ou long terme.

On constate généralement que :

- ✓ Pour les produits à faible valeur ajoutée, il y a un consensus entre les achats et la finance qui vont avoir les mêmes objectifs de rationalisation des coûts.
- ✓ Pour les produits à forte valeur ajoutée, il peut y avoir des divergences, et les achats développent parfois des stratégies spécifiques, qui plient sous les exigences du secteur financier.

❖ Les achats et la production :

La production est généralement le principal client des achats et surtout le plus stratégique. La satisfaction de la fonction production est donc un des premiers indicateurs de performance des achats. Si certaines pièces ralentissent les opérateurs, dégradent les machines, ne s'assemblent pas correctement, ne passent pas les contrôles qualités... c'est le service achats qui sera tenu pour responsable presque systématiquement. Celui-ci est garant que les composants livrés ne présenteront pas de défauts qui vont augmenter le taux de rebuts, comme un plastique qui ne résiste pas bien à la chaleur, des métaux qui s'oxydent, des colles ou des couleurs qui ne tiennent pas.

La qualité est une des trois composantes traditionnelle du besoin avec les coûts et les délais. Elle est généralement liée au prix : plus la qualité est élevée, plus le prix risque de l'être. Il est souvent nécessaire de trouver un équilibre entre un niveau de qualité requis et un prix acceptable. Certaines normes ou certifications imposées par la production jouent un rôle déterminant dans la façon dont les acheteurs vont sélectionner les fournisseurs.

❖ **Les achats et la logistique :**

La fonction logistique intervient sur les flux physiques en amont et en aval de la production. Elle est chargée de la gestion des prévisions, des commandes, du transport, des stocks, de la manutention. Les achats doivent tenir compte des impératifs de la logistique dans le choix des fournisseurs, et la logistique doit vérifier que les conditions négociées par les acheteurs sont bien respectées par les fournisseurs. Les prévisions et les contraintes liées au stockage et à la manutention des produits conditionnent donc le sourcing effectué par la fonction achats.

❖ **Le mimétisme entre les achats et le marketing**

La fonction marketing a grandement influencé la fonction achats au travers du marketing achats ou reverse marketing. Cette technique consiste à élaborer une stratégie d'achats à partir d'une analyse des besoins et des marchés. Mais au-delà de ce mimétisme, la fonction achats et la fonction marketing communiquent de plus en plus pour s'échanger des informations :

- Grâce au marketing, les achats peuvent savoir si les clients ont apprécié certains changements dans les composants ou les matériaux utilisés dans les produits de l'entreprise. Ils peuvent également se renseigner sur le potentiel commercial d'une innovation ou d'une nouvelle technologie.

- Grâce aux achats, le marketing peut trouver des solutions à proposer à ses clients pour améliorer leur satisfaction. Le marketing et les achats collaborent également avec la recherche et développement (R&D) dans des projets de développement de nouveaux produits .

❖ **Les achat et la Recherche et Développement**

La R&D implique les acheteurs dans les études de faisabilité concernant les nouveaux produits. Elle indique les différentes catégories de produits nécessaires, les technologies impliquées et les compétences à mettre en œuvre pour que les achats puissent identifier les fournisseurs actuels ou nouveaux qui répondent aux besoins. La veille opérée par les acheteurs pourra leur permettre d'avoir une meilleure visibilité des marchés concernés et de répondre beaucoup plus rapidement à la R&D.

Certains fournisseurs partenaires sont parfois impliqués dans les études à la fois d'un point de vue technique et financier. Ils peuvent aussi avoir une influence sur la gestion des risques, le dépôt de brevets, le modèle économique à mettre en œuvre, le calendrier des projets... Ces fournisseurs sont alors complètement intégrés à la stratégie de l'entreprise.

❖ **Achats et systèmes d'information**

les achats de prestations de services informatiques sont très stratégiques, car ils vont aboutir à des outils utilisés par une grande partie des employés de l'entreprise. Les achats de prestations informatiques sont réputés pour être particulièrement difficiles à mener et peuvent aboutir, une fois sur deux, à un résultat insatisfaisant pour la demande.

Pour faire face aux difficultés du sourcing de prestataires informatiques, certaines sociétés on recourt à de nouveaux intermédiaires qui proposent de catégoriser les offres et, même, de les présenter à la place des fournisseurs sous une forme facilement analysable par le client.

❖ **Achats et Direction générale**

les achats sont directement rattachés à la Direction générale, ou réalisés par elle-même. Pour un DG, les achats sont donc une tâche secondaire qui vient parasiter sa fonction principale. Il n'a pas toujours la disponibilité de s'en occuper, et c'est un axe fort de progrès que de parvenir à déléguer cette fonction. Un collaborateur, avec les compétences adaptées comme présentées plus haut, pourra contribuer de façon significative à la productivité de l'entreprise.

Les performances achats jouent un rôle de plus en plus important dans la stratégie globale. Les reportings achats sont donc nécessaires, afin d'avoir les éléments indispensables à une bonne prise de décision. La fonction achats est de plus en plus influente et impliquée dans les projets de développement des entreprises.

Les achats ont, en effet, une vision très complète de l'environnement extérieur et des perspectives associées aux innovations proposées par les fournisseurs.¹

Figure N° 5: la relation entre la fonction achats et les autres fonctions



Source : élaborer par nos soins, à partir de document précédent.

2.6. Les politiques achats

La politique achat s'organise autour d'une stratégie d'entreprise, fixe des objectifs et des valeurs communes à respecter. De ce fait la mission de la fonction achats s'intègre dans le système global de management de l'entreprise, et contribue à la réussite de la stratégie de l'entreprise. Pour mettre en place sa stratégie, la fonction achats s'est fixée des objectifs mesurables à partir d'un certain nombre d'indicateurs, tels que :

¹OIHAB (A) et REMI (P) : *optimisez vos achats*, EDITIONS Afnor , 2011, p.9.

La diminution des coûts de revient de production/frais généraux de X % par an, et d'assurer le respect des plannings projets, en fixant un objectif de Y % de respect des délais de livraison, à ses fournisseurs.

2.7. Le marketing achats

2.7.1. Principe de base du marketing achats

Une définition du marketing achat : « *le marketing achat est une démarche marketing à la disposition de l'acheteur, qui lui permet de prévoir les évolutions de l'offre externe ainsi que de la demande interne et externe et d'intervenir de façon active dans la relation d'échange avec le marché amont afin d'adapter les besoins de l'entreprise aux possibilités de ce marché ou d'influencer l'offre du marché pour l'adapter à ses besoins dans l'intérêt de son entreprise.* »

La terminologie marketing achats est née à la suite de la prise de conscience des nombreux points communs existant entre les deux fonctions marketing et achat. Ce sont, en particulier des fonctions commerciales et stratégiques.

En tant que fonctions support, elles sont en relation directe avec l'environnement. Elles interviennent sur des marchés-amont pour la fonction achat et aval pour la fonction marketing.

Comme toute fonction stratégique, les fonctions achat et marketing participent directement au profit de l'entreprise en augmentant l'offre produit ou en diminuant les dépenses et, dans les deux cas, en contribuant à l'amélioration de la marge de l'entreprise. Elles travaillent sur le long terme, donc anticipent les variations de l'environnement.

2.7.2. La démarche marketing achat

Afin d'agir dans le sens le plus favorable possible à l'entreprise, la démarche du marketing achat est basée sur la connaissance et la compréhension :

- des besoins internes ;
- des possibilités des marchés fournisseurs.

Elle permet de déterminer les bonnes stratégies d'achats pour, d'une part, tirer profit des opportunités des marchés fournisseurs et, d'autre part, réduire les risques à l'achat en particulier là où le marché fournisseur est le moins favorable à l'acheteur.

2.8. Les différentes stratégies d'achats :

Chacune des typologies d'achats identifiées répond à des schémas de tactiques d'achats et de stratégies d'achats bien spécifiques.¹

Tableau N°1: les types d'achats et leurs stratégies

Type d'achat	La stratégie
Les achats simples	Il est recommandé de renégocier les contrats cadres sur une période pluriannuelle afin de minimiser les ressources consacrées aux achats. Pour simplifier le processus d'approvisionnement, l'utilisation de catalogues électroniques permet de déléguer certaines acquisitions à faible valeur à l'utilisateur final. Les leviers d'achat à utiliser sont la réduction du nombre de fournisseurs, la standardisation des produits et la diminution des stocks.
Les achats à effet de levier	Il s'agit de maximiser les bénéfices en procédant à une mise en concurrence systématique des fournisseurs. Cela implique d'explorer le marché, de réaliser une veille technologique et commerciale, et de saisir toutes les opportunités de négociation pour optimiser le pouvoir d'achat. Ceci peut être réalisé en effectuant une analyse coût-efficacité, en profitant de l'effet d'expérience, et en regroupant les besoins pour une négociation globale.
Les achats technique goulets	Garantir la continuité des approvisionnements implique d'établir des relations durables avec les fournisseurs, tout en explorant des solutions alternatives telles que la recherche de produits de substitution via une veille technologique approfondie et une réflexion sur la décision de faire ou de faire-faire.
Les achats stratégiques	Il est essentiel d'assurer la continuité des approvisionnements tout en cherchant à maximiser les profits. Cela peut être réalisé en établissant des partenariats avec des fournisseurs, en s'assurant de leur capacité à respecter des objectifs quantitatifs en termes de coûts, de qualité et de niveau de service. Il est également important de garantir que leur capacité de production soit alignée sur les prévisions de vente des clients.

Source : ALAIN (A) : achats pour non-spécialistes, DUNOD, Paris, 2013, p.70.

¹ ALAIN (A) : *achats pour non-spécialistes*, DUNOD, Paris, 2013, p.61.

2.9. Le processus achats

Le processus achat est défini selon **Eric (S) et Charles** comme « *Le processus est une séquence de tâches logistiques et chronologiquement liées visant l'obtention d'un objectif précis* ». ¹Le processus achats, est l'ensemble des opérations qui permettent à l'entreprise de disposer de biens et de services nécessaires à son activité.

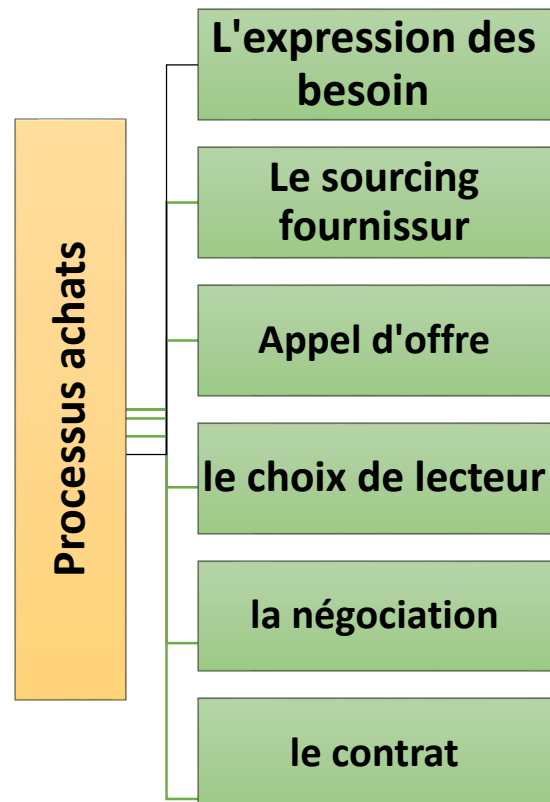
2.9.1. Les étapes du processus achats

Les étapes du processus d'achat sont divisées en trois et correspondantes à trois période : avant, pendant, après l'achat. Elles se caractérisent chacune par des aptitudes différentes demandées à l'acheteur. En effet, le cheminement de l'acheteur se fonde sur trois qualités qui sont les capacités de :

- anticiper un certain nombre de risques possibles en amont de l'achat ;
- acheter au moment opportun tout en respectant la configuration naturelle du marché fournisseurs ;
- concrétiser l'achat, conformément aux accords conclus en amont de l'achat.

Figure N° 6 : le processus achats

¹ERIC (S) et autres : *performance et création de la valeur de la fonction achat*, Édition maxima, paris, 2011, p.475.



Source :Philippe (P), « Toute la fonction achats », édition dunod, 2ème édition, paris, 2012, p18.

2.9.1.1. L'Expression des besoin

La phase d'expression du besoin permet de déterminer la nature du besoin de manière qualitative et quantitative.

La finalité de l'expression du besoin est d'établir un cahier des charges qui sera remis aux fournisseurs consultés.

En réalité, nous aurions dû placer l'expression des besoins après la définition de la stratégie d'achat, car, selon les axes stratégiques choisis (partenariat, délocalisation, enchères en ligne...), la nature du cahier des charges sera différente :

- un cahier des charges permettant la négociation d'un partenariat ne revêt pas la même forme que celui élaboré pour consulter un marché concurrentiel dans le cas d'un achat spécifique unitaire.
- un cahier des charges de globalisation des achats de plusieurs unités d'un groupe industriel reste différent d'un achat standard d'urgence .

- l'externalisation d'une fonction de l'entreprise comporte la négociation de termes juridiques tout à fait particuliers.

Ainsi cette expression de besoins est réalisée à partir d'un « quatuor » indissociable :

- l'utilisateur pour son expérience terrain,
- le prescripteur pour sa connaissance technique,
- le fournisseur pour son offre,
- l'acheteur par sa volonté d'assurer l'équilibre entre les exigences et les coûts.

L'acheteur, toujours à l'épicentre de ce groupe, assure un subtil équilibre entre les parties prenantes :

- en interne, il définit avec ses interlocuteurs les besoins de l'entreprise,
- en externe, il cherche et traite avec les fournisseurs qui répondent le mieux à ces besoins. contrainte stratégie¹

2.9.1.2. le sourcing fournisseurs :

Le sourcing correspond à l'étape de présélection des fournisseurs susceptibles de participer à l'appel d'offres. Le sourcing est une composante du marketing Achats nécessitant l'exploitation d'une base d'informations. À l'issue de cette étape, l'acheteur dresse une liste de plusieurs prestataires en mesure de répondre au besoin exprimé par l'entreprise. Dans l'idéal cette liste recense les fournisseurs les plus performants soit ceux capables de créer de la valeur et de permettre à l'entreprise de se différencier.

Objectifs :

- Identifier des fournisseurs en capacité de répondre à l'appel d'offres.
- Évaluer les avantages et les risques de la collaboration avec chaque fournisseur présélectionné.
- Motiver les fournisseurs à participer à l'appel d'offres
- Construire le meilleur panel fournisseurs.²

2.9.1.3. Appel d'offres :

Le processus d'achat commence par la transmission de la demande d'achat et du cahier des charges au service achats, qui lance ensuite des consultations via des appels d'offres auprès de fournisseurs potentiels. Les marchés publics sont attribués soit par la procédure d'appel

¹ROGER (p), *Le manuel des achats*, eyrolles, paris, 2007, p.116.

²Ibid,p118.

d'offres, qui est la règle générale, soit par la procédure de gré à gré, qui est considérée comme une méthode exceptionnelle.

L'appel d'offres est une procédure qui vise à obtenir des offres de plusieurs soumissionnaires concurrents et à attribuer le marché, sans négociation, aux soumissionnaires présentant l'offre économiquement la plus avantageuse, sur la base de critères de choix objectifs préalablement établis.¹

L'appel d'offres peut être national ou international et peut être effectué de plusieurs manières, notamment par le biais d'un appel d'offres ouvert ou d'un appel d'offres restreint.

Dans un appel d'offres ouvert, tous les candidats qualifiés peuvent soumissionner, tandis que dans un appel d'offres restreint, seuls les candidats répondant à certaines conditions d'éligibilité préalablement définies par le service contractant peuvent soumissionner.

Le concours est une procédure permettant d'attribuer le marché pour la réalisation d'une opération comportant des aspects techniques, économiques, esthétiques ou artistiques particuliers. Le cahier des charges du concours doit comporter un programme du projet, un règlement du concours ainsi que le contenu du pli des prestations et des plis techniques et financiers.

2.9.1.4. le choix des candidatures

Une fois l'appel d'offres lancé et les candidatures reçues, ces dernières doivent faire l'objet d'une analyse détaillée. Il convient tout d'abord de déterminer des critères éliminatoires, avant de soumettre à une analyse plus détaillées les offres restantes .

2.9.1.4.1. Première étape de sélection : les critères éliminatoires

L'analyse des offres se déroule généralement en deux temps. La première étape de présélection s'effectue sur la base de critères ayant un caractère éliminatoire. Il peut s'agir d'une compétence technique particulière, d'équipements industriels spécifiques ou de la localisation géographique, etc

2.9.1.4.2. Deuxième étape : l'analyse multicritère

La seconde étape consiste à faire une analyse multicritère des offres restantes afin d'opérer le choix final. Cette analyse doit être formelle et explicite. Elle permettra de communiquer sur

¹Décret présidentiel 15-247 du 2 dhou el hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations du service public, application de l'article 40

la décision en interne mais aussi vis-à-vis des candidats non retenus pour qu'ils soient plus compétitifs à l'avenir.¹

2.9.1.5. La négociation :²

L'objectif de la négociation est de sélectionner le fournisseur offrant les meilleures conditions contractuelles. Il existe deux approches de négociation avec les fournisseurs : la négociation classique et la négociation en ligne.

- **La négociation classique :**

La négociation classique se déroule généralement en face à face et comprend trois étapes. Tout d'abord, l'acheteur se prépare en évaluant le contexte de la négociation, en définissant les objectifs de la négociation et en élaborant son argumentation et ses tactiques de négociation. Ensuite, la négociation proprement dite commence avec une compréhension mutuelle de la situation et l'utilisation des informations disponibles. Enfin, la phase de conclusion de l'accord permet de finaliser la négociation en rappelant les paramètres de l'accord et en analysant les résultats obtenus.

- **La négociation en ligne :**

La négociation en ligne est rendue possible grâce à Internet, notamment par le biais des enchères inversées. Dans ce type de négociation, l'acheteur invite plusieurs fournisseurs présélectionnés à participer à une enchère en ligne, où ils soumettent simultanément leurs meilleures offres de prix. Les fournisseurs ont accès aux offres de leurs concurrents et peuvent ajuster leurs prix en conséquence. Le fournisseur proposant l'offre la plus basse remporte l'enchère. Cette approche peut réduire les prix et accélérer le processus de négociation pour l'acheteur, mais elle n'est pas adaptée à tous les types d'achats, notamment les achats stratégiques.

Il est important de noter que chaque approche de négociation présente des avantages et des inconvénients, et leur utilisation dépendra du contexte spécifique de l'achat et des objectifs de l'acheteur.

2.9.1.6. Le contractualisation

Après la sélection finale du fournisseur, la phase de contractualisation des achats est mise en place à travers une négociation. Cette étape, relativement simple si les phases précédentes ont

¹Dr. YAKOUBI (B):*management des achats*,EHEC,P4.

²<https://www.manutan.com/blog/fr/strategie-achats/cinq-strategies> consulté le20/03/2023 à 18h30

été correctement exécutées, doit être effectuée avec vigilance afin d'éviter des surprises postérieures à la signature du contrat. Elle consiste à établir un document juridique, soit un contrat d'achat, un bon de commande, soit les deux parties. Ce document reprend tous les accords conclus lors de la négociation.

Le contrat doit contenir certaines informations indispensables :

En premier lieu, il doit justifier les parties contractantes, à savoir le nom de l'entreprise acheteuse et du fournisseur, ainsi que leurs adresses respectives.

L'objet du contrat, c'est-à-dire le produit ou le service acheté, doit être clairement spécifié, avec les exigences de qualité décrites dans un cahier des charges annexé au contrat.

La clause de prix, de quantité, de date de livraison, de probabilité en cas de retard, d'incoterms (modalités de la transaction) et de garantie doit être précisée.

Il doit également être précisé la juridiction compétente en cas de litige, ainsi que les éventuelles procédures de suivi post-commande. Si le contrat est de longue durée, la durée doit être précisée, ainsi que les conditions de rupture ou de reconduction de celui-ci.

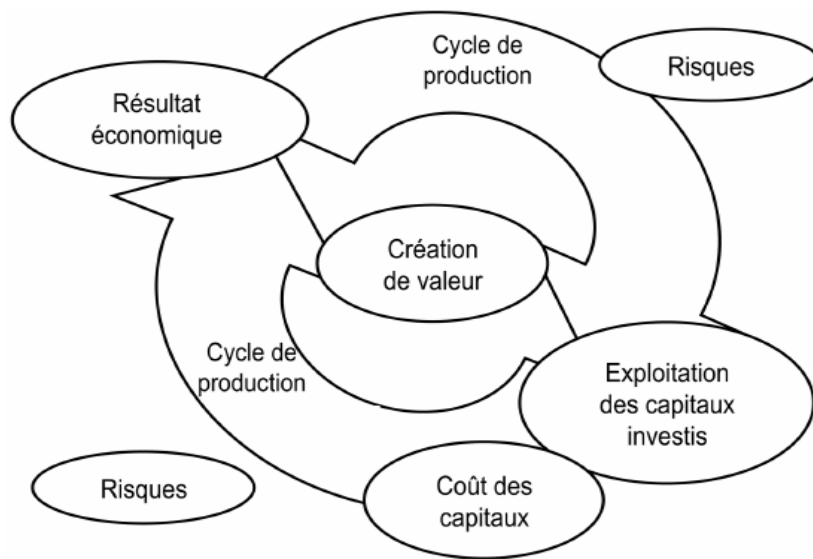
La signature du contrat ne peut être effectuée qu'après l'acceptation du contenu par les deux parties. Cette signature représente leur engagement à respecter toutes les clauses du contrat.¹

Section 03 : les achats et la création de la valeur

La création de valeur peut être définie comme la force motrice qui s'appuie sur les éléments clés de la croissance à long terme de l'entreprise. Elle consiste à accroître durablement la rentabilité économique de l'entreprise en exploitant de manière optimale ses investissements tout en minimisant les coûts, en gardant à l'esprit les risques encouragés pour y parvenir.

¹<https://www.decision-achats.fr/> consulté le 20/03/2023 à (12:01)

Figure N° 7: la dynamique de la création de la valeur



Source : FREDERIC (B) et ERIC (S) : fonction achats contrôle interne et gestion des risques, Maxima, paris, 2009, p.31.

3.1. la création de la valeur par les achats

La "création de valeur achats" implique de comprendre et d'évaluer le rôle que joue la fonction achats dans la formation des marges opérationnelles de l'entreprise en tenant compte des coûts des biens et services achetés ainsi que des économies réalisées. Il est également important de comprendre et d'évaluer le rôle que joue la fonction achats dans la mobilisation des capitaux d'exploitation de l'entreprise, en déterminant son impact sur le besoin en fonds de roulement (BFR), tout en prenant en compte les niveaux de risques encourus pour atteindre les objectifs de marges et de capitaux pour elle-même et les parties tierces.

Les observations montrent que la plupart des entreprises ne prennent en compte que la logique de réduction des coûts lorsqu'elles prennent des décisions d'achats, sans tenir compte des impacts financiers pour l'entreprise et sans prendre suffisamment en compte les facteurs de associés risqués.

Pour optimiser la création de valeur achats, l'approche décrite ci-après est issue d'une application réelle mise en œuvre à plusieurs reprises par l'auteur auprès de sociétés de toutes tailles opérant à l'échelle internationale.¹

¹FREDERIC (B) et ERIC (S) : fonction achats contrôle interne et gestion des risques, Maxima, paris, 2009, p.31.

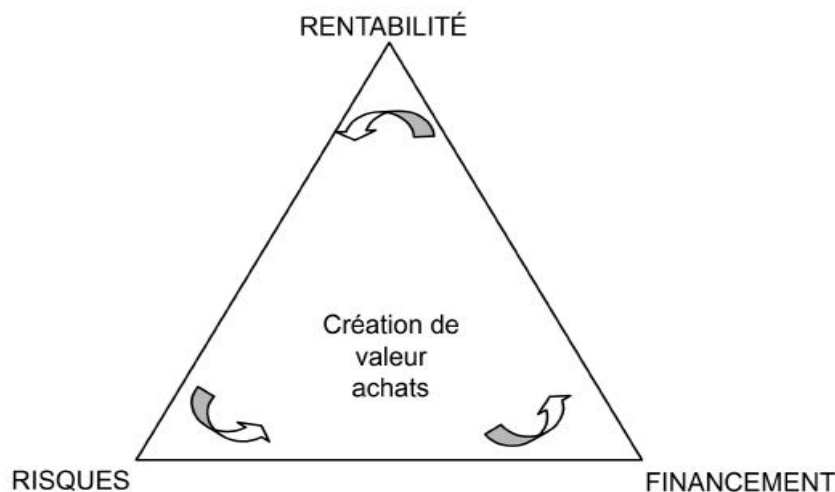
3.1.1. Un nécessaire distinguo entre rentabilité, financement et risques associés

Se concentrer sur la réduction des coûts a un impact immédiat sur les résultats et améliorer le ratio de création de valeur.

En étudiant les mécanismes des transactions commerciales entre une entreprise et ses fournisseurs, on constate que trois variables ont une influence significative :

- ✓ le coût total de la transaction (comprenant le prix et les coûts annexes), qui affecte directement la rentabilité de l'entreprise et qui est l'un des objectifs de la fonction achats;
- ✓ les délais de paiement négociés et effectifs, qui ont un impact direct sur le besoin en fonds de roulement et donc sur le niveau de capitaux engagés ;
- ✓ le niveau de risque associé, en prenant en compte les facteurs de risque susceptibles d'avoir un impact sur le risque global de défaillances.

Figure N° 8: les 3 variables de la création de valeur achats



Source : FREDERIC (B) et ERIC (S) : fonction achats contrôle interne et gestion des risques, Maxima, paris, 2009, p.35.

La création de valeur achat passe par une action sur les coûts opérationnels et le financement en contrôlant les risques.

3.1.2. Agir sur le différentiel de contraintes pour réduire les risques

Une approche possible consiste à optimiser en profitant du « différentiel de contraintes » entre l'entreprise et ses fournisseurs, non seulement sur le coût mais aussi sur le financement et les risques associés. Cette approche agirait sur les trois variables, pas seulement sur le coût.

Une méthode classique pour diminuer le besoin en fonds de roulement consiste à augmenter le délai de paiement des fournisseurs sans leur porter préjudice. Cela peut être réalisé en tirant

parti du faible coût du capital ou en offrant aux fournisseurs des conditions de financement favorables.

L'objectif est de faire bénéficier à la fois l'entreprise et ses fournisseurs en profitant du différentiel de contrainte entre eux.

Cependant, il est crucial d'éviter de mettre les fournisseurs en danger en allongeant excessivement les délais de paiement. L'objectif est de trouver une solution mutuellement bénéfique et sans risque.

3.1.3. Accélérer la création de valeur et réduire les risques grâce au financement du poste fournisseurs

Parmi les méthodes employées, le reverse factoring est une technique efficace et rapide permettant d'offrir aux fournisseurs de meilleures conditions de financement, ainsi leur risque de défaillances. L'objectif pour l'entreprise est de diminuer son besoin en fonds de roulement d'exploitation en prévoyant une nouvelle source de financement basée sur le cycle d'exploitation.

Pour y parvenir, trois étapes clés doivent être suivies :

- ✓ premièrement, l'entreprise organise la cession de créances de ses fournisseurs en négociant les conditions de financement auprès d'un établissement financier et en définissant le mode opératoire entre les parties. Cette opération représente un risque pour l'établissement financier concernant la qualité de signature de l'entreprise, mais n'engage en rien cette dernière.
- ✓ Les fournisseurs cèdent leurs créances à l'établissement financier, qui les paye séparément.
- ✓ Enfin, l'entreprise paie l'établissement financier à l'échéance de la créance.

3.1.4. Les résultats sur la création de valeur de l'entreprise

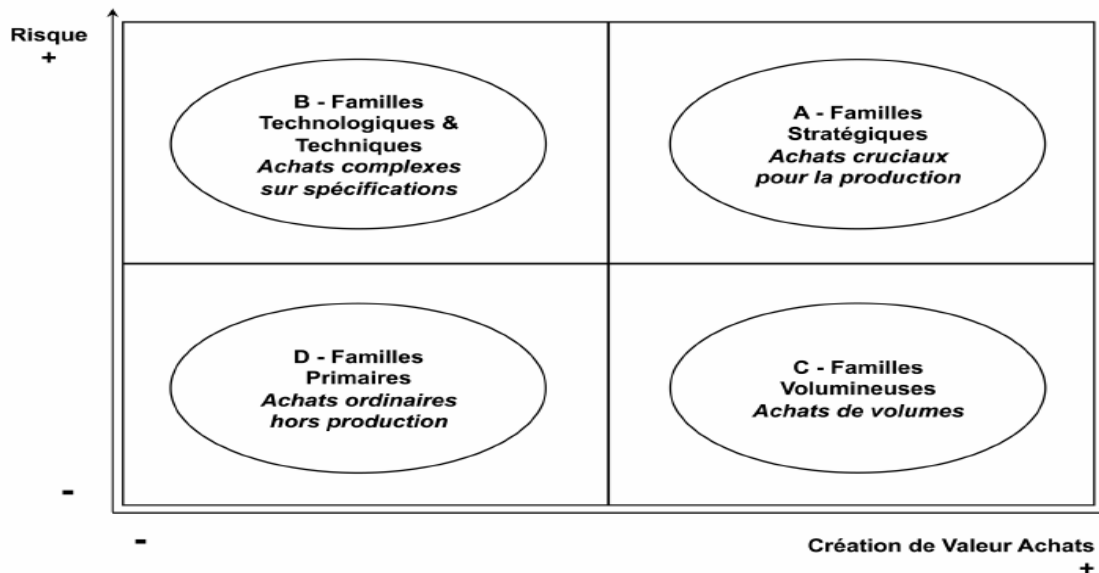
Il est important de comprendre que pour générer la valeur pour l'entreprise à travers les achats, il ne suffit pas simplement de se concentrer sur la réduction des coûts, mais plutôt d'exploiter les différences de contraintes entre l'entreprise et ses fournisseurs en ce qui concerne le financement des opérations et la gestion des risques. En traitant séparément les sujets financiers, opérationnels et de gestion des risques, il est possible de trouver des intérêts convergents entre l'entreprise et ses fournisseurs, permettant ainsi une dynamique positive de réduction des risques que la fonction achats peut soutenir directement. De cette façon, il est possible de générer de la valeur pour l'entreprise grâce à une approche holistique qui ne se limite pas à la simple réduction des coûts.

3.1.5. La différenciation stratégique des risques par grandes familles d'achats

La stratégie de différenciation des risques par famille d'achats consiste à évaluer la relation entre les risques et la création de valeur en fonction des grandes catégories d'achats effectuées. Cette approche implique de prendre en compte le point de vue de l'acheteur en identifiant clairement les stratégies d'achats typiques de leur nature, et les effets qu'elles ont sur les niveaux de risque encourus et les leviers de création de valeur selon.

En conséquence, on peut distinguer quatre grandes catégories d'achats qui composent le portefeuille, classées selon leur exposition aux risques encouragés par l'entreprise et leur potentiel de création de valeur achats.

Figure N° 9: matrice de représentation d'un portefeuille achats



Source : FREDERIC (B) et ERIC (S) : fonction achats contrôle interne et gestion des risques, Maxima, paris, 2009, p.41.

3.2. L'analyse et la modélisation des interrelations des achats avec leur écosystème

La valeur d'une entreprise peut être mesurée financièrement et boursièrement, et cela est souvent vu du point de vue des actionnaires, des investisseurs et de nombreux dirigeants. Les Achats contribuent à cette valeur en réduisant les coûts, ce qui est un levier très efficace pour améliorer les profits :

- ✓ Par des actions "classiques" sur les prix : mise en concurrence, négociation, etc ;

- ✓ D'autres leviers de réduction des coûts très efficaces nécessitent que les acheteurs ne travaillent pas uniquement sur les fournisseurs et les prix, mais qu'ils optimisent également ce qui est acheté (quantités et spécifications) et comment (consolidations, visibilité, etc.).
- Cependant, les Achats peuvent également toucher la partie "revenus" de l'entreprise :
 - ✓ À court terme, en maîtrisant les aspects Qualité / Délais / Risques : par exemple, la rupture d'une chaîne d'approvisionnement peut avoir un impact majeur sur les revenus ;
 - ✓ À moyen et long terme, en générant des innovations dans les produits/services grâce aux fournisseurs de composants, de services, d'outils de production, etc. La maîtrise de fournisseurs-clés peut devenir un avantage concurrentiel majeur.

L'entreprise a beaucoup d'autres 'parties prenantes' à satisfaire que les actionnaires : clients, fournisseurs, employés, société civile et environnement. Leur satisfaction fait partie de la valeur créée par l'entreprise ! Les achats y participent:

Clients : Une amélioration de la conception des produits et services de l'entreprise peut être obtenue en exploitant les innovations fournies par les fournisseurs, qu'ils soient actuels ou non, et en les impliquant dans la conception. En outre, l'entreprise peut élargir son offre en collaborant avec des fournisseurs de services complémentaires sur la chaîne de valeur (distributeurs, installateurs, mainteneurs...) pour aller jusqu'à une économie de fonctionnalité. Le déploiement d'une offre dans d'autres pays peut également être grandement facilité par la collaboration avec des fournisseurs.

Fournisseurs Il est crucial que les fournisseurs soient fiables, notamment pour certaines catégories d'achats. Ainsi, il est important de s'assurer de leur satisfaction, tant sur le plan financier (en leur laissant suffisamment de ressources pour vivre, innover et se développer) que sur les plans des risques (en leur offrant de la visibilité) et de l'amélioration continue (en les accompagnant dans leur développement). Pour cela, il est possible de repenser l'intégration de l'entreprise, de ses clients et de ses fournisseurs dans une "chaîne de valeur" qui serait mieux conçue comme un écosystème, dans lequel la "valeur partagée" serait répartie au mieux.

Employés : les conditions et outils de travail (RSE, ergonomie), de carrière (stabilité / délocalisations) et d'employabilité (compétences technique * économique * international * changement) peuvent être pris en compte autant pour l'entreprise que pour les employés des

fournisseurs. Ces aspects éthiques sont de plus en plus pris en compte : voir la Charte des bonnes pratiques pour des achats responsables de la CDAF.

Environnement : il est important de noter que l'enthousiasme actuel pour les achats durables, où tout doit être écologique, ne doit pas masquer les différences entre les motivations des entreprises. Les plus engagées ont compris que l'action durable doit prendre en compte les impacts environnementaux, humains et économiques pour être réellement durable et permettre des économies. De plus, l'écoconception des produits ne peut être réalisée sans la collaboration étroite des achats et des fournisseurs.

Société civile: lorsqu'il s'agit de responsabilité sociale des entreprises, il est important de prendre en compte des éléments tels que le respect des lois en vigueur, la mise en œuvre de valeurs humaines, la promotion de la diversité et de l'inclusion, ainsi que la prise en compte des préoccupations et des revendications des groupes de pression. Il est également crucial d'adopter une approche éthique pour garantir que les actions de l'entreprise soient en accord avec les normes sociales et environnementales.

Les achats ont aussi des parties prenantes 'internes', dont la performance peut être améliorée par les achats par la mise à disposition des moyens nécessaires à leur travail:

- ✓ d'abord par la sélection des fournisseurs et produits répondant aux besoins et par la sécurisation des approvisionnements, mais aussi ;
- ✓ en aidant les 'métiers' à définir voire challenger et maîtriser leurs besoin ;
- ✓ à prendre en compte voire susciter les innovations proposées par les fournisseurs pour répondre aux besoins aux moindres coûts ;
- ✓ à intégrer dans les choix l'ensemble des coûts : d'achats, mais aussi d'utilisation, jusqu'à un TCO, coûts environnementaux et sociétaux (achats responsables) ;
- ✓ le rôle de l'acheteur devient alors d'améliorer le dialogue entre utilisateurs et fournisseurs pour assurer la meilleure réponse aux besoins réels aux moindres coûts.¹

¹BERTREND (S):*les achats au cœur de la création de valeur*, en ligne sur zoom, le 23 et le 30 septembre 2021.p5.

Conclusion

La fonction achats est responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Cette acquisition doit être faite au niveau de qualité exigé, dans les quantités souhaitées, au moment voulu par les utilisateurs, au moindre coût global d'acquisition, dans les meilleures conditions de service et de sécurité.

La fonction achats n'inclut pas directement les aspects logistiques de court terme liés à la gestion opérationnelle des flux et des stocks et à la mise à disposition des utilisateurs. Ces aspects révèlent de la fonction approvisionnement qui fait partie à part entière de la fonction logistique. La fonction achats doit cependant les prévoir, et les organiser dans les relations contractuelles avec les fournisseurs. C'est pourquoi très souvent maintenant, la fonction achats est liée à la fonction logistique de l'entreprise. De plus, les achats concernent de plus en plus souvent des achats de prestation logistique : transport, entreposage, production, maintenance, etc.

Chapitre 02 :

La performance

commerciale de l'entreprise

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise

Introduction

La performance commerciale est un élément essentiel pour la réussite d'une entreprise dans un environnement concurrentiel. Elle se réfère à la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs commerciaux, tels que la réalisation de ventes, la génération de revenus et la fidélisation de la clientèle.

Dans ce chapitre nous aborderons la performance de l'entreprise de manière globale, puis la performance commerciale de l'entreprise et ses indicateurs

- Dans la première section nous élaborerons la conception de la performance et la performance commerciale.
- La deuxième section nous développerons les indicateurs de performance commerciale.
- Et nous finirons par la troisième qui portera sur la relation entre la fonction achat et la performance commerciale.

Section 01 : la performance commerciale

Dans cette section, nous visons à clarifier le concept de la performance, et à présenter brièvement ses notions connexes. En outre, nous allons explorer les différentes dimensions de la performance commerciale.

1.1.La fonction commerciale

La fonction commerciale est l'interface entre l'entreprise et les clients. Elle a pour mission d'augmenter le chiffre d'affaires et les marges, et de développer la productivité commerciale, les ressources financières de l'entreprise étant limitées.¹

1.1.1. Définition de la fonction commerciale

« La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise » .²

Ainsi, la fonction commerciale englobe toutes les activités liées directement ou indirectement à la vente de produits ou de services par l'entreprise, y compris les tâches opérationnelles telles que l'exécution et l'administration des ventes ainsi que les services après-vente, la fonction logistique incluant le transport et l'emballage des produits, ainsi que les activités allant de l'étude de marché à la prévision des ventes et au financement des opérations commerciales.

Par conséquent, la fonction commerciale comprend trois catégories d'activités:

l'étude de l'environnement, la préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques, ainsi que l'organisation et le contrôle des actions commerciales.

1.1.2. Historique et évolution de la fonction commerciale

Il est possible de constater des différences notables dans l'évolution de la fonction commerciale selon les secteurs d'activité. Afin d'analyser cette évolution, nous avons choisi de

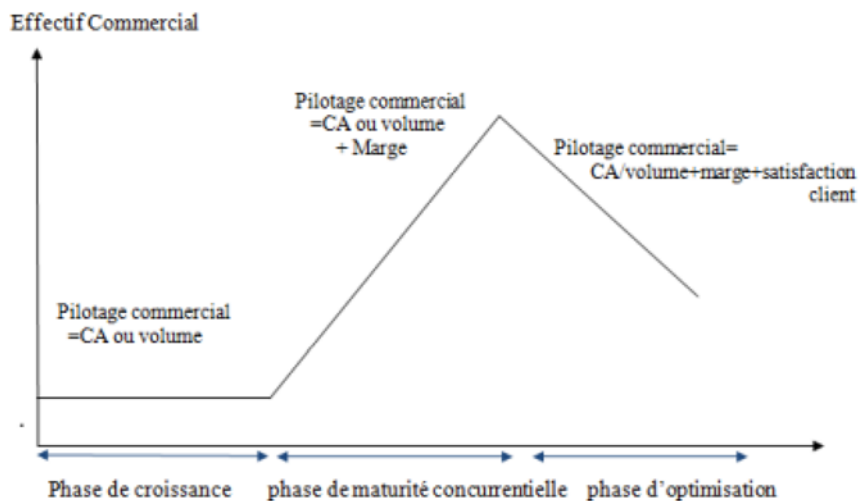
¹CAROLINE (S), MARTINE (V) et JEAN-MARC (L) : *contrôle de gestion*, éditions eyrolles paris,p.89.

² CHARPENTIER(P) :*Organisation et gestion de l'entreprise*, Edition Nathan, Paris, 1997, p.230.

nous pencher sur les indicateurs de performance traditionnellement utilisés par les managers pour piloter leur force de vente.

Ces indicateurs ont suivi une évolution similaire dans la plupart des secteurs, bien que cette évolution ait été décalée dans le temps. Nous avons représenté cette évolution dans la Figure 1.

Figure N° 10: les étapes successives de la fonction commerciale



Source : Manuel Lange, Jean-Michel Moutot, « mesurer la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, 2007, p : 53.

➤ Phase 01 : la croissance

Durant les périodes clés de l'industrialisation, notamment à la fin du XIX^{ème} et au début du XX^{ème} siècle, ainsi que pendant les Trente Glorieuses (de 1946 à 1974), la fonction commerciale avait pour mission principale de promouvoir les produits auprès des clients, avec l'aide d'éventuels partenaires de distribution. Cependant, son rôle était considéré comme secondaire au sein de l'entreprise, en comparaison avec celui de la production et du développement de produits. Malgré cela, cette période a été marquée par une croissance considérable pour la plupart des entreprises.

À cette époque, les objectifs de la force de vente étaient presque exclusivement centrés sur les volumes de biens vendus, mesurés en termes de chiffre d'affaires ou de quantités distribuées. Par conséquent, les effectifs commerciaux étaient généralement réduits lors de cette phase de croissance d'une entreprise qui ne mettait pas l'accent sur la fonction commerciale (en cas de croissance du marché).

Cependant, cette période est désormais révolue et une nouvelle phase a pris place.

➤ Phase 02 : la maturité concurrentielle

Une fois que la période de croissance d'une entreprise est terminée, la seule option pour continuer à croître sur le marché est de prendre des parts de marché à ses concurrents. Dans ce contexte, la fonction commerciale devient stratégique pour l'entreprise, car la production ne suffit plus à assurer la pérennité de l'entreprise.

L'importance accrue de la fonction commerciale est liée au développement des techniques de marketing pour les produits grand public. Vendre implique davantage de prendre des parts de marché à ses concurrents. Ne pas développer sa force de vente peut conduire à la perte de ses clients au profit de ses concurrents. Les entreprises professionnalisent alors largement leurs forces de vente, en particulier leurs méthodes de gestion.

Sous pression pour écouler les stocks, les commerciaux ont naturellement tendance à réduire les prix, au détriment des marges, dans la plupart des entreprises. À partir de ce moment, les entreprises contrôlent autant les marges que les volumes de vente, mais leurs évolutions sont anti-corrélées à court terme : augmenter les marges fait chuter les volumes de vente et vice versa.

➤ **Phase 03 : l'optimisation concurrentielle**

La phase précédente, caractérisée par une concurrence mature, a rendu les marchés nerveux et volatils, se situant ainsi une forte pression sur la force de vente qui avait vu ses effectifs augmenter. Cependant, dans la troisième phase d'optimisation concurrentielle, cette tendance est inversée. Les entreprises réalisent que la course à l'augmentation du nombre de vendeurs n'est pas une stratégie productive à long terme et cherche plutôt à réduire les coûts de cette fonction dont l'impact sur les marchés n'est pas évident. Ainsi, dans de nombreux secteurs, la prospection (qui consomme des ressources commerciales coûteuses) est prolongée par la fidélisation.

Cette stratégie pousse les entreprises à établir des relations à long terme avec leurs clients, en utilisant par exemple des partenariats industriels. Ces partenariats ont l'avantage de limiter le risque de perte de clients au profit de la concurrence, ainsi que les besoins en commerciaux, car la relation client est alors largement prise en charge par les activités communes. L'indicateur clé pour évaluer la performance commerciale devient alors la satisfaction client, qui garantit la continuité des partenariats.¹

1.1.3.les missions et les objectifs de la fonction commerciale

¹MANUEL(L), Jean-Michel (M) : *Mesurer la performance commerciale de la Fonction commerciale* , Édition Organisation, Paris, P53-56.

1.1.3.1. Les missions

La fonction commerciale a pour mission de :

- Identifier les besoins des clients, segmenter les marchés, analyser l'offre de la concurrence et positionner les produits ou services ;
- Élaborer et mettre en œuvre la stratégie commerciale en définissant les produits (créations, améliorations), fixant les prix de vente, appliquant les circuits de distribution, animant la force de vente, réalisant la promotion des produits, assurant les relations avec la clientèle, gérant les stocks de produits finis, assurant l'expédition et le transport ;
- Contrôler la mise en œuvre des programmes d'actions et analyser les résultats obtenus;
- Coordonner avec les autres fonctions, en particulier la production.¹

1.1.3.2. Les objectifs :

Les objectifs commerciaux les plus fréquemment rencontrés comprennent :

- **Les objectifs financiers** : maintenir une rentabilité continue est essentiel pour la pérennité de toute entreprise. Pour suivre cette rentabilité, le chiffre d'affaires est un indicateur clé.
- **Les objectifs opérationnels** : ils doivent vérifier que les aspects logistiques de l'entreprise fonctionnent correctement, en veillant par exemple à recevoir les ressources nécessaires d'un fournisseur chaque mois à la même heure.
- **La productivité et la performance** : les employés sont le moteur d'une entreprise. Il est donc important de s'assurer qu'ils restent productifs pour générer des revenus et améliorer la satisfaction des clients. La satisfaction des employés peut également être mesurée et des objectifs peuvent être définis pour améliorer l'efficacité et la productivité de chaque équipe.
- **La satisfaction client** : les clients sont la priorité de toute entreprise. Afin de garantir une excellente impression et favoriser la fidélisation, certaines entreprises interrogent régulièrement leurs clients.
- **La croissance** : les entreprises mesurent leur croissance à court et à long terme en surveillant le trafic sur leur site web, le nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux, le chiffre d'affaires, le nombre de ventes, etc.²

¹<http://defigroupeconsulting.com/> consulté le 9/05/2023 à (09h07)

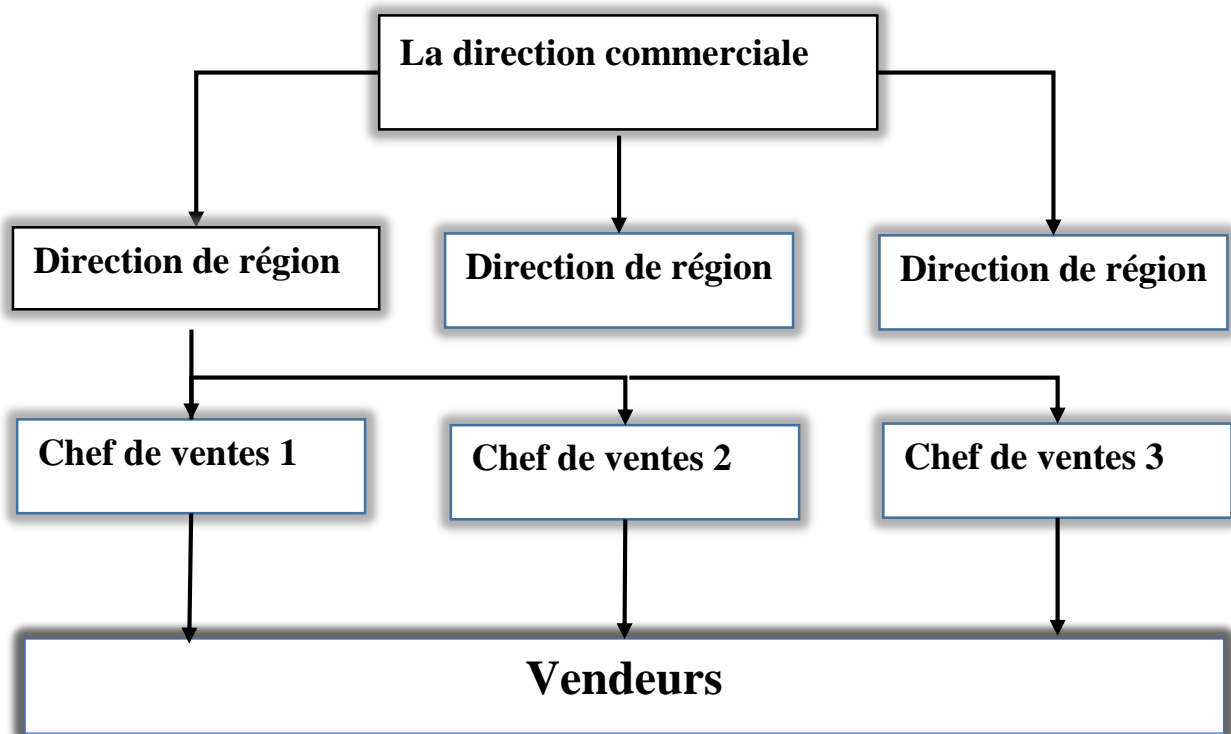
²<https://sproutsocial.com/fr/> consulté le 9/05/2023 à (09h30)

1.1.4. L'organisation de la fonction commerciale :

1.1.4.1. L'organisation géographique

Cette structure, également appelée structure par zone, n'est pas adaptée à la diversité des produits et de la clientèle. Elle sert souvent de base pour des structures plus complexes. Elle est particulièrement utile lorsque l'on travaille avec des forces de vente supplétives ou déléguées, car les contrats d'agents commerciaux portent généralement sur une zone géographique définie. Cette structure est pertinente lorsque les clients présentent des visites performantes, que la gamme de produits est homogène et peut être vendue par des vendeurs ayant un profil similaire.

Figure N°11 : l'organisation géographique



Source: MARIE-AGNES BLANC ET MARIE-PAUM LE GALL toute la fonction commercial le p.12.

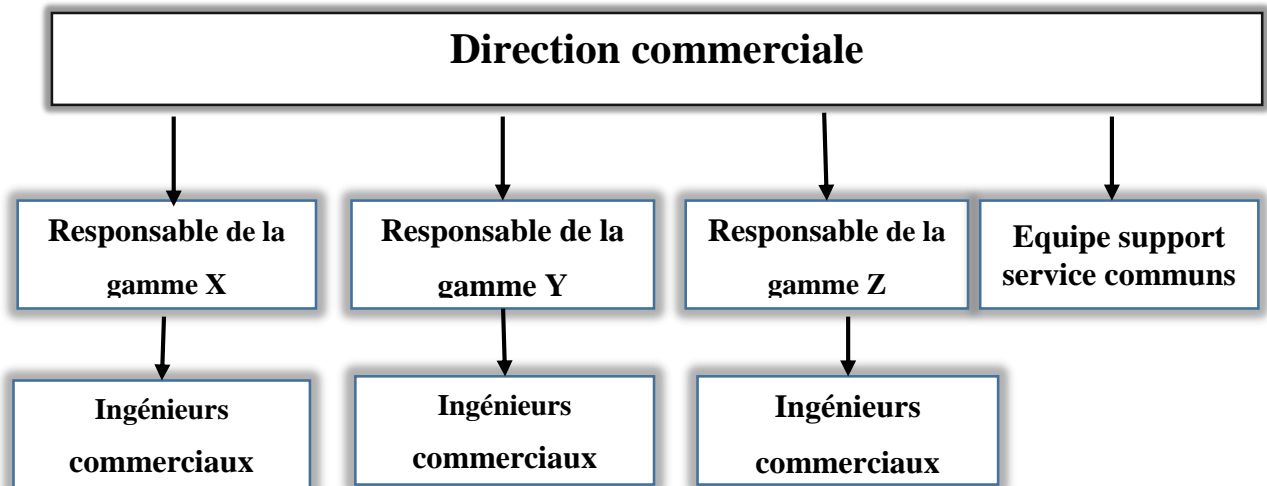
1.1.4.2. l'organisation par produits

Celle- ci est adaptée quand :

- ✓ L'entreprise propose des gammes de produits diversifiées qui comportent des particularités techniques distinctes. La maîtrise de ces produits nécessite des profils de commerciaux différents.

- ✓ La quantité de produits est si importante qu'un seul commercial ne peut les suivre.
- ✓ Les clients cibles ou les interlocuteurs au sein d'un même client sont différents et les habitudes de consommation ou d'achat varient.

Figure N° 11: l'organisation par produit

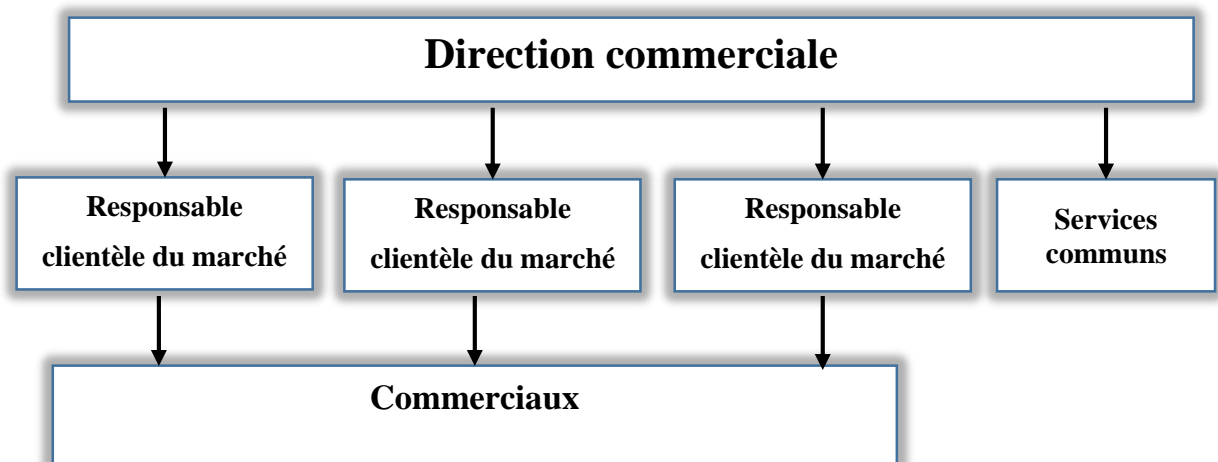


Source :MARIE-AGNES BLANC et MARIE-PAUL LE GALL op.cit.p.13.

1.1.4.3. L'organisation par marché ou type de clients

Cette organisation est adaptée lorsque l'entreprise cible des marchés ou des circuits de distribution qui a évolué selon une approche différenciée. Par exemple, le grand public et l'industrie, le secteur public et le secteur privé.

Figure N° 12: organisation par marché ou type de clients



Source : MARIE-AGNES BLANC et MARIE-PAUL LE GALL op.cit.p.14.

1.2. La performance de l'entreprise

La performance de l'entreprise fait référence aux résultats obtenus par une organisation dans la réalisation de ses objectifs et de sa mission, que ce soit en termes financiers, opérationnels, de productivité, de qualité, de satisfaction des clients ou d'autres critères pertinents.

1.2.1. Définitions :

La performance est un terme employé fréquemment dans le monde des affaires, mais sa définition reste complexe en raison de sa multitude de facettes. Elle est souvent renvoyée à partir des notions d'efficacité et d'efficience de l'entreprise. En se basant sur ces critères, il est possible de mesurer la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente.

D'après A. Bourguignon définit la performance en gestion en trois niveaux : *la performance résultat, la performance action et la performance succès*

Selon P. Lorino, « Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »

Pour Philippe LORINO, « Est performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément »¹

« La performance est l'atteinte des buts que l'on s'est donné en convergence avec les orientations de l'entreprise. »

La performance ne se limite pas à constater un résultat, elle implique la comparaison de ce résultat avec un objectif préalablement établi.

Plusieurs sources sont utilisées pour définir les objectifs de performance:

- Les résultats attendus par nos clients .
- Nos résultats passés que nous voulons améliorer .
- Les résultats obtenus par d'autres que nous dans le même domaine d'activité, que nous aimerions égaler ou dépasser .
- Les résultats correspondant au projet et à l'ambition de l'entreprise .²

Selon MARMUS, « la performance prend des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés, dans une logique plus globale, que la seule application de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire ».³

1.2.2. Notions voisines de la performance

¹LORINO (P) : *Méthodes et Pratiques de la Performance*, Les Eds d'Organisation, Paris, 1998, p.18.

²DIDIER (N) : *manager les performance* , INSEP CONSULTING EDITIONS, p6.

³MERMUS., (K.), « *Performance : encyclopédie de gestion* », édition economica, Tome 2, 1997, p.2195.

Le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées.

Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience.

$$\text{Performance} = \text{Efficacité} + \text{Efficience}$$

1.2.2.1. L'efficacité

L'efficacité se définit comme la qualité de ce produit les résultats souhaités ou attendus, en atteignant les objectifs définis selon différents critères tels que le délai, les quantités, les coûts, la qualité, la rentabilité, etc.

En outre, l'efficacité peut également se attribuer à la compétence d'une personne à accomplir une tâche de manière performante, en atteignant les objectifs qui lui sont attribués. Dans le contexte professionnel, l'efficacité est souvent un critère clé pour évaluer la performance d'un collaborateur par son supérieur hiérarchique.¹

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{objectifs}$$

1.2.2.2.L'efficience

La notion d'efficience revêt une grande importance au sein d'une entreprise, car elle est souvent synonyme de rentabilité et d'une qualité de service optimale, voire supérieure. En effet, l'efficience se définit comme l'optimisation de l'utilisation des ressources dans le processus de production, de manière à garantir un résultat optimal tout en minimisant les coûts. Ainsi, cela implique la mise en place d'un processus qui utilise les ressources de manière optimale tout en assurant un résultat de qualité supérieure.

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

1.2.2.3.La différence entre efficacité et efficience

La notion d'efficience se réfère à l'évaluation des résultats obtenus, en incluant la sélection des objectifs les plus pertinents et la détermination de la bonne marche à suivre pour les atteindre. D'autre part, l'efficacité concerne l'évaluation de l'utilisation des ressources dans le processus,

¹<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Efficacite.htm> consultez le 03 mai 2023

en se basant sur le rapport coût-bénéfice de la réalisation des objectifs définis, ainsi que sur la sélection de la méthode la plus adéquate pour y parvenir.¹

1.2.3. Les typologies de la performances

D'après les écrits de gestion, la performance est un concept multidimensionnel ou intégré qui peut être appréhendé de différentes façons. Selon l'auteur YVON PESQUEUX, la performance est comme un "*attracteur étrange*" qui peut englober diverses interprétations telles que l'aspect économique (compétitivité), financier (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnel (efficience) ou social.

Ainsi, on peut identifier plusieurs types de performances courantes, notamment la performance stratégique, sociétale, concurrentielle, humaine, financière et commerciale, qui sont analysées et traitées par divers auteurs. Chacune de ces performances possède ses spécificités, ses moyens de mesure et ses limites propres.

1.3.3.1. La performance stratégique

La performance stratégique se réfère à une vision à long terme et à la création de valeur pour les clients, qui correspondent à la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs stratégiques.

Elle permet de vérifier la pertinence des choix stratégiques effectués sur le long terme et constitue ainsi un gage de pérennité de l'entreprise. Des études ont mis en évidence une forte corrélation positive entre l'intention stratégique des dirigeants et les performances de leur entreprise en matière de performance stratégique.

Les indicateurs de performance stratégique peuvent inclure la valeur de marché de l'entreprise, les valeurs comptables de l'entreprise et la valeur intrinsèque de l'entreprise.

1.3.3.2. La performance humaine

La performance sociale met en avant la qualité des relations sociales et humaines au sein d'une entreprise. **D'après Martory**, la performance humaine se décline à deux niveaux distincts : individuel et collectif. Elle peut être attribuée par la mise en place de plans de formation et un suivi régulier du taux d'absentéisme. **Selon Bringeret** ses collaborateurs, l'amélioration du potentiel humain d'une entreprise est synonyme de développement de sa performance globale. **Didier et ses collègues** soulignent quant à eux que la compétitivité et

¹<https://www.formation-ressources-humaines.com/efficacite-et-efficience-les-differences/consilté> le 20/avril/2023 à 10h

l'excellence d'une entreprise passent par la création de structures qui ignorent l'initiative et la créativité de ses ressources humaines.

1.3.3.3.La performance financière et économique

La performance financière et économique a longtemps été considérée comme la principale mesure d'évaluation des entreprises, mais elle ne permet pas une vision complète de leur situation. La performance financière se réfère à la réalisation d'une rentabilité satisfaisante, d'une croissance régulière et de la création de valeur pour les actionnaires . Elle peut également présenter la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs et à assurer sa survie .Les mesures couramment utilisées pour évaluer la performance financière incluent le retour sur capitaux propres , le ratio d'autonomie financière , le niveau d'innovation, le rendement des ventes, le rendement sur les capitaux investis, le rendement boursier , le bénéfice par action et le taux de capitalisation.

1.3.3.4.La performance commerciale

La performance commerciale également, appelée performance marketing, est étroitement liée à la satisfaction de la clientèle de l'entreprise. Il est donc essentiel que les dirigeants s'en préoccupent, car cela constitue un indicateur clé de la santé financière de l'entreprise (C. Bughin, 2006). Selon Ouattara (2007), elle se définit comme« *la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients* ».Cette performance peut être mesurée par divers indicateurs tels que l'augmentation des ventes, la part de marché de l'entreprise, la satisfaction de la clientèle, le nombre de clients acquis et fidélisés, l'évolution du chiffre d'affaires, l'excédent brut d'exploitation, ainsi que la marge commerciale.

1.3.3.5.La performance globale ou sociétale (PSE)

Il est important de rappeler que la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) consiste en un « *ensemble d'actions volontaires qui consomment en compte les sociaux et environnementaux dans l'activité de l'entreprise et dans ses interactions avec ses parties concernées* » (VanMarrwijk, 2003).La performance globale est définie comme « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* » (Baret, 2006). Elle est considérée comme un objectif multidimensionnel qui englobe des aspects économiques, sociaux, sociétaux, financiers et environnementaux, qui concernent à la fois les entreprises et les sociétés humaines, aussi bien les employés que les citoyens (Marcel Lepetit, 1997).

La performance globale peut être portée à travers des évaluations, des certifications, des labels et des codes de conduite. Dans la gestion actuelle, la performance globale est utilisée pour évaluer la mise en œuvre du concept de développement durable par les entreprises (Capron et Quairel, 2005).¹

1.2.4. Les caractéristiques de la performance

1.2.4.1. La construction de performance à base des jugements

Les critères qui définissent fréquemment la performance sont en accord avec la conception que les spécialistes et les professionnels ont de son évaluation. Cela implique un jugement de valeur sur l'impact des activités, résultats, produits et effets d'une organisation sur son environnement. En tant que construit social, la performance revêt autant de significations qu'il y a d'individus ou de groupes qui l'utilisent. Par conséquent, la performance est essentiellement une question de perception. Ce que considère un dirigeant comme performance peut être la rentabilité ou la compétitivité de l'entreprise, tandis qu'un employé peut évaluer la performance en fonction du climat de travail, et un client en fonction de la qualité des services rendus. De nos jours, il est difficile de se situer simultanément en bonne position sur tous les critères, ce qui rend la performance d'autant plus complexe à appréhender. En outre, la performance est un concept qui évolue avec le temps.

1.2.4.2. Evolution des composants de la performance dans le temps

Les critères d'évaluation qui sont internes à l'entreprise ainsi que ceux qui sont définis par l'environnement sont sujets à des modifications. Par exemple, des facteurs qui contribuent au succès de l'entreprise pendant une phase d'innovation peuvent devenir incompatibles avec ceux qui sont requis pendant une phase de développement ultérieure. Les facteurs humains, techniques, financiers et organisationnels qui s'avèrent efficaces dans un contexte donné peuvent ne plus l'être dans un autre contexte. Il existe de nombreuses combinaisons possibles de ces facteurs, qui sont également susceptibles de changer au fil du temps.

1.2.4.3. Le pilotage de la performance

De nombreux auteurs adoptent une approche holistique de la performance, en proposant aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise qui intègre différents indicateurs liés à des objectifs multiples. Ces indicateurs se complètent et s'éclairent mutuellement, et ne se limitent

¹International Journal of Innovation and Applied Studies, ISSN 2028-9324 Vol. 36 No, 2 May. 2022, pp. 507-508.

pas aux seuls critères financiers. En effet, dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers et sont considérés comme des moteurs de la réussite future. Ils fournissent aux décideurs une vue d'ensemble de la performance de l'entreprise dans plusieurs domaines simultanément.

1.2.4.4. Les composants antinomiques de performance

La performance est constituée d'un ensemble de paramètres qui sont complémentaires, mais qui peuvent également être contradictoires. Par exemple, le dirigeant doit chercher à minimiser les coûts tout en améliorant la qualité des produits et en maintenant le moral des salariés, ce qui peut entraîner des arbitrages permanents. Cependant, tous les éléments de la performance ne sont pas d'importance égale.¹

1.2.5. La mesure de la performance :

La performance est évaluée en comparant les résultats désirés avec ceux effectivement obtenus. Cette évaluation se base sur un critère ou indice qui quantifie les objectifs et les résultats. Ce critère remplit diverses fonctions, telles que :

Le critère de performance joue plusieurs rôles importants dans la gestion d'une entreprise, notamment:

- ✓ Il constitue également une base pour le système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise ;
- ✓ Il sert de point de départ pour la planification et la prévision des activités de l'entreprise ;
- ✓ Il aide à formuler les stratégies, les méthodes et les pratiques de gestion nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ;
- ✓ Il fournit une base pour évaluer les résultats, la production, le rendement, la productivité, etc. de l'entreprise, et pour évaluer de manière objective l'efficacité et l'efficience de l'entreprise dans l'accomplissement de ses tâches ;
- ✓ Il permet de vérifier la pertinence des décisions prises au niveau de l'entreprise, y compris les choix stratégiques à long terme qui peuvent remettre en question le projet de l'entreprise ;

¹OUACHRINE (H), « *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise* », thèse de magistère INC, 2003.P.37-38.

- ✓ Il régule les incitations et les primes accordées au personnel en fonction du degré de réalisation de l'indice de performance, et influence la capacité de l'entreprise à obtenir des fonds pour son développement.¹

1.2.6. Les facteurs de la performance

Il est essentiel de reconnaître, d'analyser et d'adapter en permanence les facteurs de performance d'une entreprise, qui sont interdépendants et équilibrés. Tout changement important apporté à l'un de ces facteurs aura un impact sur les autres. Par conséquent, si l'un des facteurs de performance est plus faible que les autres, cela entraîne un déséquilibre qui nuit à la performance globale de l'entreprise. Plusieurs facteurs doivent être pris en compte dans ce scénario. Les facteurs de performance d'une entreprise sont nombreux et interdépendants. Voici quelques exemples importants à prendre en compte:

- ✓ Le style de gestion doit être organisé et bien structuré pour être efficace.
- ✓ Les produits doivent être à la fois efficaces et efficaces pour répondre aux besoins des clients.
- ✓ Les clients ont des attentes de plus en plus élevées, il est donc essentiel de les satisfaire, les fidéliser et les impliquer dans l'amélioration des produits et services de l'entreprise.
- ✓ La mission et les objectifs de l'entreprise doivent être connus et partagés par l'ensemble du personnel pour favoriser l'engagement et l'implication.
- ✓ Les processus doivent être adaptés à la complexité du travail pour garantir une performance optimale.
- ✓ Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, tout en étant équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.
- ✓ L'information sur l'environnement externe est essentielle pour un gestionnaire.
- ✓ Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales.
- ✓ Les ressources humaines sont un élément clé de la performance de l'entreprise, et il est important de recruter des personnes compétentes, responsables et motivées. Comme le disait PETER (D), "*Les ressources les plus rares dans n'importe quelle organisation sont les personnes performantes*".²

¹MONVOISIN (C) « *L'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives* », mémoire de master Rouen Business School 2012, p.18

²<https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance> consulté le 6/mai/2023 à 8h33.

1.3.La performance commerciale

La performance commerciale se réfère aux résultats obtenus par une entreprise dans la réalisation de ses objectifs en matière de vente et de marketing, tels que les ventes, les parts de marché, la satisfaction des clients, la fidélisation des clients, la rentabilité des produits ou services, la qualité des produits ou services, etc. Elle peut être mesurée à l'aide de divers indicateurs et métriques pour évaluer l'efficacité des activités commerciales de l'entreprise.

1.3.1.Définitions

La performance commerciale d'une entreprise se définit par son efficacité dans le domaine des ventes. En effet, cette notion est la combinaison de deux aspects : la performance, qui consiste à améliorer les résultats obtenus, et le commerce, qui correspond à la vente de produits ou de services. En d'autres termes, il s'agit d'améliorer les ventes et d'en augmenter le volume. Comme pour toute performance, celle-ci doit être mesurée et analysée afin de pouvoir être améliorée.

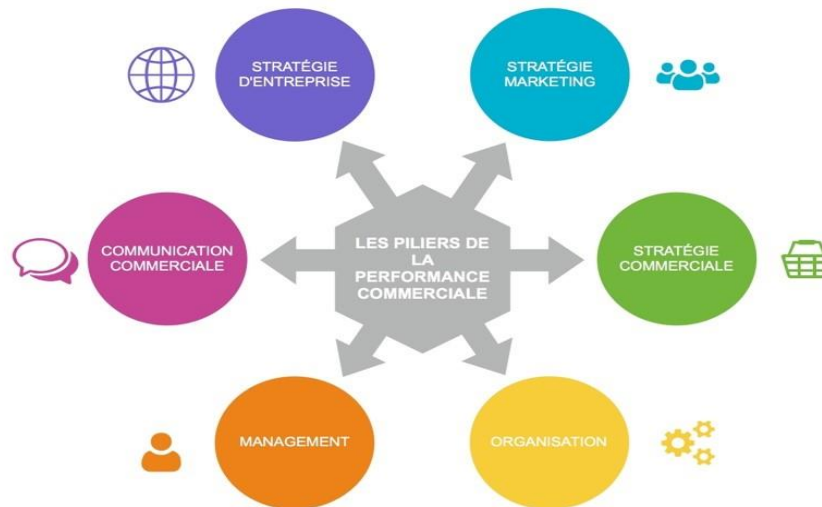
❖ **Les 6 piliers de la performance commerciale peuvent être décomposés en six éléments fondamentaux :**

Le premier pilier est la stratégie commerciale, qui consiste en l'ensemble des méthodes utilisées pour atteindre les objectifs commerciaux préalablement fixés. Cette stratégie est étroitement liée à la stratégie marketing, qui constitue le deuxième élément clé, ainsi qu'à la stratégie d'entreprise, qui représente le troisième pilier.

Toutes ces stratégies sont étroitement liées à la communication commerciale, qui est un quatrième élément important. Pour que tout cela soit efficace, une organisation commerciale solide est nécessaire, ainsi qu'un management commercial performant pour en assurer le suivi.¹

¹<https://www.webmecanik.com/comprendre-ameliorer-performance-commerciale/>,
6/mai/2023 à 17h23 .

Figure N° 13: les piliers de la performance commerciale



Source : [https://hominance.com/consulté le 6/mai/2023](https://hominance.com/consulté%20le%206/mai/2023) à 16h40.

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par OUATTARA (2007) comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients.¹

Ainsi que nous l'avons défini, l'objectif de la performance commerciale d'une entreprise est de réaliser les objectifs préalablement fixés et, plus précisément, de satisfaire et de fidéliser sa clientèle. Pour y parvenir, il est essentiel d'identifier les différents leviers qui peuvent être utilisés pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise.

1.3.2. Les déterminants de la performance commerciale

Nous abordons les éléments clés qui déterminent la performance commerciale en général, ainsi que les indicateurs permettant de l'évaluer. Bien qu'il existe de nombreux facteurs qui contribuent à la performance commerciale, les composantes ayant une influence directe sur celle-ci sont les suivantes :

1.3.2.1. La qualité de service :

L'un des facteurs clés pour rendre une offre attractive est la qualité du produit ou du service, qui inclut toutes les caractéristiques qui permettent de répondre aux besoins, qu'ils soient

¹<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217>

exprimés ou implicites. La qualité du service est donc étroitement liée à la satisfaction des clients, ce qui en fait une considération essentielle pour les dirigeants d'entreprise.

1.3.2.2. La capacité financière des revendeurs

La capacité financière des distributeurs d'un produit ou d'un service, qui leur permet d'assurer le bon déroulement de leurs activités, est ce que l'on appelle les ressources financières. Ces ressources ont une incidence sur presque tous les indicateurs de la performance commerciale.

1.3.2.3. La capacité de production

Il est question ici de la disponibilité des produits offerts par l'entreprise pour répondre à une demande donnée sur une période donnée. Une augmentation importante des stocks peut indiquer une production excédentaire par rapport à la demande actuelle, tandis qu'une diminution régulière des stocks peut refléter une consommation excédentaire par rapport à la production en cours. Par conséquent, les ruptures de stocks ainsi que les surplus ont un impact négatif sur la performance commerciale d'un réseau de distribution.

1.3.2.4. La diversité de l'offre

La stratégie de diversification de l'offre est conçue pour répondre aux besoins des différents segments du marché ciblé par l'entreprise. En proposant une large gamme de produits ou de services, l'entreprise peut augmenter la satisfaction des clients, ce qui peut avoir un impact direct sur les ventes.

1.3.2.5. L'étendu du réseau de distribution

Assurer la disponibilité du produit est crucial pour la satisfaction des clients et a un impact significatif sur la performance commerciale. Ainsi, plus le réseau de distribution est étendu, plus l'entreprise a de chances de toucher un grand nombre de consommateurs et de répondre à leurs besoins et attentes. Le nombre de revendeurs influence également directement les ventes totales du réseau.¹

¹HABITOUCHE (S) et CHOUALI (O) : le contrôle de gestion et la performance commerciale dans la grande distribution, diplôme master en science de gestion, université mouloud mammeri de tizi-ouzou, 2018, p46.

Tableau N° 2: les déterminants de la performance commerciale

M. TREACY et F . WIERSEMA (1999)	La performance commercial	-L'Excellence Opérationnelle (meilleur mise en œuvre) - L'Excellence en performance produit (meilleur produit /service) - L'Excellence en relations (réponse personnalisée à l'attente client).
PLAUCHU et TAIROU (2008)		-la présentation d'une offre pertinente
F . LE ROY (2001)		-L'agressivité vis-à-vis des concurrents
H . HAMMAMI (2017)		-Un environnement des affaires favorable, - les stratégies et actions engagées par l'entreprise elle-même, notamment : la formation des employés, l'organisation du travail, la disposition d'un système d'information au sein de l'entreprise, L'innovation, le statut de l'entreprise et le dialogue social.
F . NWAMEN (2006)		-L'amélioration du système d'information .

Source :International Journal of Innovation and Applied Studies, ISSN 2028-9324
Vol. 36 No, 2 May. 2022, pp. 516-517.

1.3.3.Les leviers de la performance commerciale

Il est possible d'agir sur différents leviers afin d'accroître la performance commerciale de l'entreprise. Voici quelques exemples :¹

1.3.3.1.Connaitre et comprendre le marché

Il est important de prendre en compte différents éléments tels que les pratiques d'achat dans le secteur d'activité, la concurrence sur le marché et les fonctions stratégiques de l'entreprise. Comprendre ces facteurs clés qui influencent les performances de l'entreprise est essentiel pour créer de la valeur à l'avenir. Cette étape cruciale permet de clarifier les hypothèses sous-

¹AMRANI (R) : *la mesure de la performance commerciale d'une entreprise*, diplôme de master en science de gestion, université de mouloud mammeri de tizi-ouzou, 2018, p53.

jacentes à la stratégie élaborée, car une stratégie ne peut être jugée bonne ou mauvaise que par rapport aux hypothèses sur lesquelles elle est basée.

1.3.3.2. Se différencier de la concurrence

Mettre en place une stratégie de différenciation est une manière efficace d'attirer de nouveaux clients tout en fidélisant les clients existants.

Cela permettra à l'entreprise d'augmenter son attractivité dans le futur et donc d'accroître son chiffre d'affaires. (*Identifier les différences qui font la spécialité de l'entreprise, identifier les forces internes à entretenir et les faiblesses à combattre pour rendre l'entreprise plus attractive, etc.*).

1.3.3.3. Evaluer son activité commerciale

La mesure est un élément essentiel au bon fonctionnement de toute entreprise commerciale. Sans moyens de mesure, il est impossible de fixer des objectifs, ni d'évaluer la performance. Il est primordial que l'entreprise puisse mesurer l'efficacité de ses activités commerciales et surveiller tous les aspects clés de sa performance, tels que l'évaluation de la clientèle, le rendement de l'action commerciale, etc. Il est donc indispensable que l'entreprise dispose d'un système de mesure simple, fiable, pertinent et capable de fournir rapidement les données demandées.

1.3.3.4. Repérer ses gisements de croissance

L'examen de la segmentation et de l'analyse du patrimoine client de l'entreprise, combiné à l'analyse du marché, constitue une source cruciale d'informations pour identifier les opportunités de croissance de l'entreprise. Il est ainsi possible de définir les axes de développement prioritaires et de mettre en place les leviers nécessaires pour favoriser la fidélisation des clients.

1.3.3.5. Orienter l'action commerciale

La politique commerciale de l'entreprise est étroitement liée à la stratégie globale de l'entreprise. Elle se traduit concrètement en actions commerciales et permet de définir les objectifs commerciaux de l'entreprise, d'identifier les cibles à atteindre ou à développer, etc. En quantifiant les résultats attendus, l'entreprise clarifie son ambition, prend des décisions éclairées, donne une direction à son action et concentre les efforts sur les priorités.

1.3.3.6. Fixer la contribution individuelle

Le système de management constitue l'ensemble des éléments qui participent à la définition, la motivation, le suivi et l'évaluation du travail individuel des commerciaux, et il est ainsi le principal moteur de l'activité commerciale. (*Faire du système de management le moteur de l'activité commerciale, fixer et suivre les objectifs des commerciaux, etc.*)

Il est indispensable d'aller au-delà de la simple définition des objectifs et de l'orientation de l'action pour assurer la performance commerciale de l'entreprise. Il est également crucial de stimuler l'énergie et le mouvement nécessaires pour provoquer des changements, et c'est précisément le rôle du système de management de la force commerciale.

1.3.3.7. Renforcer l'influence de commerciaux

La capacité d'influence d'un commercial dépend à la fois de ses compétences et de sa motivation. Les compétences requises pour être un bon commercial varient selon le type de vente, le type de produits vendus, le niveau des interlocuteurs, l'environnement de travail, etc. Il est essentiel pour l'entreprise d'identifier et de cultiver les compétences clés de ses commerciaux afin d'accroître leur pouvoir d'influence sur le marché.

1.3.3.8. Manager sa force de vente

La qualité du management peut être évaluée en fonction de la capacité du responsable à mobiliser toutes les ressources dont il dispose pour diriger son équipe. Il est essentiel qu'il soit capable de les coordonner et de les utiliser pour renforcer son influence sur l'équipe et concentrer les efforts sur les objectifs prioritaires de l'entreprise.

1.3.3.9. Construire une dynamique d'équipe

Une dynamique d'équipe renforce la motivation, la productivité, l'intelligence collective et la compétence individuelle des membres de l'équipe commerciale. (*Développement de l'équipe commerciale, instauration de changements durables dans les comportements des commerciaux, etc.*).

La création d'une dynamique d'équipe implique plusieurs étapes que le manager doit guider pour amener l'équipe à une maturité optimale.

En résumé, nous avons vu dans cette section que la performance commerciale d'une entreprise est un système complexe qui dépend de plusieurs facteurs qu'il est important pour les commerciaux d'identifier et de maîtriser pour une performance accrue.

Section 02 : les indicateurs de la performance commerciale

Les indicateurs de performance commerciale jouent un rôle essentiel dans l'évaluation et le suivi des activités d'une entreprise. Ils fournissent des mesures quantitatives clés qui permettent de mesurer l'efficacité et la rentabilité des opérations commerciales. Ces indicateurs fournissent une vision précise de la performance de l'entreprise, ce qui permet de prendre des décisions stratégiques fondées sur des données concrètes.

L'utilisation d'indicateurs de performance commerciale permet aux entreprises de surveiller leur performance par rapport à des objectifs prédéfinis. Cela permet de mettre en évidence les forces et les faiblesses, d'identifier les opportunités de croissance et de prendre des mesures correctives lorsque cela est nécessaire. Les indicateurs de performance commerciale fournissent également une base pour évaluer les progrès réalisés dans la réalisation des objectifs et pour mesurer l'impact des décisions prises.

Il existe trois types d'indicateurs de la performance commerciale : les indicateurs quantitatifs, les indicateurs qualitatifs et les indicateurs de profitabilités :

2.1. Les indicateurs quantitatifs :

Les indicateurs de performance commerciale sont des outils permettant de mesurer et d'évaluer la performance d'une entreprise à un moment donné. Ils se présentent sous forme quantitative, ce qui facilite leur utilisation dans la gestion des activités commerciales. Ces indicateurs fournissent des mesures chiffrées sur les réalisations des différents acteurs de l'entreprise.¹ Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, on peut citer :

2.1.1. Les indicateurs liés à la vente

Il existe deux formes d'indicateurs de performance commerciale : les indicateurs de volume en quantité, tels que le volume des ventes, et les indicateurs de volume en valeur, comme le chiffre d'affaires.

2.1.1.1. Le volume de vente

La mesure de la performance commerciale se fait par la quantité de produits vendus à un prix fixé, au cours d'une période donnée. Elle repose sur la comparaison entre les espérances et les réalisations, permettant de déterminer si les objectifs ont été atteints. Si les entreprises sont supérieures aux réalisations, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. En revanche, si les ventes

¹LINDON (D), JALLAT (F) : *Le marketing : étude, moyens d'action, stratégie*, 5eme édition, Dunod, Paris, p.

ont dépassé les consommateurs, cela témoigne d'une progression des ventes et donc d'une performance commerciale satisfaisante.

La formule il comme suite :

$$\text{Performance (P)} = \text{réalisation} - \text{prévision}$$

$P=0$, implique les réalisation et les prévisions sont égales.

$P \geq 0$, implique que une bonne performance .

$P \leq 0$, implique que une mauvaise performance .

2.1.1.2. Le chiffre d'affaire

« Le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale »¹

Le chiffre d'affaires est considéré comme un indicateur clé de la performance commerciale de l'entreprise, car il représente le montant total des ventes de produits et de services réalisés pendant une période donnée. Il est calculé en multipliant le prix de vente unitaire par la quantité de produits vendus.

Le chiffre d'affaires est calculé en tenant compte des réductions accordées, et son évolution est intégrée par deux facteurs : les quantités de produits vendus et les prix de vente pratiqués par l'entreprise.

$$\text{Chiffre d'affaire} = \text{quantité vendus} * \text{le prix unitaire}$$

2.1.1.3. La marge commerciale

La marge commerciale est un indicateur clé de rentabilité pour toutes les entreprises. Cet élément intermédiaire du bilan permet de situer la position d'une entreprise par rapport à ses concurrents.²

Le principe de calcule la marge commercial est :

¹BURLAND (A), EGELEM (J-Y) et MYKITA (P), *Dictionnaire de gestion*, édition Foucher, paris, 1995, p 84.

²<https://www.l-expert-comptable.com/> consulté le 17/05/2023 à (21h31)

Marge commerciale = vente des marchandises – cout d'achat des marchandises vendues

Avec la relation suivante :

Cout d'achat des marchandises vendues = achat de marchandises + stock initial - stock

2.1.1.4. La part de marché

« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparative à l'ensemble des concurrents »¹

Le chiffre d'affaires d'une entreprise ne permet pas de déterminer si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. Pour répondre à cette question, il est nécessaire d'étudier la part de marché, qui représente l'acquis d'une entreprise en termes de nombre de clients et/ou de chiffre d'affaires sur un marché donné au cours d'une période donnée . Il existe plusieurs façons d'appréhender la performance commerciale en fonction de la part de marché :

- La part de marche globale, qui est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Par ailleurs, il est important ici de bien définir les limites du secteur ;
- La part de marché « *servi* », c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur le marché qu'elle a affectivement vise. La part de marche « *servi* » est évidemment toujours supérieure à la part de marche globale ;
- Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. « *elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traite donc les rapports de force* ».² Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par apport à ses concurrents.

PDM= vente de l'unité / vente total des unités présentes

PDM : part de marché

Unité : produit ou Enterprise

¹DEBOISLANDELLE (H): *gestion des ressources humaine dans la PME*, economica, 2ème éd, paris 1998, p.313.

²KOTLER (P) et DUBOIS (B) et autres : Op.cit., p.139.

2.1.1.5. Nombre de clients

Toute entreprise doit faire face à l'évolution naturelle de sa clientèle, qui voit des clients apparaître, d'autres partir, pour diverses raisons telles que la concurrence, les faillites ou encore les départs à la retraite.

Pour éviter l'érosion inévitable de sa clientèle, il est crucial de chercher à acquérir de nouveaux clients. Les vendeurs doivent donc avoir pour ambition de prospecter et d'enrichir le fichier client de l'entreprise avec de nouveaux clients, afin de diversifier la clientèle et ainsi réduire les risques liés à une trop grande dépendance envers certains clients ou aux fluctuations économiques.

2.2. Les indicateurs de profitabilité

Ils regroupent les indicateurs de profit et de rendement des capitaux investis :

- ❖ Profit : c'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation des recettes, au cours d'une période donnée.

$$\text{Profit (P)} = \text{recette totales} - \text{dépenses totales}$$

- ✓ $P = 0$, $p < 0$: mauvaise performance.
- ✓ $P > 0$: bonne performance.

2.2.1. Le rendement des capitaux investis

Pour vendre un bien ou un service, l'entreprise doit réaliser certains investissements dans le stockage, le transport, la production et autres.

Les capitaux investis pour ces réalisations doivent être rentabilisés si non, on peut parler de performance.¹

2.3. Les indicateurs qualitatifs

Outre les indicateurs quantitatifs précédemment affichés, il est également essentiel d'avoir des indicateurs qualitatifs qui sont régulièrement obtenus en utilisant des méthodes (qui sont intrinsèquement quantitatives). Ces produits se concentrent généralement sur la satisfaction et les attitudes des clients envers l'entreprise ou ses, ainsi que sur l'image de l'entreprise.

¹SAVALL (H) et ZARDET(V) : « *maitriser les couts et les performances cachés* », Ed, Economica, 1989, p.343.

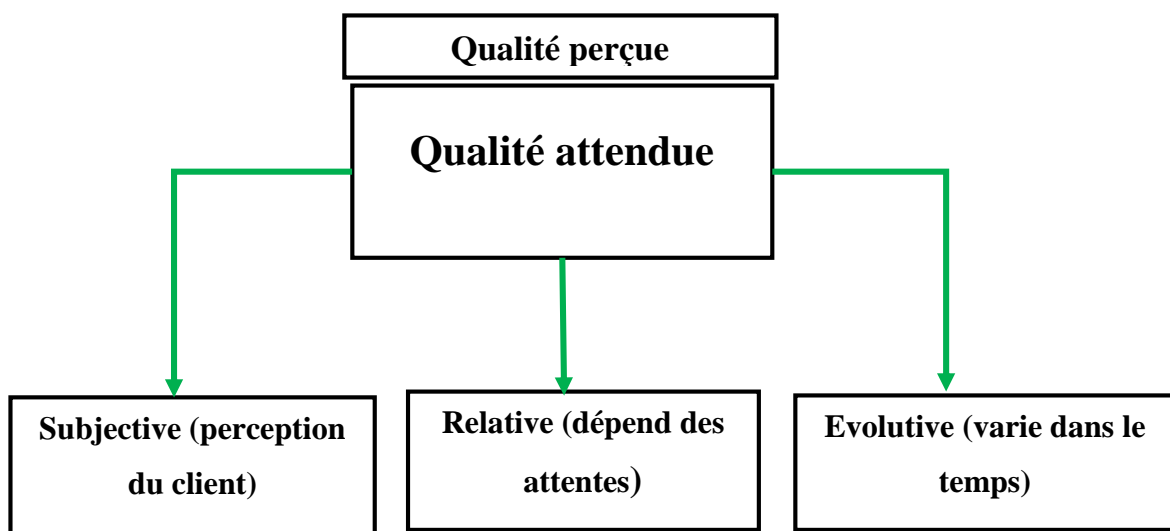
2.3.1. La satisfaction des clients :

Il est essentiel pour toute entreprise de placer le client au centre de ses activités et de chercher en permanence à répondre à ses besoins non spécifiés.

Les caractéristiques de la satisfaction des clients

Le mode d'évaluation qu'un client vis-à-vis d'un produit et/ou service repose sur un ensemble de critères : La subjectivité, la relativité et l'évolutivité .¹

Figure N° 14: les caractéristique de la satisfaction des clients



Source : Daniel Ray : mesurer et développer la satisfaction clients, édition d'organisation, paris 2001, p.24.

2.3.1.1. La satisfaction est subjective : La satisfaction des clients repose sur leur perception des produits et services, plutôt que sur la réalité objective. En d'autres termes, la perception des individus peut varier, ce qui influe sur leur niveau de satisfaction.

2.3.1.2. La satisfaction est relative : La satisfaction s'étend au fil du temps à deux niveaux distincts, en fonction à la fois des attentes et des normes, ainsi que du cycle d'utilisation du produit.

❖ Les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction

Il est insuffisant de simplement connaître globalement si la qualité perçue est bonne ou mauvaise et si le consommateur est satisfait ou non. Il est essentiel de déterminer les facteurs qui sous-tendent ces évaluations.

¹DANIEL(R) : « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, paris 2001, p.24.

Depuis longtemps, les chercheurs en satisfaction ont observé que les causes de satisfaction et de mécontentement ne sont pas forcément les mêmes. Cette constatation a été faite pour la première fois dans les études sur la satisfaction des employés, et elle est similaire pour la satisfaction des clients.¹

2.3.2. L'image de l'entreprise

« *L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes* ». ²

Ainsi, l'image de l'entreprise est formée à partir de plusieurs sources, telles que la personnalité et le comportement des dirigeants, ainsi que le personnel externe, notamment les vendeurs qui doivent en tant qu'ambassadeurs de l'entreprise. Cette image est mesurée à l'aide d'études portant sur la perception.

2.3.3. L'adaptation

Les intermédiaires doivent être capables de faire preuve d'innovation afin de s'adapter aux changements de leur environnement.

Section 03 : les achats et la performance commerciale

La fonction achat joue un rôle crucial dans la performance commerciale de l'entreprise. Les achats représentent l'ensemble des activités liées à l'acquisition de biens, de services et de matières premières nécessaires à la production et à la vente des produits ou services de l'entreprise. L'efficacité de la fonction achats a un impact direct sur la rentabilité de l'entreprise. Au-delà de son rôle d'approvisionnement traditionnel, elle revêt une importance stratégique. Les achats doivent atteindre des objectifs commerciaux et opérationnels concrets. C'est pourquoi l'optimisation des achats est essentielle.

3.1. La relation entre SCM et performance commerciale

Nous allons présenter les résultats d'une étude réalisée par un groupe de chercheurs marocains. L'objectif de cette étude est d'examiner théoriquement comment la gestion de la chaîne d'approvisionnement (Supply Chain Management ou SCM) contribue à la performance commerciale de l'entreprise.

¹ LENDREVIE (J) et autre : *Mercator*, édition Dalloz, 7emeed, paris, 2003, p.914.

² MOULINIER (R) : *Les techniques de ventes, les éditions d'organisation*, 5é édition, 1998, p.158.

Ces résultats ont été publiés dans un article intitulé "Service Supply Chain Management et performance commerciale : Esquisse d'une synthèse théorique", rédigé par A. HMIQUI & B. BENTALHA. Cet article présente des travaux de recherche abordant la question de l'impact de la logistique sur la performance commerciale, ainsi que les résultats obtenus.

Nous nous sommes appuyés sur les résultats dévoilés dans cet article par certains chercheurs pour illustrer la relation entre la logistique et la performance commerciale. Bien que les chercheurs de cet article examinent le SCM dans son ensemble, nous sommes responsables que les résultats obtenus dans le domaine de la logistique soient directement liés à notre sujet.

De nombreux chercheurs ont essayé de comprendre la contribution et l'impact de la logistique sur la performance commerciale de l'entreprise « (Ahmed et al. 1996 ; alm et al. 2012 ; Cao et zhang 2011 ; vhavez et al. 2012 ;gimenez et al.2012 ; gunasekaran et al.2004 ;Harrison et New 2002 ; brulhart et moncef, 2005 et 2009 ; camman et coll, 2017) .

Selon Sun et Zhang (2012), l'optimisation de l'intégration de la chaîne d'approvisionnement est essentielle pour la relation entre la logistique amont et la performance commerciale. En se basant sur le principe de la chaîne de valeur, les entreprises doivent externaliser les fonctions pour lesquelles elles n'ont pas de savoir-faire spécifique. L'approvisionnement est une activité qui génère la valeur en optimisant les coûts d'achat. Certaines entreprises externalisent la logistique afin de bénéficier des avantages liés à cette optimisation des coûts d'achat. Selon les auteurs, cette externalisation a un impact positif sur la performance commerciale, notamment en termes de prix de revient, de marge commerciale, de taux de vente et de chiffre d'affaires. Pour illustrer cette relation, les auteurs ont identifié plusieurs indicateurs permettant d'analyser la performance commerciale, tels que le rôle de la fonction d'information, l'orientation des demandes des clients, la confiance mutuelle et l'engagement, le renforcement de l'alliance du groupe, la durée de la relation entre les acteurs, le système continu d'amélioration de l'approvisionnement et le taux de contribution à la valeur créée.

En conclusion, l'externalisation dans le domaine du SCM joue un rôle crucial en diminuant la performance commerciale. la durée de la relation entre les acteurs, le système continu d'amélioration de l'approvisionnement et le taux de contribution à la valeur créée. En conclusion, l'externalisation dans le domaine du SCM joue un rôle crucial en diminuant la performance commerciale. la durée de la relation entre les acteurs, le système continu d'amélioration de l'approvisionnement et le taux de contribution à la valeur créée. En

conclusion, l'externalisation dans le domaine du SCM joue un rôle crucial en diminuant la performance commerciale.¹

Les résultats de l'étude de Sillanpaa (2015) sont similaires à ceux de Spina et al. (2015). L'auteur présente une série d'indicateurs qui mesurent la performance commerciale du SCM. Selon l'auteur, ces indicateurs se répartissent en quatre catégories : l'analyse du carnet de commandes, les résultats, le temps et l'argent. Le SCM a été évalué en utilisant une analyse du carnet de commandes, qui fournit un rapport coût/efficacité.

Un travail similaire a été réalisé par Naoui (2013), dont l'objectif était d'observer une série d'indicateurs liés à la performance commerciale du SCM dans une entreprise de télécommunications. L'auteur a testé cinq indicateurs : indicateurs de qualité de service, indicateurs de satisfaction des clients, indicateurs liés aux relations, indicateurs d'adéquation des livraisons. Selon Naoui, la satisfaction du client est considérée comme l'indicateur de performance commerciale le plus pertinent. Cela signifie garantir une livraison des commandes dans les délais impartis.²

Les chercheurs Bouzaabia et Boumaiza (2013) ont examiné comment la performance logistique contribue à renforcer la satisfaction des consommateurs et l'image du magasin dans un contexte de point de vente. Leur enquête a été menée auprès de 200 consommateurs dans un hypermarché. Les auteurs supposent que la fidélité du client découle avant tout de sa satisfaction. Les résultats empiriques confirment ensuite l'hypothèse selon laquelle l'image du magasin a une influence significative sur la satisfaction des consommateurs, indiquant même 64 % de cette satisfaction. De plus, certains éléments liés au SCM, tels que l'accessibilité des produits, la facilité d'accès au magasin, les dates limites de consommation, ainsi que la signalisation et les informations sur les produits, permettent d'influencer favorablement la satisfaction globale des consommateurs.³

Selon les recherches de Brulhart et Moncef (2010), il a été démontré que la logistique a un effet positif sur la satisfaction des clients en raison du respect et de l'efficacité des délais. Ces chercheurs affirment également que la gestion de la chaîne logistique (SCM) contribue à la

¹Alam, (A), bagchi, (P)., Kim, (B), Mitra et (S),, Seabra,(F). (2012). Supply chain integration and its effect on performance :A Multi-Contry study. POMS 23rd AnnualConference Chicago, Illinois, USA.

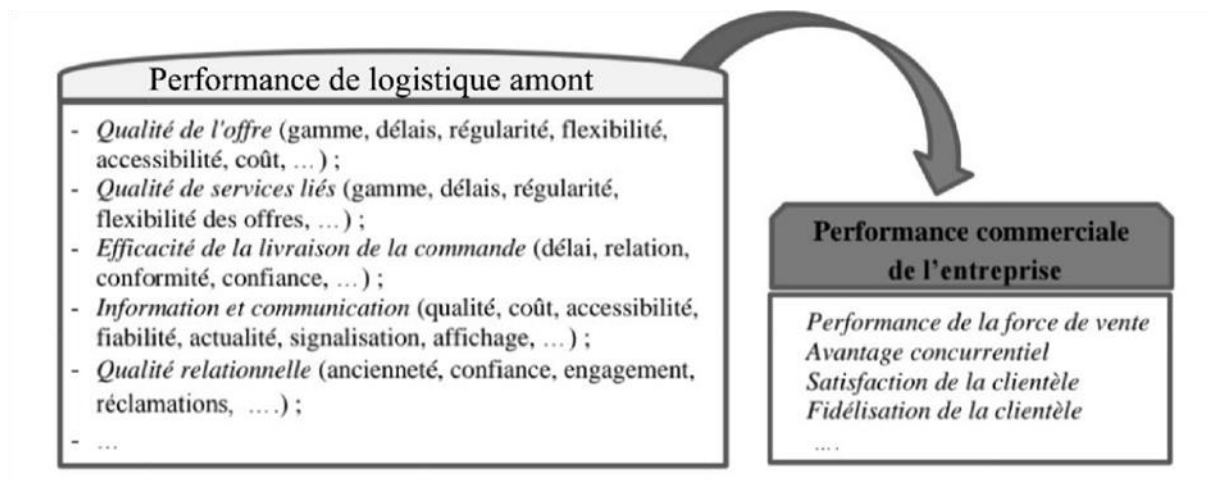
² AHMED, N. U., MONTAGNO. R. J et FIRENZE, R. J.(1996) « opratios strategy and organiwational performance : an empirical study. International journal of operations, production management vol. 16 ? No. 5, pp.41

³AHMED, N. U., MONTAGNO. R. J et FIRENZE, R. J. ibid P.42

réactivité et à la flexibilité de l'entreprise, lui permettant ainsi de s'adapter quantitativement et qualitativement à la demande.

D'autre part, Dong et al. (2012) interviennent de manière générale sur les indicateurs de performance de la logistique. Les auteurs mettent l'accent sur les mesures du rendement liés aux processus de la chaîne d'approvisionnement, tels que la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs, la gestion de la demande, la gestion des capacités et des ressources, ainsi que la performance des services. Parmi les indicateurs cités par les auteurs, figurent l'amélioration de la qualité, le taux de défaut, le taux de retour, la qualité du produit, la qualité du service client et la satisfaction des clients.¹

Figure 15: esquisses de matrice de pilotage de la performance commerciale de la logistique amont



Source: AHMED, N. U., MONTAGNO. R. J et FIRENZE, R. J.(1996) « opratios strategy and organiwational performance : an empirical study. International journal of operations, production management vol. 16 ? No. 5, pp.16.

Les auteurs de ces travaux de recherche avaient pour objectif principal de mettre en évidence l'impact du Supply Chain Management (SCM) sur la performance commerciale. Ils sont tous d'accord pour affirmer que la logistique a un effet positif sur la performance commerciale elle contribue à la satisfaction de client, et à l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise. Les chercheurs ont examiné l'impact du SCM sur les indicateurs de performance commerciale, mettant l'accent sur des indicateurs clés tels que la satisfaction des clients, le respect des délais de livraison ,et la collaboration en matière d'approvisionnement. Dans leur enquête, les chercheurs ont privilégié l'utilisation d'indicateurs quantitatifs pour mesurer la performance.

¹AHMED, N. U., MONTAGNO. R. J et FIRENZE, R. ibid P.43.

D'après cette étude théorique, on peut conclure que la relation entre la logistique et la performance commerciale revêt une dimension stratégique, car elle contribue à l'amélioration globale de la performance de l'entreprise.

3.2. La fonction achats et la performance commerciale : des objectifs complémentaires

La fonction achats poursuit trois objectifs principaux :

- ✓ Réduire les coûts d'achats des produits afin d'accroître la marge bénéficiaire de l'entreprise.
- ✓ Améliorer la qualité des marchandises achetées auprès des fournisseurs.
- ✓ Prévenir les problèmes d'approvisionnement et autres incidents pouvant affecter l'entreprise.

La fonction achats joue un rôle essentiel en fournissant les composants essentiels à la production, tout en veillant à la réduction des coûts et à la gestion efficace des stocks. Elle contribue à la rentabilité de l'entreprise en agissant sur les aspects financiers, commerciaux et stratégiques.

Les responsabilités de la fonction achats s'étendent de la recherche des fournisseurs à la gestion des stocks. Chaque étape du processus d'approvisionnement comporte des coûts et des risques. Les enjeux sont importants, car une défaillance dans le processus peut avoir des conséquences coûteuses pour l'entreprise.

Par exemple, un retard dans la livraison peut entraîner un décalage dans la chaîne de production, tandis qu'un défaut sur un composant essentiel peut nuire à la qualité du produit final. Cela peut également avoir un impact négatif sur l'image de l'entreprise, entraînant une baisse de rentabilité, de notoriété, de confiance et de chiffre d'affaires.

Ainsi, l'optimisation des achats revêt une importance stratégique dans la stratégie globale de l'entreprise. Elle vise à maximiser les performances de la fonction achats afin de favoriser la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise.

3.3. L'impact de l'optimisation des achats sur la performance commerciale de l'entreprise

L'optimisation des coûts d'achats a un impact positif sur la performance commerciale, dans ce qui suit nous allons retracer les principaux effets.

3.3.1. La réduction des dépenses

Lorsque les collaborateurs comprennent et adhèrent à la politique d'achat de l'entreprise, ils sont plus enclins à évaluer leurs besoins réels. Cela se traduit par une meilleure maîtrise des commandes passées.

Parallèlement, une approche ciblée du sourcing permet au service achats de découvrir de nouveaux fournisseurs et de tirer parti de la concurrence pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix possible.

3.3.2. L'augmentation de la marge :

Les économies réalisées grâce à la réduction des dépenses constituant un véritable levier pour l'entreprise.

En effet, une simple diminution des coûts d'achat peut entraîner une augmentation significative de la brute, entraînant souvent les gains obtenus par une augmentation du chiffre d'affaires.

3.3.3. Le gain de productivité

La centralisation des activités au sein d'outils d'achats digitaux facilite les interactions et conduit à une meilleure productivité :

- ✓ L'intégration de la gestion des demandes dans le processus de commande et de négociation.
- ✓ La validation des demandes face au budget est acceptée.
- ✓ L'association des bons de livraison aux bons de commande.
- ✓ L'évaluation des fournisseurs.
- ✓ La liaison des factures aux informations des tiers.
- ✓ La gestion automatique des paiements à partir des outils.

3.3.4. La prévention des risques

L'optimisation des achats joue un rôle clé dans l'équilibrage des risques. Elle assure un suivi efficace des livraisons, évitant ainsi toute rupture dans la chaîne d'approvisionnement. De plus, elle garantit le paiement des fournisseurs dans les délais, prévenant ainsi tout litige potentiel. L'optimisation des achats permet également une détection précoce des dépassements budgétaires et facilite le signalement des éventuelles défaillances du système.

3.3.5. La création de valeur

Le service approvisionnement joue un rôle crucial dans la création de valeur au sein des entreprises, surtout dans celles qui pratiquent l'optimisation des achats. Que ce soit en fournissant des produits de qualité, en adoptant une approche RSE ou en utilisant les solutions mentionnées précédemment, cela contribue à la formation d'un écosystème bénéfique pour l'entreprise.¹

Conclusion

La performance de la fonction commerciale repose sur un ensemble d'indicateurs tant quantitatifs que qualitatifs. Ces indicateurs permettent à l'entreprise de mesurer, d'évaluer et de comparer les résultats obtenus par rapport aux objectifs définis.

La performance achats contribue directement à la performance commerciale de l'entreprise, en optimisant les coûts, en assurant la qualité des produits, en garantissant la disponibilité des produits, et en gérant les risques. Il est donc essentiel d'accorder une attention particulière à la fonction achats, et de mettre en place des stratégies et des processus efficaces pour maximiser les synergies entre la fonction achat et la performance commerciale globale de l'entreprise.

¹<https://www.manutan.com/blog/fr> consulté le 20/05/2023 à (21h05)

Chapitre 03 :

**L'amélioration de la
performance commerciale
par les achats au sein
l'entreprise CONDOR SPA**

Chapitre 03 : L'amélioration de la performance commerciale par les achats au sein l'entreprise CONDOR

Introduction

Les deux chapitres précédents ont repris la fonction achat et la performance commerciale d'un point de vue théorique. Dans ce troisième chapitre, nous allons passer à la pratique en concrétisant ces deux notions et en analysant la contribution de la fonction achats à l'amélioration de la performance commerciale au sein de notre entreprise d'accueil, **CONDOR ELECTRONICS**.

La première section est consacrée à la présentation de **CONDOR ELECTRONICS**, y compris ses différentes filiales. Dans la deuxième section, nous examinons la fonction achats et commerciale de l'entreprise. Enfin, la troisième section sera dédiée à la posture et à l'analyse des résultats de l'enquête.

Section1 : présentation de l'entreprise d'accueil

Dans cette section nous présenterons le groupe BENHAMADI et l'entreprise CONDOR, son historique, son organigramme ses activités les missions et les objectifs et aussi présentation de la direction supply chain management.

1.1 Présentation de l'entreprise en générale :

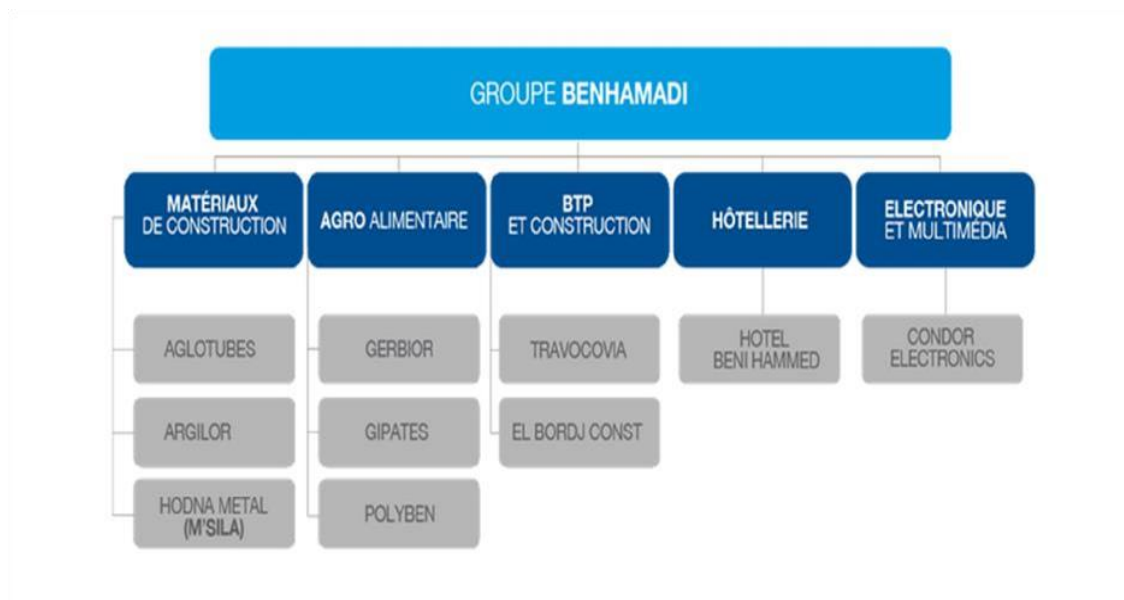
Avons d'avoir vu la présentation de l'entreprise , nous verrons une petite présentation du groupe BENHAMADI .

1.1.1. Le Groupe Benhamadi

créé en 1967 , groupe BENHAMADI est un groupe industriel algérien diversifié, et dont les métiers s'organisent autour des cinq activités: Bâtiment et travaux publics , matériaux de construction , l'hôtellerie , la fabrication des produits électroniques et électroménagers et les produits alimentaires .

Le groupe BENHAMADI avec sa densité et son efficacité, brassera un gros volume d'affaires et de projets que seul le groupe BENHAMADI peut mener à bon port, et cela dans des domaines très vitaux et importants, Pour avoir son statut de leader actuel le groupe BENHAMADI avait besoin des bases structurelles et économiques, celles-ci s'illustrent dans les filiales du groupe qui ont accompli son essor.

Figure N° 16: Présentation de groupe BENHAMADI



Source :document interne de l'entreprise, DRH.

- **AGLOTUBES:** C'est l'entreprise fondatrice du groupe BENHAMADI. Elle est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de matériaux de construction.
- **ARGILOR :** C'est une unité de fabrication de brique en terre cuite. Son objectif principal est de redonner à la brique produite en Algérie tous ses titres de noblesse. Son défi est le démarrage d'une unité de production d'une capacité de 210.000 tonnes par an.
- **HODNA METAL :** L'idée de la création de Hodna Métal est née dans le constat que le marché national était fortement demandeur a ce produit novateur et stratégique qu'est le panneau sandwich.

Toutefois, le lancement de ce projet était un véritable challenge, et cela durant toutes les phases techniques de réalisation. Mais l'excellente qualité des études de marché technicoéconomiques préalable à son lancement ont constitué une base solide pour le futur du projet.

Après la consultation des fournisseurs, les travaux pour la réalisation des bâtiments ont démarré en Aout 2006. 10 mois après, Hodna a démarré sa production.

- **GERBIOR :**A l'entrée de BBA se dresse un magnifique moulin. Avec des installations très modernes, la technicité et le savoir-faire de son personnel et la qualité de sa matière première.
Cette minoterie a pu s'imposer comme une des valeurs sûres de l'agro-alimentaire. En terme de qualité, ses produits (semoules, farines, couscous ...etc.) sont parmi les meilleurs en Algérie.
- **GIPATE :** entreprise spécialisée dans la production de pâtes et de couscous, elle est acquis par le groupe BENHAMADI en 2013.
- **POLYBEN :**C'est une société spécialisée dans la production et la commercialisation des sacs tissés en polypropylène, utilisés dans l'industrie agro-alimentaire pour différents emballage (farines, semoules, légumes secs, sel ...etc.) et les produits de la mer.
Le groupe tend à s'élargir et d'entrer dans des nouveaux secteurs comme le secteur des produits pharmaceutiques.

Après avoir vu le groupe industriel BENHAMADI, nous allons voir sa filiale la **SPA CONDOR ELECTRONIQUE** qui est notre étude de cas.

1.1.2. SPA CONDOR ELECTRONIQUE

est une entreprise algérienne , spécialisée dans la fabrication, la commercialisation et le service après-vente de produits électroniques et électroménagers elle est implantée dans la zone industrielle de la ville de Bordj Bou Arréridj , Créée en 2002 par le **Groupe BENHAMADI** sous la forme juridique de la société par action. Son capital social est de 2.450.000.000 DA et son chiffre d'affaires en Juin 2014 a atteint 8.403.613.300 DA. Condor emploie 6500 personnes.

CONDOR ELECTRONICS rayonne sur le marché des équipements domestiques. Ceci s'explique par l'importance des investissements industriels, ce qui lui a permis de brasser un gros volume d'affaire et de projets.

Figure N° 17: les unités de l'entreprise CONDOR SPA

SPA CONDOR ELECTRONICS					
Unité TV, Récepteurs Satellites	Unité Informatique Et téléphonie	Complexe Climatiseurs	Complexe Réfrigérateurs	Unité Produits Blancs	Unité Panneaux Solaires
1.500.000 Unités/An Téléviseurs Récepteurs satellites Lecteur DVD	1.000.000 Unités/An Ordinateurs Tablettes Téléphones portables	450.000 unités/An Climatiseurs	300.000 unités/An Réfrigérateurs congélateurs	165.000 Unités/An Cuisinières Petites électroménagers	75MW/An Panneaux photovoltaïques
Unité Polystyrène	Unité Injection Plastique				
4500 Tonnes /An	1000 Tonnes/An				

Source : Document interne de l'entreprise, DRH.

2.2.1. Historique

Tout a commencé en 2002 , que le groupe **BENHAMADI** crée la **SPA CONDOR ELECTRONICS** , cette société a pour but de fabriquer les appareils d'électroniques et d'électroménagers et en novembre 2002 l'entreprise est entrée en fabrication avec l'intégration de l'unité climatiseurs .

- **2003** : l'intégration de l'unité de fabrication polystyrène
- **2004** : l'intégration de l'unité de fabrication des produits par injection plastique .
- **2006**: l'intégration de l'unité de fabrication de réfrigérateurs et de l'unité de fabrication des climatiseurs centralisées . et aussi l'intégration de système de management de la qualité .

- **2007** : Eclairage, grande infrastructure urbaine. Certificat ISO 9001.
- **2008** : unité de fabrication des téléviseurs LCD et des produits informatiques.
- **2010** : prix algérien de la qualité.
- **2011** : unité de fabrication des produits blancs. l'intégration du système de management intégré avec les deux autres référentiels ISO 14001 et HOSAS 18001.
- **2013** : unité de fabrication des panneaux photovoltaïques et l'unité tablettes et téléphones mobiles.

1.1.4 Les missions et les objectifs de CONDOR ELECTRONICS

- **les objectifs**

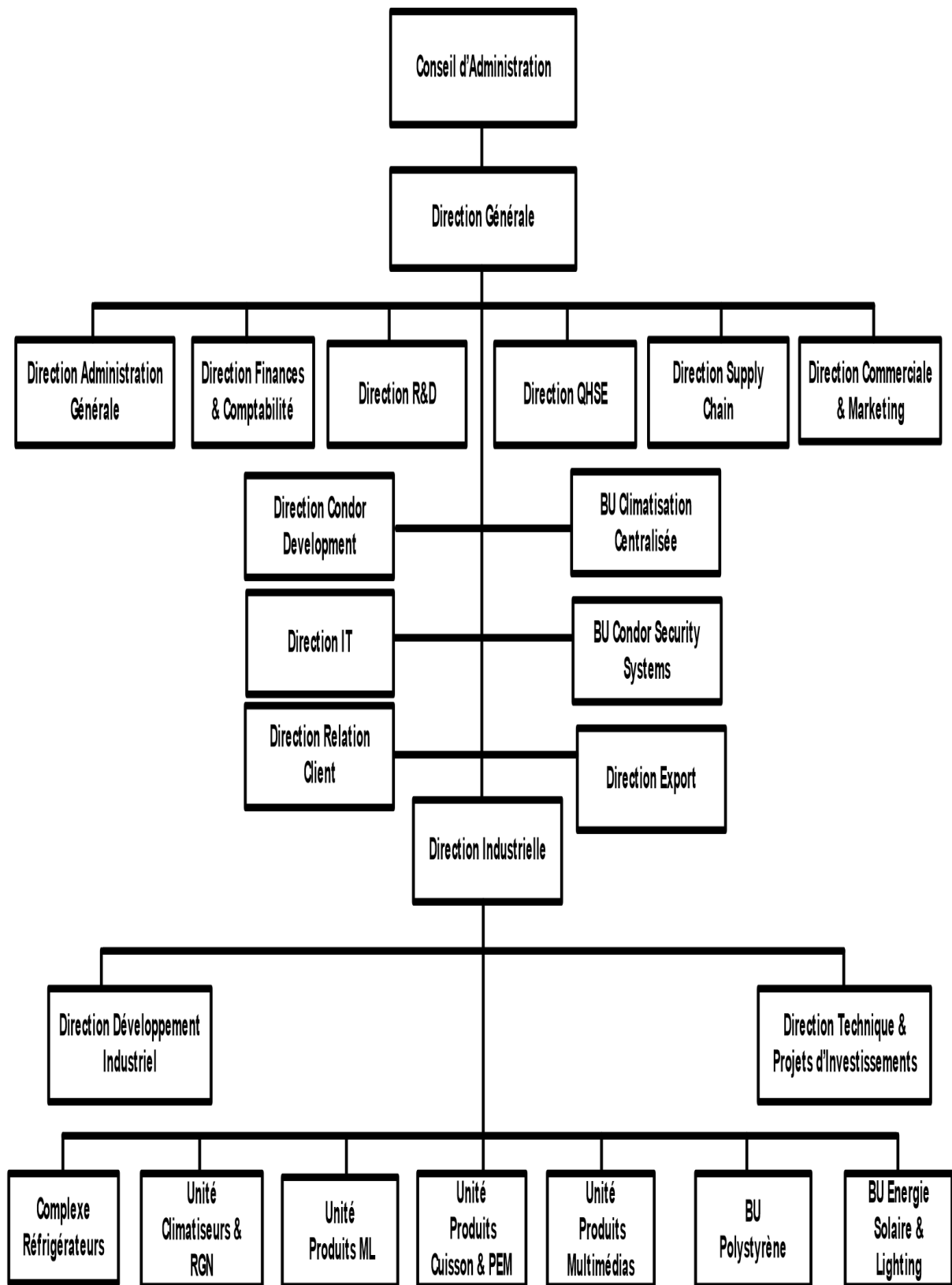
- ✓ Maximiser le profit
- ✓ Rationaliser la production
- ✓ Augmenter sa part de marché en attirant de nouveaux clients.
- ✓ Fidéliser sa clientèle.
- ✓ Assurer un bon rapport qualité/prix.
- ✓ Développer le professionnalisme chez son personnel.
- ✓ Renforcer la marque Condor sur le marché algérien.
- ✓ Créer et innover constamment.

- **Les missions**

- ✓ Montrer la voie aux entreprises algériennes qui sont dans le domaine, une possibilité de réussir grâce au sérieux et l'implication.
- ✓ L'assurance d'un approvisionnement régulier du marché d'électroménagers et électronique.
- ✓ Conquérir le marché international, augmenter les quantités produits et les bénéfices.
- ✓ Le développement industriel, production, innovation, promotion, commercialisation, distribution de la société.
- ✓ Faire connaître le produit Condor par les Algériens en utilisant la communication.

1.1.5 Organigramme de l'entreprise

Figure N° 18: l'organigramme de CONDOR SPA



Source : document interne de l'entreprise, DRH.

Tableau N° 3: Présentation générale de l'entreprise

SPA CONDOR ELECTRONICS	
logo	
Date de création	2002
Forme juridique	Société par action
Siège social	Zone d'activité Rte de M'silla lot70, section 161 Bordj Bou Arreridj 34000-Algérie
Activité	Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroniques et électroménagers
DG	Mr. Omar BENHAMADI
Clients	Grossistes, Entreprises et Etablissements.
Partenaires stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ GREE et HISENSE (Chine) ➤ DONGBU DAEWOO (Corée de sud) ➤ INTEL et MICROSOFT (USA)

Source: Document interne de CONDOR, DRH.

Tableau N° 4: unité de production, activités, effectif de l'entreprise CONDOR SPA

Unité de production	Activité	Effectif prévisionnel
1. Complexe réfrigérateurs	Fabrication des réfrigérateurs et congélateurs	774
2. Complexe climatiseurs & ML	Fabrication de climatiseurs, Radiateurs à gaz et machine à laver automatique	492
3. Unités produits bruns	Insertion de cartes électroniques et fabrication de récepteurs satellites, Téléviseurs LCD-LED et CRT	445
4. Unités injection plastique	Transformation plastique et fabrication d'accessoires plastiques	133
5. Unité polystyrène	Transformation et fabrication d'emballage en polystyrène	222
6. Unité produits blancs	Fabrication cuisinière, distributeurs d'eau et micro-ondes	224
7. Condor Informatique	Fabrication PC portables, PC de bureau, Tablettes et téléphones portables	83

Source :Document interne de CONDOR,DRH.

1.1.6. Le secteur économique de l'entreprise :

La **SPA CONDOR ELECTRONICS** exerce ses activités dans un secteur en forte concurrence avec les entreprises SAMHA, COBRA, ENIE, qui est le secteur d'électronique et d'électroménager.

Ces entreprises ont de grandes ambitions de :

- Satisfaire d'abord le marché national ;
- Aller ensuite vers l'exportation.

Cette concurrence et ces ambitions rendent le secteur plus dangereux pour ceux qui veulent entrer

Chacune de ces entreprises essaye de faire de son mieux pour gagner davantage de parts de marché et écouler ainsi ses produits. Pour cela, elles vont vers l'innovation et le transfert des technologies en nouant des partenariats avec des entreprises étrangères de Corée du Sud, des Etats-Unis ou de Chine, voire du Japon qui est le cas de (LA **SPA CONDOR ELECTRONICS**).

1.1.7. Analyse SWOT de SPA CONDOR

Tableau N° 5: Analyse SWOT de CONDOR SPA

Les points forts de la société :	Les faiblesses :
<ul style="list-style-type: none"> • Condor a une des meilleures structures organiques qui j'ai déjà vu par rapport aux autres entreprises. • Condor dispose de meilleurs conditions du travail tel que le transport la restauration, la sécurité sociale, le droit au congé, et autres ouvres sociales, médecin de travail, etc • Condor procure d'un ensemble des moyens matériels et humains base sur la nouveauté pour les premières et l'efficacité et la disciplines etc • Condor a un système de formation de ses personnes (Personnel dynamique) concernant les cadres de la hiérarchie et les ingénieurs du domaine de froid et de l'électronique. • Une bonne qualité de ses produits et Image de marque notoriété forte • Des prix concurrentiels et abordables pour les algériens. • Disponibilité des produits à travers tout le territoire national. • Un service après-vente de qualité appréciable 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise n'a pas une stratégie déterminée à l'avance, mais elle fonctionne pour un objectif d'augmenter le profil et sans faire attention aux écroulements du marché • Le recrutement des personnels de l'entreprise n'est pas équitable car la plupart des eux n'ont pas des diplômes dans le domaine de commerce et de gestion des différentes branches du domaine...etc . • Dans les unités de production il y a beaucoup d'accident de travail à cause de manque d'une surveillance efficace par les chefs de ligne de production.
Les opportunités :	
<ul style="list-style-type: none"> • Conquérir de nouveaux marchés tels que l'industrie pharmaceutique. • Condor bénéficie de quelques avantages de la part de l'état par rapport aux entreprises, car l'Algérie veut booster le produit local . • Capacité d'augmenter le niveau de production 	

Source : élaboré par nos soins à partir des données internes, département achats.

1.2.11 Présentation de la direction SCM

1.2.1. Direction logistique

La direction logistique chez **CONDOR ELECTRONICS** est directement rattachée à la direction générale à laquelle elle rend ses comptes comme toutes les autres directions du complexe : les approvisionnements, Marketing, ressources humaines pour ne citer que cela.

La direction logistique collabore étroitement avec la direction des approvisionnements et de production dans le seul but de rentabiliser au maximum l'entreprise. La logistique dans le complexe est identifier aux tâches suivantes le stockage des produits finis et le transport, le changement à souligner par rapport aux précédentes années est que les expéditions qui étaient pris en charge par la direction logistique actuellement sont liées directement aux unités de production.

La direction logistique est subdivisée en trois départements :

1.2.1.1. Département magasinage et plateforme : Ce département comprend un seul service qui est celui de coordination des dépôts, sa tâche consiste à voir les dépôts qui consomment au mieux leurs stocks, ceux qui consomment moins et de détecter les causes, et réalimenter ceux qui sont en manque par approche de comparaison, c'est-à-dire que ceux qui possèdent des suppléments peuvent compenser ceux qui sont en manque.

1.2.1.2. Département transport : Ce département prend en charge les services de transport en amont et en aval. Le travail en amont commence lors de l'importation des matières premières, une fois que la marchandise est arrivée sur quais **CONDOR ELECTRONICS** la prend en charge et s'assure qu'elle arrive en très bon état dans les stocks. Que ça soit par route, avion ou voie maritime qui est la plus fréquente c'est toujours la même procédure. Son travail se poursuit dans le transport des produits finis depuis le lieu de production jusqu'aux différents entrepôts de CONDOR.

Le rôle du transport dans la Supply Chain est plus qu'important, il joue un rôle prépondérant car son optimisation compte autant en amont qu'en aval, d'où l'importance que CONDOR a sue donné à ce département si on tient compte des camions et véhicules de l'entreprise.

1.2.1.3. Département supply planning : Le département Supply Planning est mis en place afin de préparer l'organisation et la mise en place de la Supply Chain, son rôle est de coordonner toutes les activités de la logistique tout en travaillant avec les autres services tels que la production, achat, marketing et commercial. Elle rend ses comptes à la direction logistique.

Section 02 : la coordination entre politique achat et objectifs commerciaux.

2.1. Politique achats de CONDOR ELECTRONICS :

2.1.1. Les objectifs

En tant qu'entreprise de fabrication et de distribution de produits électroniques grand public, les objectifs d'achats de **CONDOR ELECTRONICS** peuvent inclure:

- **Obtention de matières premières de qualité :** Pour fabriquer des produits électroniques de qualité, il est essentiel d'obtenir des matières premières de qualité. Les objectifs d'achats de **CONDOR ELECTRONICS** peuvent inclure la recherche de fournisseurs de matières premières de qualité et fiables.
- **Réduction des coûts :** l'un des principaux objectifs d'achats de **CONDOR ELECTRONICS** peut être de réduire les coûts d'achat des matières premières et des produits finis. Cela peut être réalisé en négociant des prix avec les fournisseurs, en rationalisant les processus d'achat et en cherchant des sources d'approvisionnement moins coûteuses.
- **Respect des délais de livraison :** Pour assurer une production efficace et une livraison en temps voulu aux clients, **CONDOR ELECTRONICS** peut avoir comme objectif d'acheter des matières premières et des produits finis en respectant les délais de livraison convenus.
- **Assurer la disponibilité des produits :** Les objectifs d'achats de **CONDOR ELECTRONICS** peuvent inclure l'assurance de la disponibilité des produits pour répondre à la demande des clients. Cela peut être réalisé en anticipant les besoins futurs en matières premières et en négociant des accords avec des fournisseurs pour garantir la disponibilité des produits.
- **Favoriser des relations durables avec les fournisseurs :** Les objectifs d'achats de **CONDOR ELECTRONICS** peuvent également inclure la création de relations durables avec les fournisseurs pour garantir un approvisionnement fiable et de qualité à long terme. Cela peut être réalisé en travaillant en étroite collaboration avec les

fournisseurs pour répondre aux besoins de l'entreprise et en assurant une communication régulière et transparente.

2.1.2. Les missions du politique achat :

La politique d'achat de **CONDOR ELECTRONICS** a pour mission d'optimiser les achats de l'entreprise en termes de qualité, de coûts et de délais de livraison. Elle vise à assurer la disponibilité des matières premières et des produits finis pour répondre aux besoins de la production et de la distribution.

Les missions du politique achat de **CONDOR ELECTRONICS** incluent:

- **Sélection des fournisseurs** : La politique d'achat vise à sélectionner des fournisseurs fiables, capables de fournir des produits de qualité à des prix compétitifs. Les critères de sélection peuvent inclure la qualité des produits, les délais de livraison, les garanties offertes, la réactivité du fournisseur et sa capacité à s'adapter aux besoins de l'entreprise.
- **Négociation des contrats** : La politique d'achat vise à négocier des contrats avantageux avec les fournisseurs sélectionnés, en termes de prix, de conditions de paiement, de délais de livraison et de quantités commandées. La négociation peut également inclure des accords de partenariat stratégique, des programmes de réduction des coûts, des accords d'exclusivité et des conditions de livraison spécifiques.
- **Gestion des stocks** : La politique d'achat vise à gérer les stocks de manière optimale en évitant les surstocks et les ruptures de stock. Elle peut inclure des outils de planification de la demande et de la production, des systèmes de suivi des stocks en temps réel et des processus de réapprovisionnement en fonction de la demande.
- **Gestion des risques** : La politique d'achat vise à gérer les risques liés à l'approvisionnement, tels que les retards de livraison, les pénuries de matières premières et les variations de prix. Elle peut inclure la mise en place de plans de contingence, la diversification des sources d'approvisionnement et la gestion des relations avec les fournisseurs.

- **Amélioration continue** : La politique d'achat vise à améliorer continuellement les processus d'achat pour optimiser les coûts, la qualité et les délais de livraison. Elle peut inclure des programmes de formation pour les employés, des audits réguliers des processus d'achat et des initiatives d'innovation pour trouver de nouvelles sources d'approvisionnement ou des moyens d'optimiser les processus existants.

2.1.3. les procédure de la fonction achat :

Objet :

La présente procédure a pour objet de définir les étapes liées aux opérations d'achats locaux et internationaux de biens et de services de la **SPA CONDOR ELECTRONICS**.

Domaine d'application :

Cette procédure s'applique à l'ensemble des achats locaux et internationaux de la **SPA CONDOR ELECTRONICS**.

Responsabilités :

Toute l'équipe de la direction Achats Groupe est responsable de la correcte application de ces procédures, elle veille également à son application par l'ensemble des responsables concernés.

Documents de références :

- ISO 9001: 2015
- ISO 14001 : 2015
- ISO 45001 : 2018
- ERP : SAP

Définitions et abréviations :

a) définitions :

- **Achat** : l'achat est un acte par lequel une personne physique ou morale obtient un bien ou un service grâce au paiement d'une contrepartie financière.
- **Achat local** : il s'agit d'une acquisition faite sur le territoire national.
- **Achat international** : ou (importations) désigne l'ensemble des achats à l'extérieur d'un pays.
- **Bien** : c'est une chose que l'entreprise fabrique et qu'elle va stocker avant de le vendre. c'est concret, on peut le toucher, c'est un objet.
- **Service** : l'entreprise se fabrique rien, elle rend et vend des actions, il n'y a pas de stockage car la production et le vente ou consommation sont simultanés. c'est abstrait ou immatériel. on ne peut pas le toucher.

- **Appel d'offre** : est une procédure par laquelle un acheteur potentiel demande à différents offreurs de faire une proposition commerciale chiffrée en réponse à la formulation détaillée (cahier des charges) de son besoin de produit, service ou prestation.

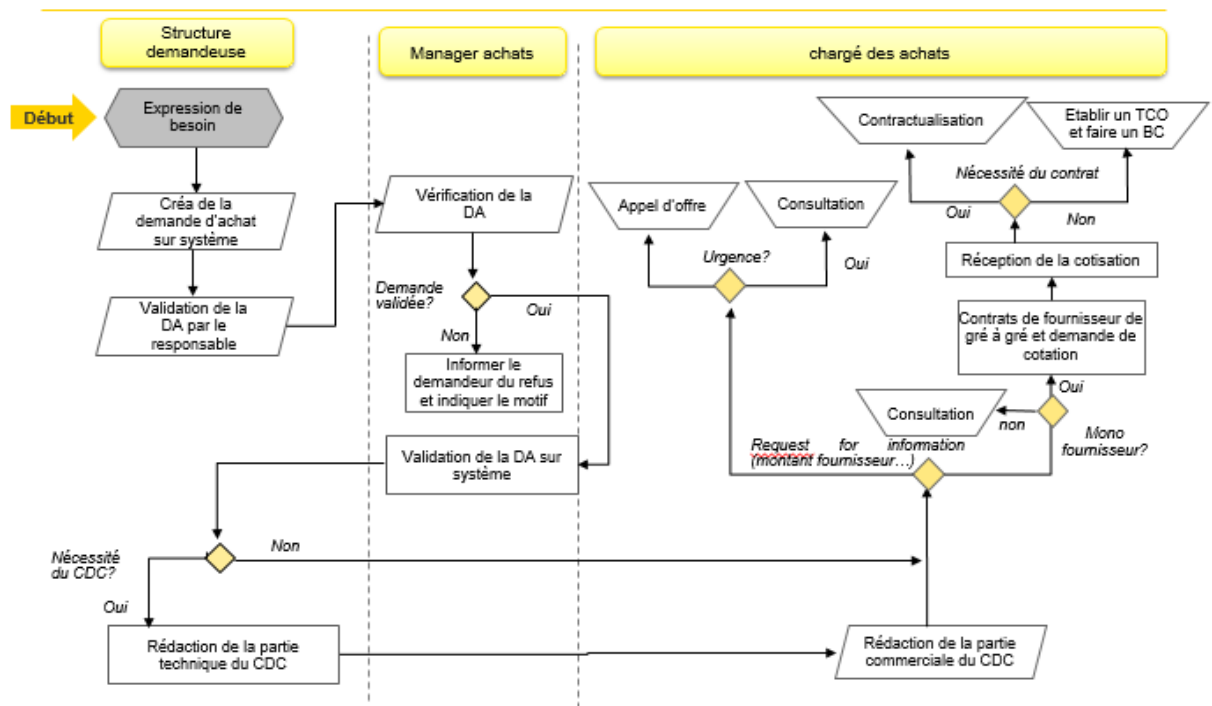
B) abrégations :

- **PC** : procédure.
- **QHSE** : qualité, hygiène, sécurité et environnement.
- **BC** : bon de commande.
- **DA** : demande d'achat.

2.1.3.1. Achats locaux :

❖ **Expression du besoin :**

Figure N° 19: logigramme expression de besoin de l'entreprise



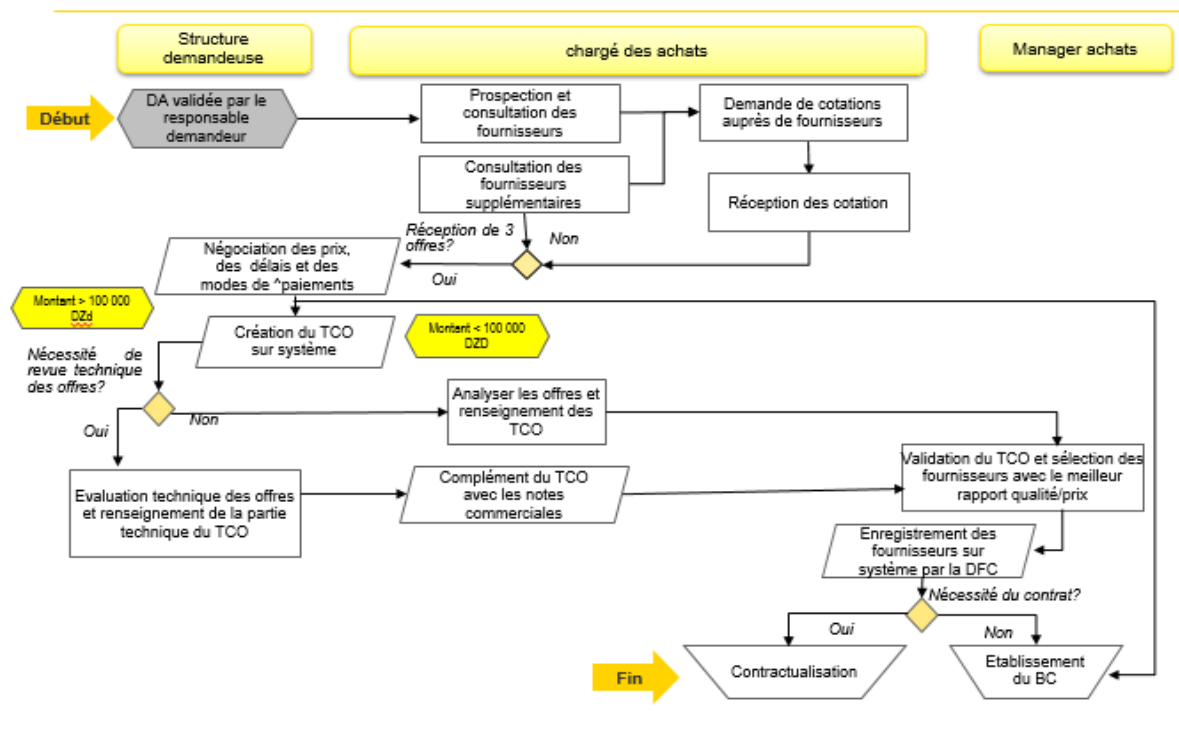
Source : document interne de l'entreprise, département achats.

Une fois le besoin pour un bien ou un service identifié, la structure demandeuse crée une DA sur système, validée par le responsable de la structure et la soumet à la direction Achats Groupe pour validation, le manager et le directeur Achat Groupe traitent la demande, si le besoin est justifié, il valide la demande, sinon il la rejette avec justification.

- ✓ Si l'achat nécessite la rédaction d'un cahier des charges, la structure demandeuse se charge de la rédaction de la partie technique du cahier des charges et le transmet à la direction achats qui rédige par la suite la partie commerciale.
- ✓ En cas d'urgence, la Consultation des fournisseurs est déclenchée sinon un appel d'offre est déclenché.
- ✓ Si le montant de l'achat est inférieur à 10.000.000 DA, consultation est enclenchée.

❖ **Consultation**

Figure N° 20: logigramme consultation



Source : document interne de l'entreprise, département achats

Après la validation de DA, le chargé des achats :

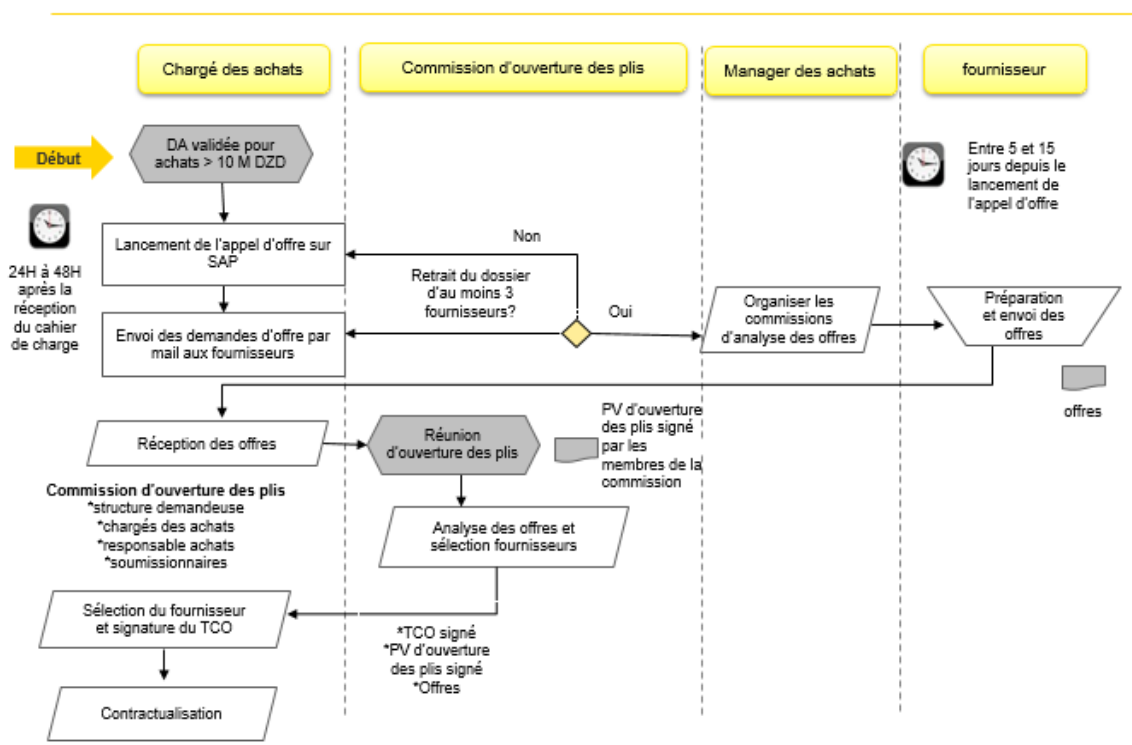
- Initie la prospection et la sélection des fournisseurs.
- Demande les cotations aux fournisseurs à consulter et leurs transmet le Cahier des charges si nécessaire en précisant les délais pour la transmission de leur offre.
- Se charge de la réception des offres, il est recommandé d'avoir au minimum 3 offres
- Procède à la consultation de fournisseurs supplémentaires
- Procède à la négociation des prix, délais, mode de paiement.

- Etablit un TCO pour les achats dont le montant est supérieur à 100 000 DA.
 - Si les offres nécessitent une revue technique, il les transmet à la structure demandeuse qui dispose de 2 à 5 jours pour procéder à l'évaluation technique des offres et au renseignement de la partie technique du TCO.
- ✓ Dans le cas où la consultation est infructueuse (manque d'offres techniquement acceptables), l'acheteur lance une nouvelle consultation en visant d'autres fournisseurs non-consultés initialement.

Une fois les fournisseurs sélectionnés , la DFC procède a l'enregistrement des fournisseurs dans le référentiel fournisseur sur système afin d'alimenter la base de données pour un éventuel besoin dans le future.

❖ **Appel d'offre :**

Figure N° 21: logigramme appel d'offre de CONDOR SPA



Source : document interne de l'entreprise, département achats.

Après la validation de la DA pour un montant supérieur ou égal à 10 millions de dinars et en l'absence d'une d'dérogation, le chargé des achats doit initier le lancement de l'appel d'offre sur SAP pour l'envoyer aux fournisseurs .

Les fournisseurs souhaitant à l'appel d'offre disposent d'un délai de 5 à 15 jours à compter de l'envoi de l'appel d'offre.

❖ **Contractualisation :**

a) Contrat rédigé par CONDOR :

Après la sélection du fournisseur, un contrat d'engagement est établi.

- Dans le cas où c'est **CONDOR** qui rédige le contrat, le responsable achats procède à la rédaction du contrat en collaboration avec la structure demandeuse qui est en charge de la rédaction des clauses techniques.

Une fois le contrat élaboré, il est transmis pour revue aux collaborateurs suivants :

- ✓ La structure demandeuse (revue de la partie technique)
- ✓ Le service juridique (revue de l'aspect juridique du contrat et des clauses contractuelles)
- ✓ Chaque collaborateur doit transmettre au manager des achats les réserves qu'il juge nécessaires de lever sur son domaine de compétence.
- ✓ Le responsable achats procède par la suite aux modifications nécessaires pour lever les réserves.

Une fois le contrat validé en interne, ce dernier est transmis au fournisseur pour validation.

- ✓ Si le fournisseur exprime des réserves quant au contenu du contrat, il transmet ces réserves au responsable achats pour analyse et modification.
- ✓ Si le fournisseur n'émet pas de réserves, ce dernier signe les exemplaires du contrat et les transmet au responsable achats.

Le contrat établit en interne, validé et signé par le fournisseur et le directeur des achats.

- Le DAG signe le contrat.
- Le chargé de contractualisation prend la charge de scanner et d'introduire le contrat sur système, il archive deux exemplaires du contrat et transmet un exemplaire au fournisseur et un autre à la DFC pour la régularisation de l'exécution.

b) Contrat rédigé par le fournisseur :

Une fois le fournisseur sélectionné, un contrat d'engagement est établi .

- ✓ Dans le cas où c'est le fournisseur qui rédige le contrat, ce dernier procède à la rédaction du contrat et le transmet au manager achats.

Le manager achats se charge de la réception et le revue du contrat fournisseur.

Une fois le contrat revu par le manager des achats .ce dernier le transmet aux collaborateurs suivants pour revue :

- ✓ La structure demandeuse (revue de la partie technique)
- ✓ Le service juridique (revue de l'aspect juridique du contrat et des clauses contractuelles).

Chaque collaborateur doit transmettre au responsable achats les réserves qu'il juge nécessaires de lever sur son domaine de compétence.

- ❖ Dans le cas ou des réserves sont émises, le manager achats consolide et établit une synthèse des réserves qui va transmettre au fournisseur.

Le fournisseur apporte les modifications requises pour lever les réserves puis renvoie le contrat corrigé au manager achats.

Le contrat validé en interne, ce dernier est transmis au fournisseur pour signature.

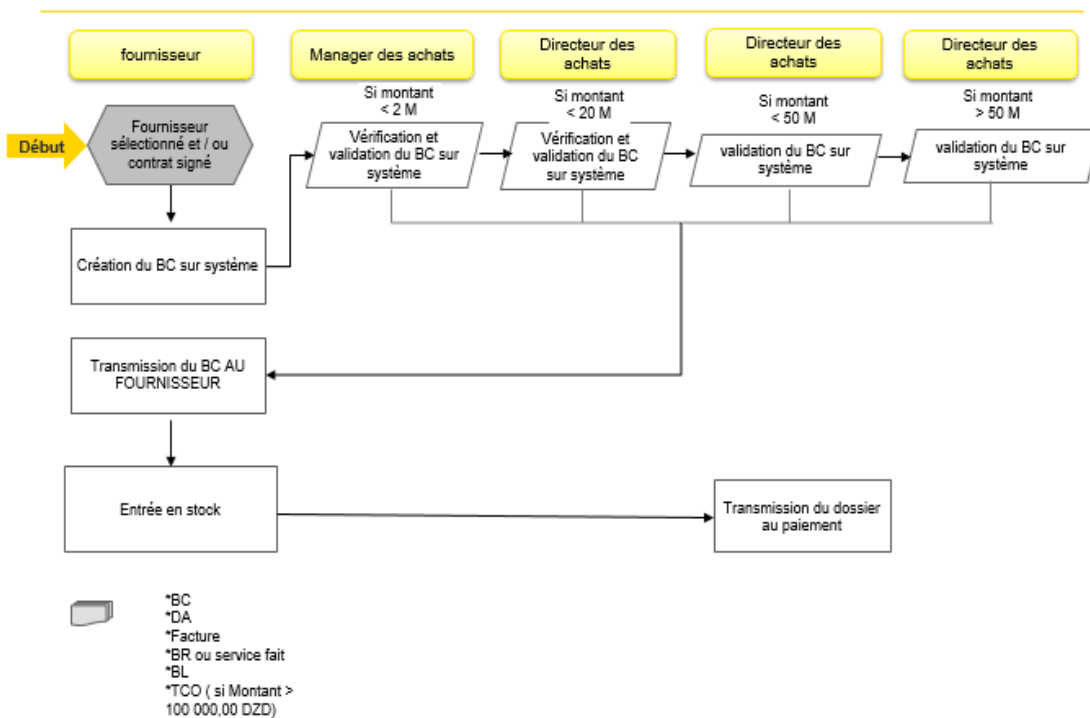
- Le fournisseur procède à la signature du contrat et le transmet au manager achats.

Une fois le contrat validé et signé par le fournisseur et le directeur des achats, le manager des achats le transmet à la structure demandeuse et au DFC pour la régularisation de l'exécution.

Le chargé contractualisation se charge de scanner et d'introduire le contrat sur système et transmet un exemplaire au fournisseur.

❖ **Etablissement du bon de commande**

Figure N° 22: logigramme établissement du bon commande



Source : document interne de l'entreprise, département achats

Une fois le fournisseur sélectionné, le chargé des achats procède à la création du bon de commande sur système :

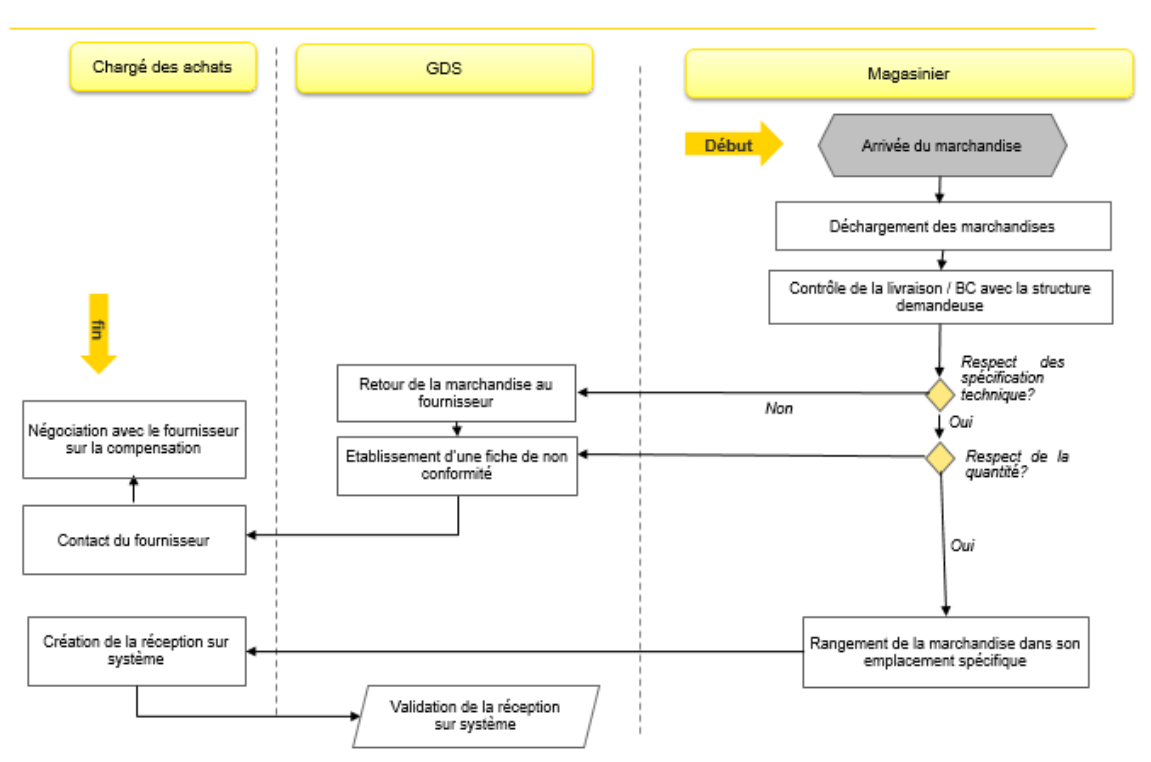
Le manager des achats procède à la vérification et validation du Bon de Commande sur système et le transmet au directeur pour validation et signature si le montant est inférieur à 20 MDA , sinon la nécessité de la validation de la DFC et le DG selon le montant .

Dans le cas d'erreurs dans l'établissement du Bon de Commande, le manager achat le renvoie au chargé achats se charge de la transmission du Bon de Commande au fournisseur.

❖ **Gestion des stock :**

a) **Entrée en stock**

Figure N°23: logigramme entrée des stock



Source : document interne de l'entreprise, département achats.

Une fois la marchandise livrée, le magasinier procède au déchargement de la marchandise.

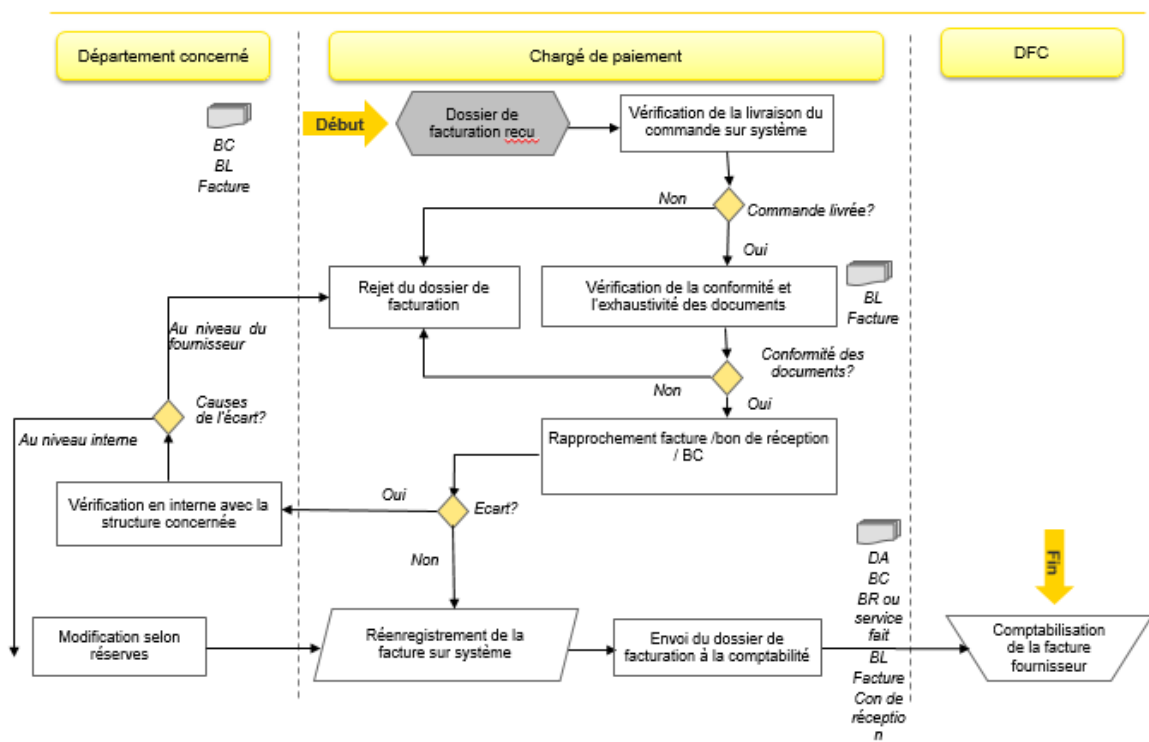
- Le magasinier procède ensuite au contrôle de la livraison avec la structure demandeuse, par rapport au Bon de commande.
- ❖ Dans le cas où les articles ne respectent pas les spécificités techniques, le magasinier renvoie les marchandises au fournisseur.
- Le chargé d'achat se charge de l'établissement de la fiche de non-conformité et du claim report.

- Le chargé des achats se charge alors de contacter le fournisseur, pour négocier les compensations éventuelles.
- ❖ Dans le cas où les articles respectent les spécificités techniques, le magasinier procède à la vérification des quantités :
- Si la quantité livrée correspond au bon de réception, le magasinier se charge du rangement de la marchandise dans son emplacement spécifique.
- Le chargé d'achat crée la réception sur système et le GDS la valide.

b) Sortie en stock :

❖ Pré enregistrement de la facture fournisseur :

Figure N° 24: logigramme sortie en stock



Source : document interne de l'entreprise, département achats.

Une fois le dossier de facturation (BC, facture, BL) reçu , le pré-enregistrement de la facture est initié par le chargé de paiement qui procède à la vérification de la livraison de la commande sur système .

Dans le cas où le bon de réception ou le service fait existe sur système, le chargé de paiement procède à la vérification de la conformité et l'exhaustivité des documents.

Les mentions légales à vérifier sur les factures :

Identification de la facture : Numéro de la facture, date de facturation.

Identification du vendeur et de l'acheteur : raison sociale, adresse, numéros de téléphone.

Prix unitaire hors taxes / quantité.

Prix total hors taxes.

La taxe sur la valeur ajoutée.

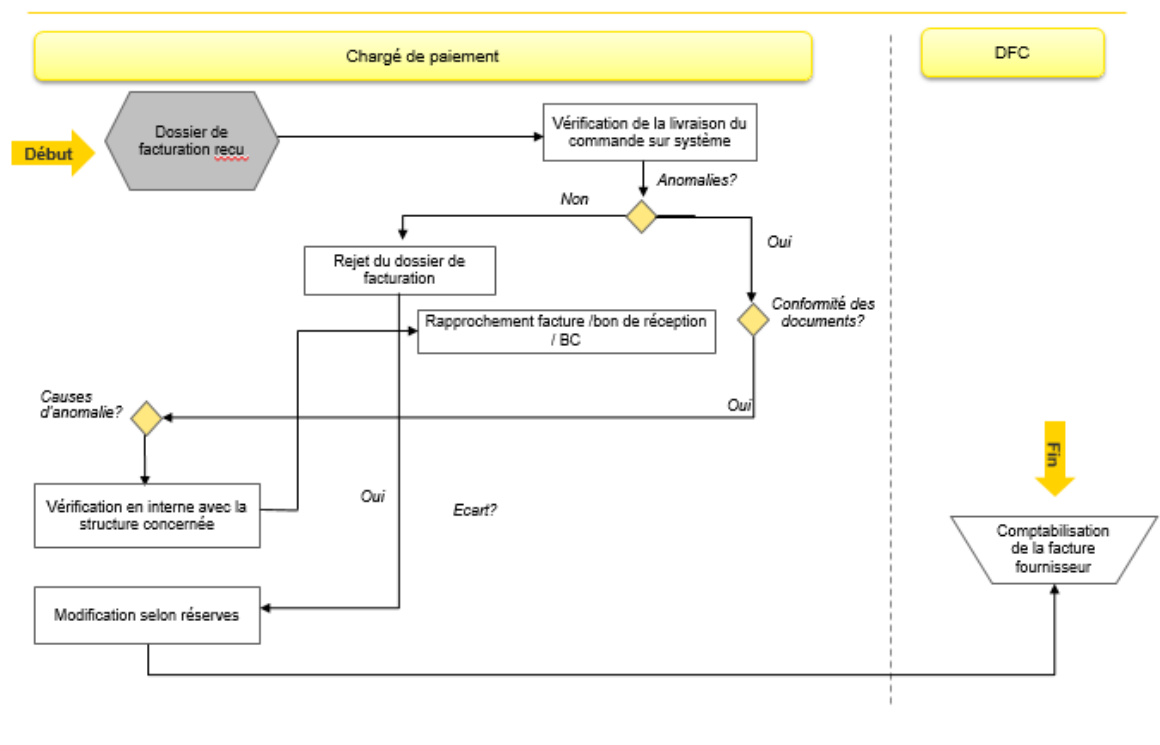
Prix total toutes taxes comprises, libellé en chiffres et en lettres.

Toutes les réductions éventuelles.

Conditions de paiement.

❖ **Paiement fournisseur :**

Figure N° 25: les étapes de paiement du fournisseur



Source : document interne de l'entreprise, département achats.

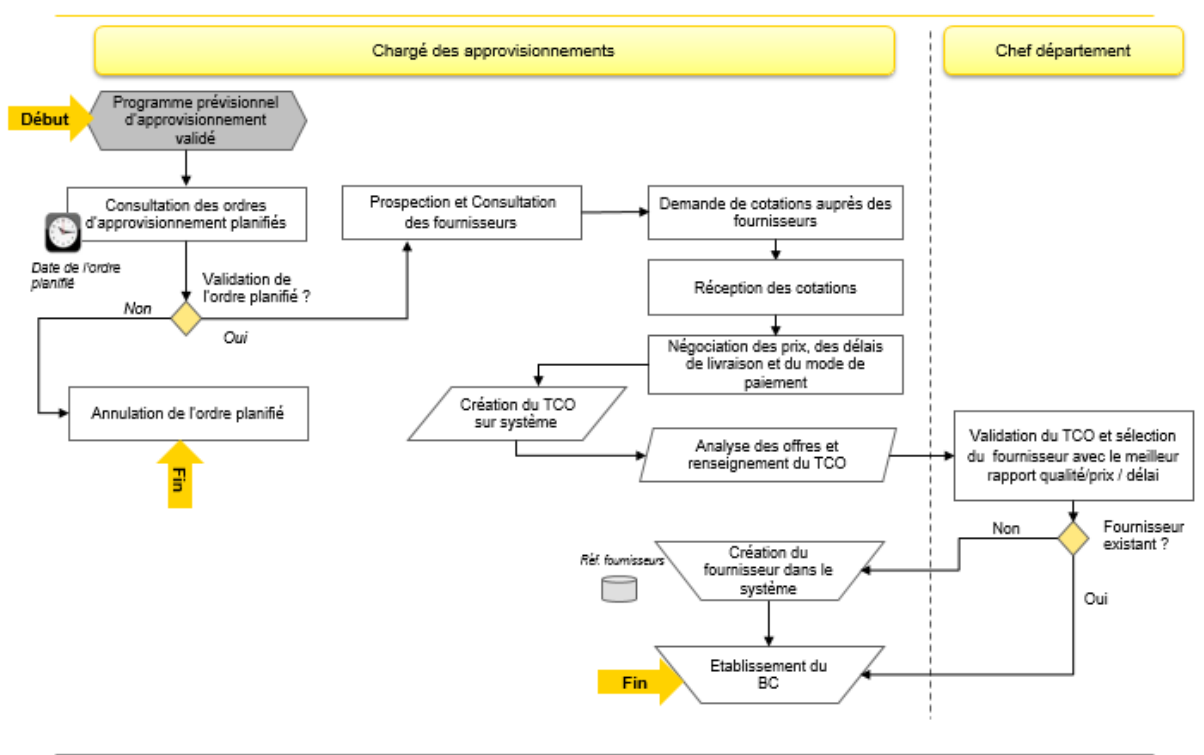
Après l'étape de pré-enregistrement de la facture fournisseur, la partie paiement est enclenchée.

- Le chargé de paiement établit une demande de paiement sur système, il l'imprime et la soumet au directeur des achats pour signature.
- Le directeur procède à la vérification du dossier de paiement, s'il n'y a pas d'anomalie, il signe la demande de paiement, sinon il rejette le dossier avec justification du motif de rejet.
- Le chargé de paiement se charge de transmettre le dossier du paiement à la DFC.

2.1.3.2. Achat à l'importation

❖ Consultation

Figure N° 26: logigramme de consultation



Source : document interne de l'entreprise, département achats.

Une fois le programme prévisionnel annuel validé , et après la réception d'une DA , le chargé d'achat effectue une consultation des ordres d'achats planifiés afin de les valider par le directeur.

- Si toute fois l'ordre planifié n'est pas validé , l'achat sera annulé.
- ❖ Dans le cas où l'ordre planifié est validé , le chargé des achats effectue une prospection et une consultation des fournisseurs afin de les solliciter pour des cotations .

Une fois les cotations reçues , une négociation des prix , délais et mode de paiement est entamée avec les fournisseurs .

- Le chargé des achats crée ensuite un tableau comparatif des offres TCO sur système et effectue par la suite une analyse des offres et renseigne le tableau comparatif créé précédemment sur système .
- Le directeur procède à la validation du TCO et à la sélection du fournisseur avec le meilleur rapport qualité/prix/délai.
- Si le fournisseur existe déjà dans la base de données , l'établissement du bon de commande est enclenché , sinon , le chargé des achats crée la fiche du fournisseur avant de passer au processus établissement d'un bon de commande.

❖ **Etablissement du BC**

Une fois le programme prévisionnel annuel validé, et après la réception d'une DA, le chargé d'achat effectue une consultation des ordres d'achats planifiés afin de les valider par le directeur.

- Si toute fois l'ordre planifié n'est pas validé, l'achat sera annulé.
- Dans le cas où l'ordre planifié est validé, le chargé des achats effectue une prospection et une consultation du fournisseur afin de les solliciter pour des cotations.
- Une fois les cotations reçues, une négociation des prix, délais et mode de paiement est entamée avec les fournisseurs.
- Le chargé des achats crée ensuite un tableau comparatif des offres TCO sur système et effectue par la suite une analyse des offres et renseigne le tableau comparatif créé précédemment sur système.
- Le directeur procède à la validation du TCO et à la sélection du fournisseur avec le meilleur rapport qualité/prix/délai.
- Si le fournisseur existe déjà dans la base de données, l'établissement du bon de commande est enclenché, sinon, le chargé des achats crée la fiche du fournisseur avant de passer au processus établissement d'un bon de commande.

2.1.4. Les indicateurs de performance achats au sein de CONDOR ELECTRONICS

Tableau N° 6: les indicateurs de performance achats

Indicateurs de performance			
Taux des demandes d'achats traitées	Nombre des demandes d'achats traitées/nombre total des demandes d'achat *100	≥95%	Mensuelle
Taux de non-conformité à la réception	Nombre des commandes non-conformes/nombre total des commandes	≤ 2%	Mensuelle
Taux des achats soumis au contrat (par valeur)	(valeur des achats sous contrat/valeur total des achats de la période)*100	≥50%	Mensuelle
Taux de saving des achats	((prix d'offre –prix négocié) /montant total des offres)*100	≥6%	Mensuelle
Taux de réalisation du budget	Montant d'achat réalisé /montant d'achat prévu	100 %	Trimestriel
Surestaries	Total net des surestaries facturées/ nombre de TC	Réduire à 60% (N-1)	Annuelle
Ecart d'inventaire MP	Ecart en valeur /total valeur en stock *100	0%	Après chaque inventaire
REDACTEUR	VERIFICATEUR	APPROBATEUR	
Nom : yacine KHAZNADJI Fonction : Directeur des achats	Nom : Abdeslam BELLALA Fonction : Directeur QHSE	Nom : Ahmed HARROUZ Fonction : Directeur général	

Source : élaboré par nos soins a partir des données internes, département achats.

Le tableau ci-dessous retrace les indicateurs de performance de la fonction achats au sein de **CONDOR ELECTRONICS** :

- **Taux des demandes d'achats traitées** : Il s'agit du pourcentage de demandes d'achats qui ont été traitées par rapport au nombre total de demandes d'achat. L'objectif est d'atteindre un taux supérieur ou égal à 95%. Cet indicateur est mesuré mensuellement.
- **Taux de non-conformité à la réception** : Il mesure le pourcentage de commandes qui sont non conformes à la réception par rapport au nombre total de commandes. L'objectif est de maintenir ce taux inférieur ou égal à 2%. Cet indicateur est également mesuré mensuellement.
- **Taux des achats soumis au contrat (par valeur)** : Cet indicateur représente le pourcentage de la valeur des achats qui sont soumis à des contrats par rapport à la valeur totale des achats sur une période donnée. L'objectif est d'atteindre un taux supérieur ou égal à 50%. Cette mesure est effectuée mensuellement.
- **Taux de saving des achats** : Il mesure le pourcentage d'économies réalisées sur les achats en comparant le prix d'offre initial avec le prix négocié, puis en le rapportant au montant total des offres. L'objectif est d'atteindre un taux de saving supérieur ou égal à 6%. Cette mesure est également mensuelle.
- **Taux de réalisation du budget** : Cet indicateur compare le montant des achats réalisés par rapport au montant d'achat prévu dans le budget. L'objectif est d'atteindre un taux de 100%. Cette mesure est effectuée trimestriellement.
- **Surestaries** : Il s'agit du total net des surestaries facturées divisé par le nombre de conteneurs. L'objectif est de réduire ce taux à 60% de la valeur de l'année précédente. Cette mesure est effectuée annuellement.
- **Écart d'inventaire MP** : Cet indicateur mesure l'écart en valeur entre l'inventaire physique des matières premières et leur valeur en stock, puis le rapporte en pourcentage. L'objectif est de maintenir cet écart à 0%. Cette mesure est effectuée après chaque inventaire.

Ces indicateurs permettent d'évaluer la performance de la fonction achats de **CONDOR ELECTRONICS**, et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations. Ils sont mesurés à différentes fréquences (mensuelle, trimestrielle, annuelle) pour un suivi et contrôle régulier.

2.2.La fonction commerciale de CONDOR ELECTRONICS

Dans cette partie nous allons décrire la fonction commerciale de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS, en passant par ses missions, et objectifs et les produits commercialisés par cette fonction.

2.2.1. Présentation de la fonction commerciale

La fonction commerciale de l'entreprise **CONDOR ELECTRONICS** se réfère à l'ensemble des activités liées à la vente et à la promotion de ses produits et services. Cette fonction vise à identifier les besoins des clients, à développer des offres adaptées à ces besoins, à promouvoir ces offres auprès de la clientèle cible, à gérer les relations avec les clients et à assurer la satisfaction des clients.

Plus spécifiquement, la fonction commerciale de **CONDOR ELECTRONICS** comprend des activités telles que la recherche de marché, la segmentation de la clientèle, le développement de produits, la tarification, la distribution, la promotion des ventes, les ventes directes, les relations publiques, la gestion de la marque et la gestion de la relation client.

Dans l'ensemble, la fonction commerciale de **CONDOR ELECTRONICS** joue un rôle crucial dans la croissance et la réussite de l'entreprise en lui permettant d'identifier les besoins du marché, de développer des offres adaptées et de les promouvoir efficacement pour maximiser les ventes et la satisfaction des clients.

2.2.2 Les objectifs et les mission de la fonction commerciale au sein de CONDOR

2.2.2.1. Les objectifs :

Les objectifs de la fonction commerciale de l'entreprise **CONDOR ELECTRONICS** peuvent varier en fonction des priorités et des stratégies de l'entreprise, mais généralement, ils incluent

- ❖ **Augmenter les ventes** : l'un des objectifs principaux de la fonction commerciale est de stimuler les ventes de l'entreprise. Pour cela, elle doit identifier les besoins du marché, développer des produits et des services répondant à ces besoins, et promouvoir efficacement ces offres pour attirer de nouveaux clients et fidéliser les clients existants.
- ❖ **Améliorer la rentabilité** : la fonction commerciale doit également s'assurer que les offres de l'entreprise sont rentables. Elle doit donc travailler sur la tarification, la gestion des coûts et la gestion de l'efficacité des ventes pour maximiser la rentabilité de chaque vente.

- ❖ **Développer la notoriété de la marque** : la fonction commerciale doit veiller à ce que la marque CONDOR ELECTRONICS soit connue et appréciée par les clients potentiels. Pour cela, elle doit travailler sur la communication et la publicité de l'entreprise, en développant des campagnes marketing efficaces pour renforcer la notoriété de la marque.
- ❖ **Assurer la satisfaction des clients** : la fonction commerciale doit s'assurer que les clients sont satisfaits des produits et services de CONDOR ELECTRONICS. Elle doit donc veiller à ce que les produits et services soient de qualité, répondent aux besoins des clients et offrent une expérience utilisateur satisfaisante.
- ❖ **Développer les ventes à l'international** : CONDOR ELECTRONICS est une entreprise algérienne qui cherche à développer ses ventes à l'international. La fonction commerciale doit donc travailler sur le développement de partenariats et de réseaux de distribution à l'étranger pour accroître la présence de la marque à l'international.

2.2.2.2. Les missions :

Les missions de la fonction commerciale de l'entreprise **CONDOR ELECTRONICS** peuvent être diverses, mais généralement, elles comprennent:

- ❖ **Analyser le marché et les tendances** : la fonction commerciale doit analyser le marché pour comprendre les besoins des clients, les tendances du marché et la concurrence. Cette analyse doit permettre à l'entreprise de développer des offres adaptées à la demande du marché.
- ❖ **Développer les offres commerciales** : la fonction commerciale doit travailler en étroite collaboration avec les autres départements de l'entreprise pour développer des produits et des services répondant aux besoins des clients. Elle doit également travailler sur la tarification et les conditions de vente pour maximiser la rentabilité de chaque vente.
- ❖ **Promouvoir les offres de l'entreprise** : la fonction commerciale doit promouvoir efficacement les offres de l'entreprise auprès de la clientèle cible. Elle doit utiliser des canaux de communication adaptés (publicité, relations publiques, marketing digital, etc.) pour attirer l'attention des clients et générer des ventes.
- ❖ **Gérer les relations avec les clients** : la fonction commerciale doit entretenir des relations solides avec les clients pour s'assurer de leur satisfaction et de leur fidélité. Elle doit

répondre à leurs demandes et à leurs besoins, et s'assurer que les produits et services de l'entreprise répondent à leurs attentes.

- ❖ **Évaluer et améliorer la performance commerciale** : la fonction commerciale doit suivre et évaluer la performance commerciale de l'entreprise. Elle doit identifier les points forts et les faiblesses de l'entreprise et proposer des améliorations pour accroître la performance commerciale de l'entreprise.
- ❖ **Développer la présence de l'entreprise à l'international** : CONDOR ELECTRONICS est une entreprise qui cherche à développer ses ventes à l'international. La fonction commerciale doit donc travailler sur le développement de partenariats et de réseaux de distribution à l'étranger pour accroître la présence de la marque à l'international.

2.2.3. Gamme de produits de CONDOR ELECTRONICS :

Deux Familles de Produits destinés aux ménages composent actuellement l'offre d'Antar Trade **CONDOR ELECTRONICS** : les produits bruns et les produits blancs. Ces deux familles de produits appartiennent à la catégorie des équipements électriques ou électroniques. Ils fonctionnent en effet tous grâce à des courants électriques ou à des champs Electromagnétiques.

A) Les produits bruns :

Produits du rayon électroménager de loisir, ces derniers sont dits « Bruns » parce que leur Habillage, auparavant essentiellement en bois, prenait cette couleur. Aujourd'hui, le noir prédomine sur l'ensemble de ces produits.

S'agissant de Condor, voici les catégories de produits qu'elle propose à ce jour:

- ✓ Postes de télévision;
- ✓ Démodulateurs, décodeurs;
- ✓ Lecteurs DVD.

A-1) Téléviseurs:

Les téléviseurs ont beaucoup évolué depuis plusieurs années. Le tube cathodique a ainsi été abandonné, au profit des TV à écran plat. **CONDOR ELECTRONICS** se spécialise dans les technologies d'écrans LED, 3D, SMART TV, en proposant une large gamme d'écrans plats allant de 19 à 65 pouces.

- ✓ **LED** : le contraste d'image délivré par cette technologie est remarquable, mais il revient encore plus cher qu'une TV plasma;
- ✓ **3D** : équipé de lunettes, vous visionnez la télévision en trois dimensions;

- ✓ **SMART TV** : une smart TV est une télévision qui est capable de se connecter directement au Web grâce à la présence d'un connecteur RJ45 ou d'une antenne Wifi .

A-2) Terminaux numériques:

S'agissant la catégorie des terminaux numériques, plus connus sous l'appellation de modulateur numérique, on trouve les démodulateurs de réception satellite et les démodulateurs de réception terrestre.

Pour ce qui est des récepteurs satellites, CONDOR électronique offre des modèles en haute définition, des modèles avec lecteur de carte qui permettent de réceptionner les chaînes en libre accès diffusées gratuitement en clair.

A-3) Lecteurs de DVD:

Condor propose également des lecteurs de DVD fixes, des lecteurs DVD portables ainsi que des mini lecteurs DVD HIFI

B) Les produits blancs:

Communément appelée appareils électroménagers, cette catégorie de produits est destinée en priorité à la cuisine ou à la salle de bain. Ils sont dits « Blancs » en référence à leur habillage qui, dans la plupart des cas, est de cette couleur. Les tendances actuelles de diversité et de designs attractifs veulent qu'une large palette de couleurs soit proposée aux Clients, ceci étant l'appellation reste la même.

Cette catégorie se subdivise en deux sous catégories principales : le gros électroménager et le petit électroménager.

B-1) Le gros électroménager:

B-1-1) Gros électroménager froid:

« On entend par froid ou gros électroménager froid abrégé GEM, tout appareil contenant des fluides frigorigènes. Ces appareils contiennent des substances chimiques dangereuses pour la couche d'ozone. Doivent être rangés dans cette catégorie les Réfrigérateurs, les congélateurs, les climatiseurs, les caves à vin et autres appareils à fluides frigorigènes ».

Dans cette catégorie, **CONDOR ELECTRONICS** propose les produits suivants:

- ✓ Le réfrigérateur simple;
- ✓ Le réfrigérateur congélateur double-porte;
- ✓ Le combiné réfrigérateur/congélateur;
- ✓ Le réfrigérateur side by side (américain);
- ✓ Le congélateur coffre (bahut);

- ✓ Le distributeur d'eau;
- ✓ Les climatiseurs.

B-2-2) Le gros électroménager:

Cette catégorie de produits dite du gros électroménager (GEM) hors froid comprend l'ensemble des appareils ne contenant pas de fluides frigorigènes. Dans cette catégorie de produits Condor électronique propose des:

- ✓ Laves linge TOP;
- ✓ Laveuses sécheuses doubles bacs;
- ✓ Laveuses sécheuses etessoreuses hublot;
- ✓ Cuisinières;
- ✓ Fours à micro-ondes;
- ✓ Radiateurs à gaz .

C) Le petit électroménager:

Souvent désignée par l'acronyme PEM pour Petit Électroménager, cette catégorie concerne les produits de petite taille utilisés quotidiennement par les ménages. Dans cette classe figurent notamment les mixeurs, les cafetières, les fers à repasser, les grilles pain ou encore les appareils d'électro- musculation et les pèse-personnes. Condor propose pour le moment que des aspirateurs et des ventilateurs.

2.2.4. Environnement de l'entreprise

Condor détient désormais 50% de parts de marché sur certains produits, à l'image de des Smartphones ou des téléviseurs dont la concurrence est féroce du fait de la présence en Algérie de la quasi-totalité des marques mondiales.

2.2.4.1. Présentation du marché de CONDOR ELECTRONICS

Le marché de la **SPA CONDOR ELECTRONICS** s'étale sur l'intégralité du territoire national, et quelque destination étrangère comme la Tunisie. Ce marché comporte toute sorte de produits électroménager et électronique, informatique, les énergies renouvelables, climatisation centralisée et éclairage public. Il se distingue par :

- ✓ Une rude concurrence entre les différentes entreprises ;
- ✓ Une forte présence de multinationale et d'entreprise mondiales ;
- ✓ un consommateur suffisamment informé concernant ses produits ;
- ✓ Des produits adoptés pour toutes les catégories des consommateurs ;

- ✓ Une demande de consommation supérieure à l'offre dans certaines activités (climatiseurs) ce qui induit que l'entreprise n'arrive pas à satisfaire toute la demande.

La **SPA CONDOR** a pu rivaliser et tenir tête à toutes ses sociétés étrangères qui investissent en Algérie, et avec des capitaux nettement supérieures à celui de **CONDOR**, et cela en dénichant une part de marché assez considérable estimée de 30 % en 2013 et de 10 % pour le marché des Smartphones.

2.2.4.2. Les principaux concurrents de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS

Le marché dans lequel s'investit la marque condor se caractérise par une très grande concurrence dans un marché complètement libérale. Afin de ne pas se clouer dans l'ombre et tenir tête aux grands cylindres qui se trouvent sur le marché, il est nécessaire de développer sa stratégie pour assurer sa survie, et se différencier des autres entreprises.

❖ Les concurrents de l'entreprise au niveau local sont :

- ✓ ENIEM et SONARIC : Entrepris public
- ✓ Essalem Electronics : LG
- ✓ SAMHA : SAMSUNG
- ✓ CRISTOR : Groupe ABBABOU
- ✓ CONTINENTAL
- ✓ SODINCO spa : HAIER
- ✓ FlammeBleue
- ✓ Electrostar : Montblanc
- ✓ SGEA :Whirlpool

❖ Les principaux concurrents de l'entreprise au niveau international sont :

- ✓ Midea Electric
- ✓ Gree Electric
- ✓ Whirlpool
- ✓ HaierLG
- ✓ Electrolux

Section 03 : méthodologie et résultat de l'enquête.

3.1. Présentation de l'enquête :

Afin d'atteindre notre objectif de recherche et répondre à notre problématique, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative permettant la collecte des données nécessaire pour notre travail. Nous avons effectué des entrevues avec les responsables achats et commerciaux, à travers des guides d'entretiens semi directif.

Dans cette section nous allons présenter les principaux résultats de notre enquête.

3.1.1. L'objectif de recherche :

L'objectif de notre recherche est de comprendre la nature de la relation entre la fonction achats et la fonction commerciale, afin de pouvoir répondre à notre problématique, et vérifier le bienfondé de nos hypothèses.

3.1.2. L'outil de collecte d'informations :

Dans une étude qualitative, l'entretien est l'outil de collecte de donnée le plus approprié.

Un entretien est défini comme étant : « *Une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensées* ». ¹

Alors, l'entretien permet de recueillir les informations personnelles et à caractère intime sur un sujet donné, il consiste à être en contact direct avec l'interviewé dans une séance de questionnements adressée à une ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant d'atteindre l'objectif de recherche. ²

Parmi les différents types d'entretiens nous avons choisi l'entretien semi directif dont les questions sont prévues et passé oralement.

3.1.3. Le profil des interviewés

Nos entrevues sont réalisées avec les responsables attachés directement aux achats afin de collecter des informations concrètes et pertinents répondant d'une façon efficace à notre objectif d'enquête.

¹PELLEMANS (P), « Recherche qualitative en marketing », Boeck &Larcier, Paris, Bruxelles, 1999, p.15.

²PELLEMANS (P), *ibid* P.16

Nos questionnements sont destinés à trois individus responsables actuels de sexe masculin d'une moyenne d'âge de 40 ans dotés d'une expérience confirmé dans l'entreprise **CONDOR ELECTRONICS**, à savoir :

- ✓ Le responsable des achats ;
- ✓ Le directeur commercial ;

3.2. le guide d'entretien

3.2.1. La rédaction du guide d'entretien

Notre guide d'entretien est composé de deux axes

- **Axe N°01** : l'importance et la place des achats dans l'entreprise **CONDOR ELECTRONICS**.
- **Axe N°02** : la relation entre les achats et la performance commerciale de **CONDOR ELECTRONICS**.

3.2.1. Présentation des résultats de l'enquête

Dans cette partie nous allons exposé les principaux résultats de notre enquête de terrain réalisée au sein de **CONDOR ELECTRONICS**, avec les responsables achats et commerciaux.

Axe N°01 : l'importance et la place des achats dans l'entreprise CONDOR ELECTRONICS.

➤ La contribution des achats à la création de la valeur

La fonction achats a pour objectif principal de garantir la disponibilité des matières premières, et d'assurer un approvisionnement sécurisé. Au fil du temps, le rôle de la fonction achats a évolué et ne se limite plus à assurer simplement l'approvisionnement de l'entreprise. Aujourd'hui, les achats jouent un rôle actif dans la création de la valeur, et permettent à l'entreprise de se démarquer en choisissant des fournisseurs appropriés et en assurant la qualité des produits.

Selon le responsable achats de **CONDOR**, les achats ont un rôle majeur dans la création de la valeur pour l'entreprise, à travers la sélection optimale des fournisseurs, c'est-à-dire des fournisseurs qui proposent des offres attractives en termes de qualité, de prix et sur tout le délai de livraison.

D'après les explications des enquêtés, les achats contribuent indéniablement à la création de valeur pour l'entreprise. La fonction achats a un impact significatif sur toutes les fonctions de l'entreprise. Au niveau stratégique, les achats jouent un rôle clé dans la compétitivité de l'entreprise, en termes de coûts, et de délais. Ils influencent directement la fonction de production, en assurant l'approvisionnement en matières premières. De plus, ils ont une incidence sur la fonction financière en contribuant à la rentabilité de l'entreprise grâce à leur influence sur les coûts des composants et, par conséquent, sur la marge de l'entreprise.

Les achats ont également un impact sur la fonction commerciale en termes de qualité des matières premières, et de délai de réception. Cela a un effet direct sur la satisfaction des clients, et l'image de l'entreprise. En effet, des achats bien négociés et exécutés avec minutie, que ce soit pour des matières premières, des produits, ou des services, peuvent offrir un avantage concurrentiel au département commercial, et lui donner une marge de manœuvre par rapport à la concurrence. En résumé, les achats contribuent à la création de valeur pour l'entreprise en assurant une meilleure compétitivité, une rentabilité accrue et une satisfaction client améliorée.

Le poids des achats dans le chiffre d'affaire de l'entreprise

Les achats jouent un rôle primordial dans l'économie de l'entreprise, représentant jusqu'à 80% du chiffre d'affaires. Cette proportion significative met en évidence l'importance capitale des achats dans la détermination des prix des produits finis. En d'autres termes, les achats exercent une influence directe sur les ventes de l'entreprise.

Cette relation étroite entre les achats et les ventes s'explique par leur impact sur la rentabilité globale de l'entreprise. Lorsque les coûts d'approvisionnement en matières premières, en composants et en emballages augmentent, cela peut avoir un effet direct sur les prix des produits finis. En conséquence, des coûts d'achats élevés peuvent se traduire par des prix plus élevés pour les clients, ce qui peut influencer leur décision d'achat et, par conséquent, impacter les ventes de l'entreprise.

D'un autre côté, une gestion efficace des achats peut contribuer à maintenir des coûts d'approvisionnement raisonnables, ce qui peut se traduire par des prix compétitifs pour les produits finis. Cette compétitivité des prix peut attirer davantage de clients et stimuler les ventes de l'entreprise. De plus, une bonne maîtrise des achats permet de maintenir des marges bénéficiaires adéquates, ce qui est essentiel pour assurer la rentabilité à long terme.

Ainsi, les achats occupent une position clé dans la fixation des prix des produits finis et ont un impact direct sur les ventes de l'entreprise. Une gestion stratégique des achats, en recherchant des sources d'approvisionnement compétitives, en négociant efficacement avec les fournisseurs et en surveillant les coûts, est essentielle pour maintenir la compétitivité de l'entreprise sur le marché et favoriser sa croissance.

La performance achats, c'est aussi la performance des fournisseurs

La performance des fournisseurs influence directement la compétitivité de l'entreprise. Des fournisseurs performants offrent des avantages concurrentiels, tels que des prix compétitifs, une qualité supérieure, une flexibilité dans les délais de livraison et une capacité d'adaptation aux besoins changeants de l'entreprise. Cela permet à l'entreprise de répondre plus efficacement aux demandes des clients, de maintenir sa réputation et de renforcer sa position sur le marché.

Selon les responsables achats enquêtés de **CONDOR ELECTRONICS**, la performance achats est fortement influencée par la performance des fournisseurs. Une sélection rigoureuse des fournisseurs, une évaluation continue de leur performance, une communication ouverte et une collaboration efficace permettent de garantir une performance d'achat optimale. Une relation de confiance et une coopération solide avec les fournisseurs sont essentielles pour atteindre les objectifs d'efficacité, de qualité et de coûts dans la fonction achats, et par conséquent contribue à la performance globale de l'entreprise

La nature de relation entre la fonction achat et fonction commerciale

D'après les explications des enquêtés, la relation entre la fonction achats, et la fonction commerciale est indirecte, ceci veut dire l'absence d'une communication directe avec les responsables commerciaux. En réalité, les deux fonctions sont en interaction directe avec la fonction de production. D'un côté, la fonction production communique ses besoins en matières premières, en plan directeur de production (PDP), en plan industriel et commercial (PIC), en ordonnancement de production (OP) et en ordre d'achat (OA) au département des achats. De l'autre côté, la fonction commerciale échange avec la fonction production sur les produits finis, les prévisions de ventes et le budget commercial.

La performance commerciale, dépend-t-elle de la performance achats ?

Selon le responsable des achats le chiffre d'affaires, et la satisfaction client, est étroitement liée à la performance achats. C'est deux indicateurs de performance ont une influence directe sur la performance commerciale. Les enquêtés expliquent que la performance achats peut influencer la performance commerciales sur les points suivants:

Le Coûts : Une gestion efficace des achats peut contribuer à réduire les coûts des matières premières, des composants et des produits finis. En négociant des prix compétitifs avec les fournisseurs, en optimisant les processus d'approvisionnement et en réduisant les coûts logistiques, les achats peuvent aider à améliorer les marges bénéficiaires de l'entreprise. Des coûts maîtrisés permettent de proposer des prix compétitifs aux clients, ce qui peut stimuler les ventes et augmenter le chiffre d'affaires.

La Qualité des produits : Les achats jouent un rôle essentiel dans l'acquisition de matières premières et de composants de haute qualité. En sélectionnant des fournisseurs fiables et en mettant en place des processus de contrôle de la qualité rigoureux, les achats peuvent contribuer à fournir des produits de qualité aux clients. Une meilleure qualité des produits peut entraîner une plus grande satisfaction client, des recommandations positives et une fidélité accrue, ce qui se traduit par une meilleure performance commerciale.

Le Délais de livraison : Une gestion efficace des achats est essentielle pour assurer une disponibilité en temps voulu des matières premières et des composants nécessaires à la production. Des délais de livraison fiables et rapides permettent à l'entreprise de respecter les délais de production et de livraison promis aux clients. Cela contribue à renforcer la satisfaction client et à maintenir de bonnes relations commerciales. Des délais de livraison optimisés peuvent favoriser des cycles de vente plus courts, des réapprovisionnements plus fréquents et une augmentation du chiffre d'affaires.

La Gestion des fournisseurs : Une gestion efficace des fournisseurs, basée sur des relations solides et une communication claire, peut améliorer la performance des achats. En travaillant en étroite collaboration avec les fournisseurs, les achats peuvent obtenir des conditions contractuelles avantageuses, des avantages concurrentiels et un accès privilégié aux dernières innovations. Une meilleure collaboration avec les fournisseurs peut se traduire par des produits de meilleure qualité, des prix compétitifs et une plus grande flexibilité dans les négociations commerciales, ce qui peut influencer positivement la performance commerciale.

Donc, la performance commerciale de **CONDOR ELECTRONICS** dépend en grande partie de la performance des achats. Des coûts maîtrisés, une qualité des produits élevée, des délais de livraison fiables et une gestion efficace des fournisseurs sont des éléments clés qui peuvent influencer positivement le chiffre d'affaires et la satisfaction client. En veillant à une performance optimale des achats, l'entreprise peut renforcer sa compétitivité, fidéliser les clients existants et attirer de nouveaux clients, ce qui aura un impact direct sur sa performance commerciale globale.

Axe N°02 : la relation entre les achats et la performance commerciale de CONDOR.

❖ **La fonction commerciale : quelle valeur ajoutée pour l'entreprise**

Selon le responsable commerciale, la fonction commerciale joue un rôle essentiel dans la croissance et le succès de **CONDOR ELECTRONICS**, cette fonction assure la disponibilité de produits sur le marché avec toutes les caractéristique (haute qualité, prix intéressent) qui distinguent l'entreprise du reste de ses concurrents sur le marché, aussi obtenir la satisfaction des clients en particulier, et cela affecte l'augmentation de chiffre d'affaire et la rentabilité financière de l'entreprise.

La fonction commerciale joue un rôle clé dans l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, et de son positionnement sur le marché. En d'autres termes, la performance globale de **CONDOR ELECTRONICS** repose sur sa performance commerciale.

Pour les indicateurs la performance commerciale, le responsable commerciale de **CONDOR ELECTRONICS** mentionne plusieurs indicateurs comme : La méthode des écarts de ventes annuelle (N, N-1) est utilisée pour identifier la meilleure approche permettant d'atteindre les objectifs commerciaux. Elle consiste à comparer les ventes de l'année précédente avec celles de l'année en cours. Cette analyse des écarts permet de déterminer les variations et les tendances dans les performances de vente, fournissant ainsi des informations précieuses pour ajuster les stratégies et les actions commerciales.

la fonction commerciale apporte une valeur ajoutée significative à Condor en développant les relations avec les clients, en prospectant de nouveaux clients, en analysant le marché, en gérant les négociations et les contrats, ainsi qu'en réalisant les objectifs de vente. Elle est un moteur essentiel de la croissance et du succès de l'entreprise sur son marché.

❖ **La nature de la relation entre la fonction achats et la performance commerciale**

Selon le directeur commercial de **CONDOR ELECTRONICS**, il existe une relation indirecte entre la fonction achats et la performance commerciale de l'entreprise.

Il explique que les conséquences de la performance achats dans le commercial se résume dans les points suivants :

- ✓ **Qualité des produits** : Les achats de matières premières, de composants ou de produits finis de haute qualité sont essentiels pour offrir des produits ou des services de qualité aux clients. Lorsque la fonction achat sélectionne des fournisseurs fiables et de confiance, elle contribue à garantir la disponibilité de produits de qualité, ce qui renforce la confiance des clients et favorise la satisfaction client. Une meilleure qualité des produits peut conduire à une meilleure performance commerciale grâce à des taux de fidélisation plus élevés, des recommandations positives et une réputation solide.
- ✓ **Coûts compétitifs** : La fonction d'achat joue un rôle clé dans la négociation des conditions d'achat avec les fournisseurs. En obtenant des prix compétitifs et des conditions avantageuses, la fonction achat peut aider à réduire les coûts de revient des produits. Cette réduction des coûts peut permettre à la fonction commerciale de proposer des prix compétitifs sur le marché, d'améliorer le bénéfice ou même d'offrir des promotions attractives, ce qui peut favoriser les ventes et la performance commerciale.
- ✓ **Délai de livraison** : Selon ses explications, il est impératif que le fournisseur respecte strictement les délais de livraison des matières premières. En cas de non-respect, les produits finis ne pourraient pas être livrés aux clients aux dates présumées, ce qui entraîne une insatisfaction de leur part et met en péril l'image de l'entreprise.

❖ **Qualité /prix /délai, quel est l'élément qui a le plus d'influence sur la performance commerciale ?**

D'après le directeur commercial de **CONDOR ELECTRONICS** la Qualité, le prix, et le délai sont tous importants, et ils ont une influence significative sur la performance commerciale. Cependant, leur importance relative peut varier en fonction du secteur d'activité, du marché cible et les besoins spécifiques des clients.

- La qualité d'un produit ou d'un service est généralement un facteur clé pour établir la confiance et la satisfaction des clients. Si les produits ou services ne répondent pas aux normes de qualité attendues, il peut être difficile de fidéliser les clients et de maintenir une bonne réputation sur le marché.

- Le prix est également un facteur crucial, car il a un impact direct sur la compétitivité de l'entreprise. Les clients sont souvent à la recherche de la meilleure offre en termes de rapport qualité-prix. Si le prix est trop élevé par rapport à la concurrence, ou par rapport à la valeur perçue du produit, cela peut entraîner une perte de clients au profit de concurrents offrant des prix plus attractifs.
- Le délai, quant à lui, est particulièrement important dans les industries où la rapidité de livraison ou d'exécution est essentielle. Si les produits ou services ne sont pas disponibles dans les délais requis, cela peut entraîner une insatisfaction des clients et une perte de contrats.

Enfin de compte, l'élément le plus important parmi ces trois facteurs dépendra de la situation spécifique de l'entreprise et des besoins et préférences des clients ciblés. Une approche équilibrée qui combine une qualité élevée, un prix compétitif et une livraison fiable dans les délais peut souvent être la clé d'une performance commerciale solide.

❖ Les principaux risques liés à la logistique amont qui affaiblies d'une manière directe ou indirecte la performance commercial

Les retards dans la livraison des matières premières, des composants ou des produits finis peuvent entraîner des retards dans la production et la livraison des produits aux clients. Cela peut avoir un impact négatif sur la satisfaction des clients, entraîner des annulations de commandes et réduire la confiance des clients dans l'entreprise.

Aussi des problèmes de gestion des stocks peuvent entraîner des pénuries de produits clés. Cela peut se traduire par des commandes non honorées, des ventes perdues et une insatisfaction des clients. Une mauvaise gestion des stocks peut également entraîner des coûts supplémentaires liés à des commandes d'urgence ou à des expéditions express.

Des coûts élevés liés au transport, au stockage et à d'autres activités de logistique amont peuvent entraîner une augmentation des coûts de production. Cela peut rendre les produits moins compétitifs sur le plan des prix et affecter la performance commerciale en limitant la marge bénéficiaire ou en nécessitant une hausse des prix.

❖ Comment les achats renforcent-ils l'image de marque de l'entreprise et améliorent la satisfaction des clients

Selon les éclaircissements du responsable commerciale, la fonction achats renforce l'image d'entreprise CONDOR ELECTRONICS, et améliore la satisfaction des clients, et cela par

l'achat des matières premières avec des meilleurs prix, et aussi une haute qualité au bon moment. Ces trois critères très importants pour assurer plus tard la disponibilité des produits dans le marché avec un bon prix, et bonne qualité. Ceci affecte positivement sur la satisfaction des clients et l'image de l'entreprise.

Synthèse

Les interviews réalisées avec les responsables des achats et le directeur commercial de **CONDOR ELECTRONICS**, nous ont permis de comprendre la place et l'importance des deux principales fonctions de l'entreprise : la fonction achat et commerciale. Nous avons cherché à comprendre la relation entre ces deux fonctions, l'une étant en amont de l'activité de l'entreprise et l'autre en aval. Nous nous sommes demandé s'il s'agit d'une relation de dépendance, ou au contraire l'une est indépendante de l'autre. Les résultats obtenus de notre enquête dévoilent les points suivants :

- La fonction achats occupe une place importante dans l'entreprise **CONDOR ELECTRONICS**, Cette entreprise opère sur un marché hautement compétitif, ce qui la contraint à optimiser ses dépenses d'achat et à minimiser les risques liés aux fournisseurs afin de maintenir sa compétitivité et générer une valeur ajoutée.
- Le Poids des achats dans le chiffre d'affaires : Les achats peuvent représenter jusqu'à 80% du chiffre d'affaires **CONDOR ELECTRONICS**. Cette proportion met en évidence l'importance capitale des achats dans la détermination des prix des produits finis. Les coûts d'approvisionnement ont un effet direct sur les ventes de l'entreprise, car des coûts d'achats élevés peuvent entraîner des prix plus élevés pour les clients, ce qui peut influencer leur décision d'achat.
- L'influence des achats sur le chiffre d'affaires de **CONDOR ELECTRONICS** : Une gestion efficace des achats peut contribuer à maintenir des coûts d'approvisionnement raisonnables, ce qui se traduit par des prix compétitifs pour les produits finis. Cela peut attirer davantage de clients et stimuler les ventes de l'entreprise. De plus, une bonne maîtrise des achats permet de maintenir des marges bénéficiaires adéquates, ce qui est essentiel pour assurer la rentabilité à long terme.
- La relation entre la performance achats et la performance commerciale : La performance commerciale de **CONDOR ELECTRONICS**, mesurée par le chiffre d'affaires et la satisfaction client, dépend de la performance achats. Une gestion efficace des achats peut réduire les coûts, assurer une meilleure qualité des produits et des délais de livraison

fiables. Ces facteurs influencent positivement la performance commerciale en permettant des prix compétitifs, une satisfaction client élevée et des cycles de vente plus courts.

- La relation entre la fonction achat et la fonction commerciale : Il existe une relation indirecte entre la fonction achat et la fonction commerciale au sein **CONDOR ELECTRONICS**. Les achats influencent la qualité des produits, les coûts compétitifs et les délais de livraison, ce qui impacte directement la performance commerciale. Une bonne collaboration entre les deux fonctions est essentielle pour atteindre les objectifs de qualité, de coûts et de délais.

En résumé, les achats ont un rôle majeur dans la création de valeur de l'entreprise **CONDOR ELECTRONICS** en assurant une meilleure compétitivité, une rentabilité accrue et une satisfaction client améliorée. Ils influencent directement la performance commerciale en réduisant les coûts, en améliorant la qualité des produits et en assurant des délais de livraison fiables. Une gestion efficace des achats et une collaboration étroite avec les fournisseurs sont essentielles pour optimiser cette contribution.

Recommandations

- ✓ Renforcer la collaboration avec les fournisseurs, Il est important d'établir des relations solides avec les fournisseurs clés afin de favoriser la confiance, la transparence et la coopération.
- ✓ Mettre en place une politique de gestion des risques fournisseurs, en identifiant les risques associés aux fournisseurs critiques, et développez des plans d'action pour les atténuer.
- ✓ Investir dans la formation et le développement : Offrez des programmes de formation aux employés impliqués dans les activités d'achat et de vente, afin de renforcer leurs compétences en négociation, en gestion des relations fournisseurs et en analyse de marché. Cela permettra de développer une équipe compétente et réactive ;
- ✓ La mise en place d'un système de formation efficace pour les acheteurs ;
- ✓ L'utilisation des moyens de contrôle de gestion, comme le tableau de bord.

Conclusion

La réalisation de notre enquête nous a permis de mieux appréhender l'impact et la contribution de la fonction achats dans l'amélioration des performances commerciales de **CONDOR ELECTRONICS**. Grâce à l'analyse des entretiens menée avec les responsables de l'entreprise ainsi qu'à l'examen des documents internes, nous avons pu identifier les principaux points faibles de la logistique amont de l'entreprise. C'est grâce à cette étape que nous avons pu synthétiser nos résultats et formuler des recommandations visant à éliminer les dysfonctionnements présents au niveau de la fonction achats, et commerciales de cette entreprise.

Il convient de souligner que **CONDOR ELECTRONICS** déploie de nombreux efforts pour améliorer l'exécution fluide de ses processus d'approvisionnement et de ses activités commerciales, dans le but de préserver son image de marque sur le marché.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce travail nous estimons l'utilité, l'indispensabilité et l'efficacité du terrain qui a joué un rôle important sur notre formation, nous constatons le changement du concept qui se diffère d'un aspect théorique à un aspect pratique, ce qui nous a permis d'apprendre des choses inaccessibles dans notre formation académique, et de communiquer avec le monde professionnel.

Le but de notre travail de recherche était de bien étudier le rôle et la contribution que la fonction achat peut jouer sur la performance commerciale, et démontrer qu'il existe un impact de la fonction achat sur la performance commerciale de **CONDOR ELECTRONICS SPA**.

Sur le plan théorique, notre recherche nous a permis d'acquérir une compréhension approfondie des concepts fondamentaux de la logistique au sein de l'entreprise, de son rôle et de son intérêt. Nous avons également pu explorer en détail la fonction d'achat et sa pertinence dans le contexte de l'entreprise. Ainsi la fonction commerciale et sa relation avec la fonction achat

Dans notre étude pratique, nous avons mené une enquête auprès des responsables achats et du directeur commercial de **CONDOR ELECTRONICS**. L'objectif était de vérifier nos hypothèses et de répondre à notre problématique, qui vise à comprendre la contribution de la fonction achat à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise. Pour collecter les données, nous avons utilisé un guide d'entretien et avons mené des entretiens semi-directifs avec les responsables achats et le directeur commercial.

Les principaux résultats auxquels nous avons aboutis après l'élaboration de notre travail nous ont permis de confirmer la première et la deuxième hypothèse

La première hypothèse confirmée : concernant l'optimisation des coûts d'achats, contribue à l'amélioration du chiffre d'affaires de **CONDOR ELECTRONICS** car lorsque les coûts d'achats sont réduits, cela permet à l'entreprise de proposer des prix compétitifs sur ses produits, l'entreprise attire davantage de clients, ce qui se traduit par une augmentation des ventes et, par conséquent, une amélioration du chiffre d'affaires. L'optimisation des coûts d'achats permet également à l'entreprise de maintenir une marge bénéficiaire plus élevée, ce qui contribue à une croissance plus solide de son chiffre d'affaires.

La deuxième hypothèse confirmée : est que la logistique amont joue un rôle important dans la satisfaction ou l'insatisfaction des clients de **CONDOR ELECTRONICS**. Cette

hypothèse a été vérifiée au sein de l'entreprise CONDOR, et les responsables ont confirmé que la qualité de la logistique amont a un impact significatif sur l'expérience client.

Enfin, après les résultats obtenus, à travers notre guide d'entretien avec les responsables achats et commerciaux, nous pouvons confirmer que la fonction achat améliore la performance commerciale, et par conséquent le chiffre d'affaire de l'entreprise.

Notre étude de recherche présente certainement des limites auxquelles nous devons faire face. Il est donc essentiel d'aborder les difficultés et les contraintes que nous avons rencontrées tout au long de notre travail.

- Une difficulté majeure a été de trouver des ouvrages qui permettent directement de la relation entre la performance des achats et la performance commerciale. Cette lacune dans la littérature a rendu notre recherche plus complexe.
- Évaluer l'objectivité des réponses recueillies a également été une difficulté. Comme dans toute étude basée sur des entretiens ou des questionnaires, il existe un certain degré de subjectivité et de biais potentiel dans les réponses des participants.
- La contrainte de temps a été une limitation significative pour mener notre étude. Les délais serrés nous empêchent parfois d'approfondir certains aspects ou d'explorer davantage certaines pistes de recherche.
- La réalisation d'entretiens au sein de l'entreprise a également été un défi. Les accès responsables étaient souvent occupés et en déplacement, ce qui a limité notre accès aux sources d'informations clés.
- Un autre obstacle était le manque de documentation interne disponible. L'accès aux données et aux informations pertinentes à l'intérieur de l'entreprise était parfois limité, ce qui a restreint notre capacité à obtenir une vue complète de la situation.

En conclusion, nous suggérons que d'autres recherches viendront enrichir notre étude et approfondir davantage ce sujet. Il reste encore beaucoup à explorer pour mieux comprendre la relation entre la performance des achats et la performance commerciale, et nous encourageons des études futures à poursuivre cette exploration en profondeur.

Bibliographie

Bibliographie :**Ouvrage :**

- ✓ ALAIN (A) : achats pour non-spécialistes, DUNOD, Paris, 2013, p.61.
- ✓ BARBARA LYONNET, MARIE-PASCALE SENKEL, la logistique, édition, paris, 2005, page, 9.10.
- ✓ BARBARA LYONNET, MARIE-PASCALE SENKEL, la logistique, édition, paris, 2005, page, 9.10.
- ✓ BURLAND (A), EGELEM (J-Y) et MYKITA (P), Dictionnaire de gestion, édition Foucher, paris, 1995, p.84.
- ✓ CAROLINE (S), MARTINE (V) et JEAN-MARC (L) : contrôle de gestion, éditions eyrolles paris,p.89.
- ✓ CHARPENTIER(P) :Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Nathan, Paris, 1997, p.230.
- ✓ DAVID (D) et THIERRY (S) : management de la supply chain et des achats, vuibert ,aout 2018,p.19.
- ✓ DEBOISLANDELLE (H): gestion des ressources humaine dans la PME, economica, 2éme éd, paris 1998, p.313.
- ✓ DIDIER (N) : manager les performance , INSEP CONSULTING EDITIONS, p6.
- ✓ DANIEL(R) : « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, paris 2001, p.24.
- ✓ Eric (S) et autres : performance et création de la valeur de la fonction achat, Édition maxima, paris, 2011, p.475.
- ✓ FREDERIC (B) et ERIC (S) : fonction achats contrôle interne et gestion des risques, Maxima, paris, 2009, p.31.
- ✓ GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, « logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique globale », Dunod, 2006 pages 19.

-
- ✓ GHEDIRA KHALED, la logistique de la production : *approches de modélisation et de résolution*, édition TECHNIP, 2006, page.116.
 - ✓ Jean-Michel (M) et Emmanuelle (B) : *mesurer la performance de la fonction achats*, Groupe Eyrolles, Paris,2010,P.49.
 - ✓ JEAN-MICHEL (M) et EMMANUELLE(B) : *mesurer la performance de la fonction achat* , EYROLLES , paris , 2010 , p. 50.
 - ✓ KOTLER (P)et DUBOIS (B) et autres : Op.cit., p.139.
 - ✓ LORINO (P) :*Méthodes et Pratiques de la Performance*, Les Eds d'Organisation, Paris, 1998, p.18.
 - ✓ LINDON (D), JALLAT (F) : *Le marketing : étude, moyens d'action, stratégie*, 5eme édition, Dunod, Paris, p.30.
 - ✓ LENDREVIE (J) et autre : *Mercator*, édition Dalloz,7emeed, paris, 2003, p.914.
 - ✓ MANUEL(L), Jean-Michel (M) : *Mesurer la performance commerciale de la Fonction commerciale* , Édition Organisation, Paris, P53-56.
 - ✓ MERMUS., (K.), « Performance : encyclopédie de gestion », édition economica, Tome 2, 1997, p.2195.
 - ✓ MONVOISIN (C) « *l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives* », mémoire de master Rouen Business School 2012, p.18.
 - ✓ MOULINIER (R) : *Les techniques de ventes*, les éditions d'organisation, 5é édition, 1998, p.158.
 - ✓ MEDAN (P) et GRATACAP (A): *logistique et supplychain management* ,Dunod , paris , 2008 , p.19.
 - ✓ OLIVIER (B) et PASCAL (M) : *politique achat et gestion des approvisionnement*, 5édition ,DUNOD,2019, p.8.
 - ✓ OLIVIER (B) et PASCAL (M) : *politique achat et gestion des approvisionnement*, 5édition ,DUNOD,2019, p.9.
 - ✓ OIHAB (A) et REMI (P) : *optimisez vos achats*, EDITIONS Afnor , 2011, p.9.
 - ✓ OLIVIER (W) : *ACHATS* , EYROLLES ,paris, 2021, p.10.

- ✓ Pierre Médane, Anne Garatacap, « *Logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale* », Dunod, Belgique 2008, P10-11.
- ✓ PIMOR (Y), FENDER (M): *Logistique production, soutien*, 5ème édition, édition Dunod, Paris, 2008, p. 4.
- ✓ PELLEMANS (P), « *Recherche qualitative en marketing*», Boeck & Larcier, Paris, Bruxelles, 1999, p.15.
- ✓ PHILIPPE (C): *les achats, un outil de management* ; les éditions d'organisation, 1989, Paris
- ✓ REMY (L) : *supply chain management* Dunod, 2017 , p.10.
- ✓ ROGER (p), *Le manuel des achats*, Eyrolles, Paris, 2007, p.116.
- ✓ SAVALL (H) et ZARDET (V) : « *maîtriser les coûts et les performances cachés* », Ed, Economica, 1989, p.343.

Web graphie :

- amalo-recrutement.fr consulté le 0/03/2023 à (11:05)
- <https://www.economie.gouv.fr/> consulté le 2//2/2023 à (12h30)
- <https://www.supplychaininfo.eu/> consulté le 3/3/2023 à 22h00
- <https://www.gefco.net/fr/glossaire/definition/difference-entre-logistique-et-supply-chain/> consulté le 20/3/2023 à 11h20
- <https://www.manutan.com/blog/fr/strategie-achats/cinq-strategies> consulté le 20/03/2023 à 18h30
- <https://www.decision-achats.fr/> consulté le 20/03/2023 à (12:01)
- <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Efficacite.htm> consultez le 03 mai 2023
- <https://www.formation-ressources-humaines.com/efficacite-et-efficience-les-differences/>
- <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance> consulté le 6/mai/2023 à 8h33.
- <https://www.webmecanik.com/comprendre-ameliorer-performance-commerciale/> consulté le 6/mai/2023 à 17h23

- <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217>
- <https://www.l-expert-comptable.com/> consulté le 17/05/2023 à (21h31)
- <http://defigroupeconsulting.com/> consulté le 9/05/2023 à (09h07)
- <https://sproutsocial.com/fr/> consulté le 9/05/2023 à (09h30)
- <https://www.manutan.com/blog/fr> consulté le 20/05/2023 à (21h05)

Travaux universitaire :

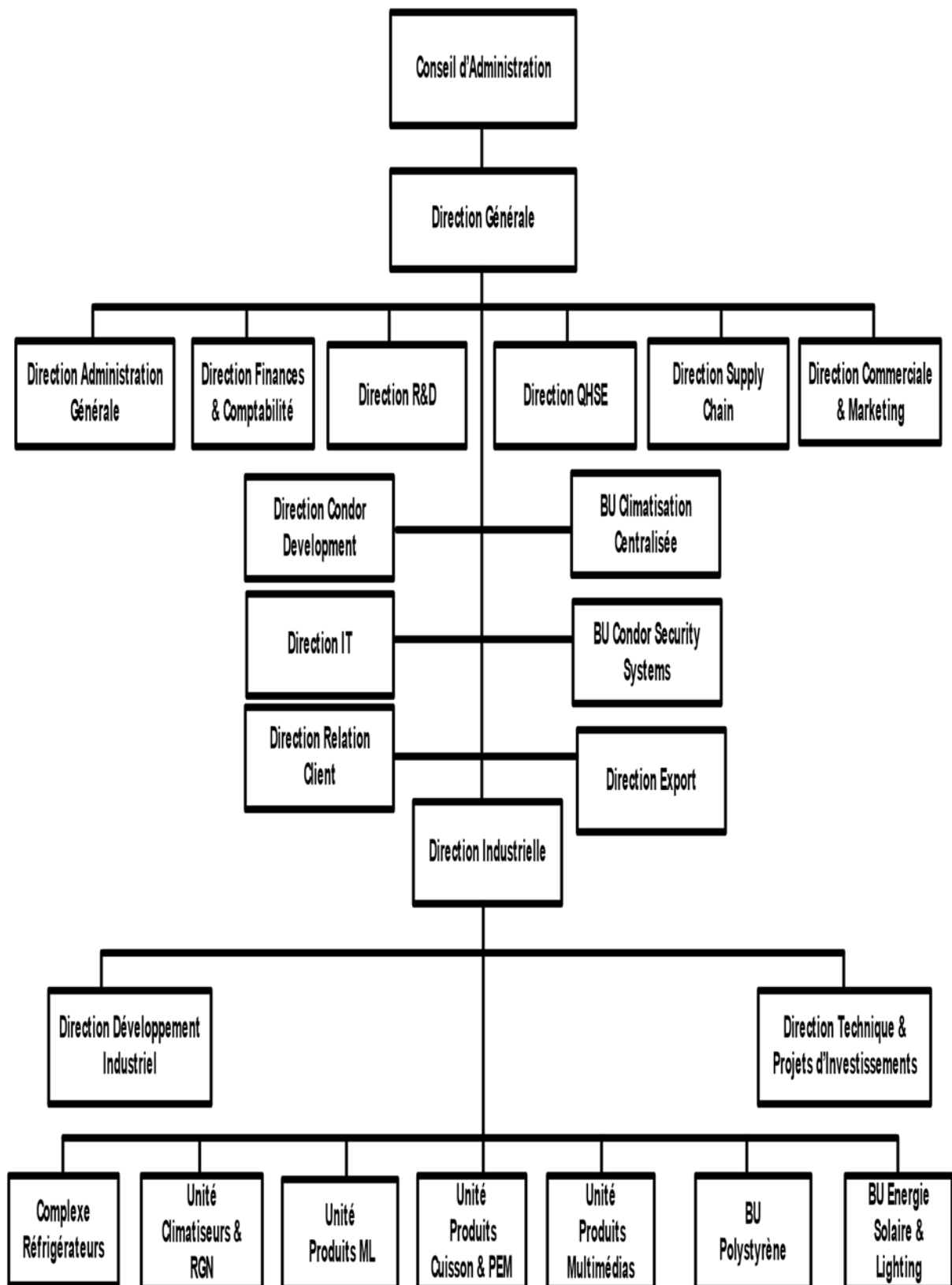
- ❖ DJATIT , (F) et TALEB (R) :la gestion de la chaine logistique, mémoire de master en science commercial (option ; marketing industriel), université mouloud mammeri , tiziouzou , 2019 ,p17.
- ❖ Dr.YAKOUBI (B) :*cours management des achats*, EHEC,P2.
- ❖ S.C HoumKpounou, :*évaluation de la performance du service achat du centre hospitaliser ABAS NDAO(CHAN)* , thèse de doctorat en audit et contrôle de gestion au centre africain d'études supérieur en gestion , soutenue octobre 2014
- ❖ OUACHRINE H, « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC, 2003.P.37-38.
- ❖ HABITOUCHE (S) et CHOUALI (o) : le contrôle de gestion et la performance commerciale dans la grande distribution, diplôme master en science de gestion, université mouloud mammeri de tizi-ouzou, 2018, p46.
- ❖ AMRANI (R) : la mesure de la performance commerciale d'une entreprise, diplôme de master en science de gestion, université de mouloud mammeri de tizi-ouzou, 2018, p53.
- ❖ FALL (A) :*évaluation de la performance financière d'une entreprise*, thèse de doctorat en comptabilité et gestion financière , CESAG, avril 2014.p.18.
- ❖ Dr.YAKOUBI (B):*management des achats*,EHEC,P4.
- ❖ Dr. RAHAL (Farah) : *introduction à la logistique* , EHEC, p9.

Articles scientifiques :

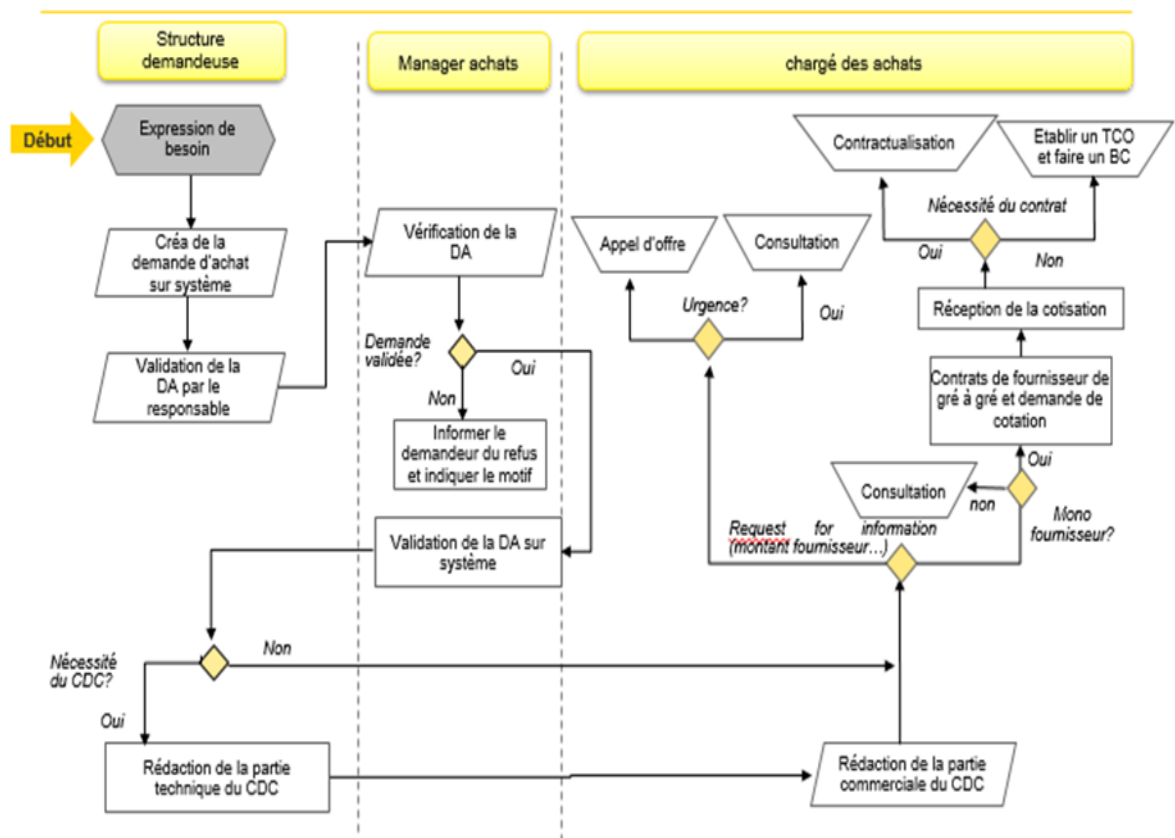
-
- ❖ Décret présidentiel 15-247 du 2 dhou el hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant règlementation des marchés publics et des délégations du service public, application de l'article 40
 - ❖ Alam, (A)., bagchi, (P). ., Kim, (B)., Mitra et(S)., Seabra,(F). (2012). Supply chain integration and its effect on performance :A Multi-Contry study. POMS 23rd Annual Conference Chicago, Illinois, USA.
 - ❖ BERTREND (S):*les achats au cœur de la création de valeur*, en ligne sur zoom, le 23 et le 30 septembre 2021.p5.
 - ❖ International Journal of Innovation and Applied Studies, ISSN 2028-9324 Vol. 36 No, 2 May. 2022, pp. 507-508.
 - ❖ AHMED, N. U., MONTAGNO. R. J et FIRENZE, R. J.(1996) « opratios strategy and organiwational performance : an empirical study. International journal of operations, production management vol. 16 ? No. 5, pp.41

Listes des annexes

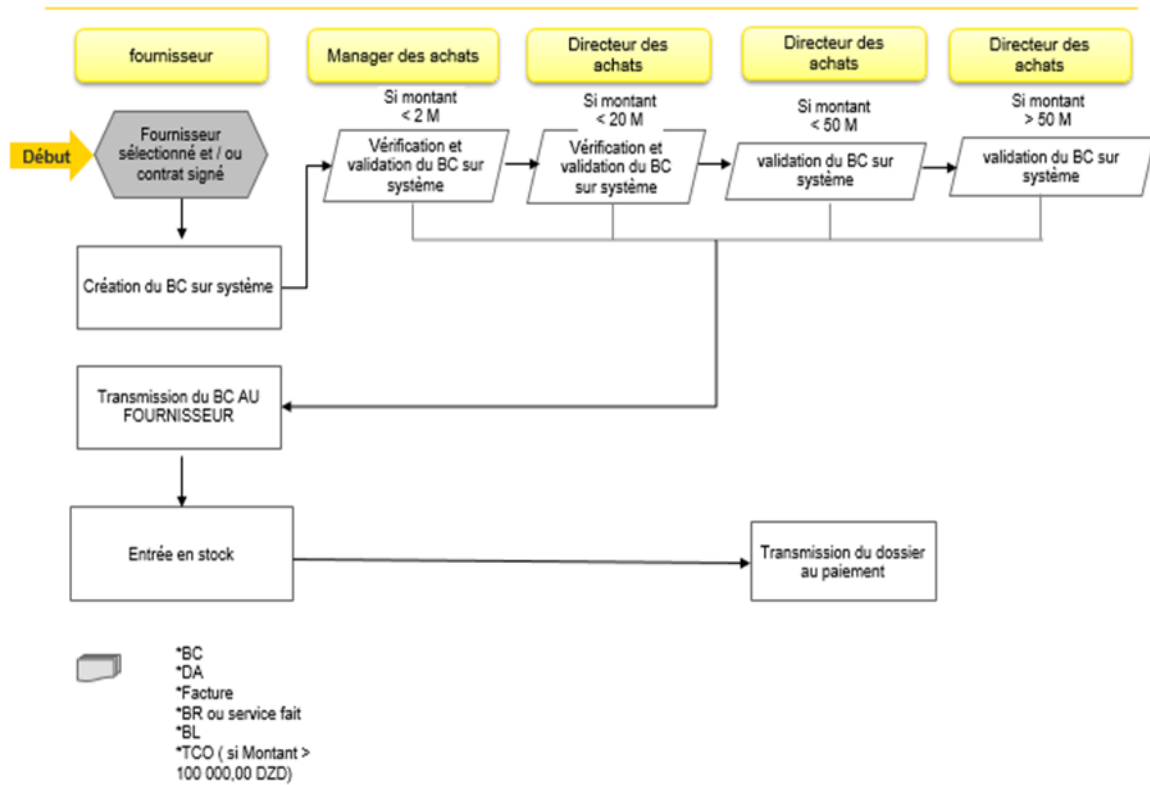
N°	Titre
01	organigramme l'entreprise CONDOR ELECTRONICS
02	Logigramme expression du besoin
03	Logigramme établissement du bon de commande
04	Guide d'entretien

Annexe 01 : organigramme de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS

Annexe 02 : logigramme expression de besoin



Annexe 03 :logigramme établissement du bon de commande



Annexe : le guide entretien

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales au sein de l'école des Hautes Etudes Commerciales « EHEC ALGER », dont le thème porte sur «*la contribution de la fonction achat dans l'amélioration de la performance commerciale* » Nous aimerions solliciter votre précieuse collaboration en répondant à nos questions. Soyez assuré que les informations que vous nous fournirez seront utilisées exclusivement à des fins scientifiques. Nous vous exprimons d'avance notre gratitude pour le temps que vous consacrerez à notre demande

Axe N° 01 : responsables achats

L'importance et la place des achats dans l'entreprise CONDOR ELECTRNICS.

- ❖ D'après vous, les achats contribuent-ils à la création de la valeur pour l'entreprise ?
- ❖ Quel est le poids des achats dans le chiffre d'affaire de l'entreprise ?
- ❖ Pouvez-vous nous expliquer comment les achats influencent –ils sur le chiffre d'affaire de l'entreprise ?
- ❖ La performance achat est liée principalement à la performance des fournisseurs. Pouvez-vous nous expliquer cette relation de dépendance ?
- ❖ Pouvez-vous nous expliquez, la nature de la relation entre la fonction achat et la fonction commerciale ?(en terme de document, communication : fréquence de réunion, les problèmes rencontrés, ct.....).
- ❖ D'après-vous, La performance commerciale(le chiffre d'affaire, la satisfaction client), dépend-t-elle de la performance achats (couts, qualité, délai).

Axe N°02 : Responsables commerciaux

la relation entre les achats et la performance commerciale de CONDOR

- ❖ Selon vous, comment la fonction commerciale contribue-t-elle à la création de la valeur pour l'entreprise ?
- ❖ Quelle est la nature de relation qui existe entre votre fonction et la fonction achat ? (en terme de document, communication : fréquence de réunion, les problèmes rencontrés, ect.....).

- ❖ D'après vous, quels sont les principaux risques liés à la logistique amont qui affaiblissent d'une manière directe ou indirecte la performance commerciale ?
- ❖ Entre : Qualité /Prix/Délai, quel est l'élément qui a plus d'influence sur la performance commerciale ?
- ❖ Comment les achats renforcent-ils l'image de marque de l'entreprise. ?
- ❖ Selon vous quels sont les indicateurs de satisfaction client ?
- ❖ Dans quelle mesure la qualité des achats améliore-t-elle la satisfaction des clients ?

Table des matières :

<i>Dédicace</i>	<i>I</i>
<i>Remerciement</i>	<i>II</i>
Liste des tableaux	III
Liste des figures	IV
Liste des abréviations	V
Sommaire.....	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Chapitre 01 : la logistique amont de l'entreprise	5
Section 01 : la chaîne logistique : concepts de base	6
1.1.le concept logistique.....	6
1.1.1 Définition	7
1.1.2. Historique de la logistique	8
1.1.3. Le rôle de la logistique	8
1.1.4. Les objectifs de la logistique	9
1.1.5. Les différents types de la logistique	9
1.1.5.1. La logistique des achats (la logistique amont)	9
1.1.5.2. La logistique de production	9
1.1.5.3. La logistique de distribution.....	9
1.1.5.4. La logistique de soutien.....	9
1.1.5.5. La logistique de service après vente.....	9
1.2. Les principes de base de la chaîne logistique.....	11
1.2.1. Définitions de la chaîne logistique (Supplychain).....	11
1.2.2. Les différents types de flux de la Supply Chain.....	12
1.2.3. Les enjeux de la chaîne logistique	13
1.2.4. Différence entre logistique et supply chain	13
Section 02 : la fonction achats	15
2.1. Définition et Historique.....	15
2.1.1. Définition	17
2.1.2. Historique	17
2.2. Missions, Objectifs et enjeux de la fonction achats	17
2.2.1. Les missions.....	18
2.2.2. Objectif	18
2.2.3. Les enjeux de la fonction achat	19
2.2.4. Autres enjeux essentiels de performance achat	19
2.3. Les déterminants de la fonction achat	20
2.3.1. Le budget.....	21
2.3.2. La compétence du personnel	21
2.3.3. Respect des procédures.....	21
2.3.4. La relation avec les fournisseurs	22
2.3.5. Coût qualité délai.....	22

2.3.6. La satisfaction des clients.....	23
2.4. Liens entre la fonction achats et approvisionnements	23
2.5. La relation entre la fonction achat et l'autre fonction	24
2.5.1. Les achats et la finance : entre collaboration et conflit.....	25
2.5.2. Les achats et la production	25
2.5.3. Les achats et la logistique	25
2.5.4. Le mimétisme entre les achats et le marketing	26
2.5.5. Les achat et la Recherche et Développement	26
2.5.6. Achats et systèmes d'information	26
2.5.7. Achats et Direction générale.....	27
2.6. Les politiques achats.....	28
2.7. Le marketing achats	28
2.7.1. Principe de base du marketing achats	29
2.7.2. La démarche marketing achat	29
2.8. Les différentes stratégies d'achats.....	30
2.9. Le processus achats	31
2.9.1. Les étapes du processus achats.....	31
2.9.1.1. L'Expression des besoins	32
2.9.1.2. Le sourcing fournisseurs	33
2.9.1.3. Appel d'offres.....	34
2.9.1.4. Le choix des candidatures.....	34
2.9.1.4.1. Première étape de sélection.....	34
2.9.1.4.2. Deuxième étape	35
2.9.1.5. La négociation.....	35
2.9.1.5.1. La négociation classique.....	35
2.9.1.5.2. La négociation en ligne.....	35
2.9.1.6. Le contractualisation.....	36
Section 03 : les achats et la création de la valeur	36
3.1. La création de la valeur par les achats	37
3.1.1. Un nécessaire distinguo entre rentabilité, financement et risques associés.....	38
3.1.2. Agir sur le différentiel de contraintes pour réduire les risques.....	39
3.1.3. Accélérer la création de valeur et réduire les risques grâce au financement du poste fournisseurs.....	39
3.1.4. Les résultats sur la création de valeur de l'entreprise	39
3.1.5. La différenciation stratégique des risques par grandes familles d'achats.....	40
3.2. L'analyse et la modélisation des interrelations des achats avec leur écosystème	41
Chapitre 02 : la performance commerciale de l'entreprise	45
Section 01 : la performance commerciale	46
1.1. La fonction commerciale.....	46
1.1.1. Définition de la fonction commerciale	46
1.1.2. Historique et évolution de la fonction commerciale	46
1.1.3. Les missions et les objectifs de la fonction commerciale.....	48
1.1.3.1. Les missions.....	49
1.1.3.2. Les objectifs.....	49
1.1.4. L'organisation de la fonction commerciale	50
1.1.4.1. L'organisation géographique.....	50

1.1.4.2. L'organisation par produits.....	51
1.1.4.3. L'organisation par marché ou type de clients.....	51
1.2. La performance de l'entreprise	52
1.2.1. Définitions	52
1.2.2. Notions voisines de la performance.....	53
1.2.2.1. L'efficacité	53
1.2.2.2. L'efficience	53
1.2.3. Les typologies des performances	54
1.2.3.1. La performance stratégique	55
1.2.3.2. La performance financière et économique.....	55
1.2.3.3. La performance commerciale.....	
1.2.3.4. La performance globale ou sociétale (PSE).....	56
1.2.4. Les caractéristiques de la performance	56
1.2.4.1. La construction de performance à base des jugements.....	56
1.2.4.2. Evolution des composants de la performance dans le temps	57
1.2.4.3. Le pilotage de la performance	57
1.2.4.4. Les composants antinomiques de performance	58
1.2.5. La mesure de la performance	58
1.2.6. Les facteurs de la performance	58
1.3. La performance commerciale.....	59
1.3.1. Définitions	59
1.3.2. Les déterminants de la performance commerciale.....	61
1.3.2.1. La qualité de service	61
1.3.2.2. La capacité financière des revendeurs.....	61
1.3.2.3. La capacité de production.....	61
1.3.2.4. La diversité de l'offre	61
1.3.2.5. L'étendu du réseau de distribution	62
1.3.3. Les leviers de la performance commerciale	62
1.3.3.1. Connaitre et comprendre le marché	63
1.3.3.2. Se différencier de la concurrence	63
1.3.3.3. Evaluer son activité commerciale.....	63
1.3.3.4. Repérer ses gisements de croissance	63
1.3.3.5. Orienter l'action commerciale	64
1.3.3.6. Fixer la contribution individuelle.....	64
1.3.3.7. Renforcer l'influence de commerciaux	64
1.3.3.8. Manager sa force de vente	64

1.3.3.9. Construire une dynamique d'équipe.....	64
Section 02 : les indicateurs de la performance commerciale	65
2.1. Les indicateurs quantitatifs	65
2.1.1. Les indicateurs liés à la vente	66
2.1.1.1. Le volume de vente	66
2.1.1.2. Le chiffre d'affaire.....	66
2.1.1.3. La marge commerciale.....	67
2.1.1.4. La part de marché	67
2.1.1.5. Nombre de clients	68
2.2. Les indicateurs de profitabilité.....	68
2.2.1. Le rendement des capitaux investis	69
2.3. Les indicateurs qualitatifs.....	69
2.3.1. La satisfaction des clients.....	69
2.3.1.1. La satisfaction est subjective	70
2.3.1.2. La satisfaction est relative.....	70
2.3.1.3. Les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction.....	70
2.3.2. L'image de l'entreprise	70
2.3.3. L'adaptation	71
Section 03 : les achats et la performance commerciale	71
3.1. La relation entre SCM et performance commerciale	71
3.2. La fonction achats et la performance commerciale : des objectifs complémentaires	74
3.3. L'impact de l'optimisation des achats sur la performance commerciale de l'entreprise.....	75
3.3.1. La réduction des dépenses	75
3.3.2. L'augmentation de la marge.....	76
3.3.3. Le gain de productivité	76
3.3.4. La prévention des risques	76
3.3.5. La création de valeur.....	76
Chapitre 03 : l'amélioration de la performance commerciale.....	79
Section 01 : présentation de l'entreprise d'accueil	80
1.1. Présentation de l'entreprise en générale	80
1.1.1. Le Groupe Benhamadi	80
1.1.2. SPA CONDOR ELECTRONIQUE	81
1.1.3. <u>Historique</u>	82
1.1.4. Les missions et les objectifs de CONDOR ELECTRONICS	83
1.1.4.1. les objectifs	83
1.1.4.2. Les missions.....	84
1.1.5. Organigramme de l'entreprise	85
1.1.6. Le secteur économique de l'entreprise	86

1.1.7. Diagnostique de SPA CONDOR	87
1.2. Présentation de la direction SCM	88
1.2.1. Direction logistique.....	88
1.2.1.1...Département magasinage et plateforme	88
1.2.1.2. Département transport	88
1.2.1.3. Département supply planning	88
Section 02 : la coordination entre politique achat et objectifs commerciaux.	89
2.1. Politique achats de CONDOR ELECTRONICS	89
2.1.1. Les objectifs.....	98
2.1.2. Les missions.....	90
2.1.3.. la procédure de la fonction achat	91
2.1.3.1 Achats locaux	92
2.1.3.1.1. Expression du besoin.....	92
2.1.3.1.2...Consultation	93
2.1.3.1.3Appel d'offre	94
2.1.3.1.4. Contractualisation	95
2.1.3.1.5. Etablissement du bon de commande.....	97
2.1.3.1.6. Gestion du stock.....	98
2.1.3.1.7. Pré enregistrement du facteur fournisseur .	99
2.1.3.1.8. Paiement de fournisseur.....	99
2.1.3.2. Achats a l'importation.....	100
2.1.3.2.1. Consultation	100
2.1.3.2.2. Etablissement du BC	102
2.1.4. Les indicateurs de performance achats au sien CONDOR ELECTRONICS	103
2.2. La fonction commerciale de CONDOR ELECTRONICS.....	105
2.2.1. Présentation de la fonction commerciale.....	105
2.2.2. Les objectifs et les missions de la fonction commerciale	105
2.2.2.1. Les objectifs.....	105
2.2.2.2. Les missions.....	106
2.2.3.Gamme de produit de CONDOR ELECTRONICS	107
2.2.4. Environnement de l'entreprise	110
2.2.4.1. Présentation du marché de CONDOR ELECTRONICS	110
2.2.4.2. Les principaux concurrents de l'entreprise CONDOR	111
Section 03: méthodologie et analyse des résultats.....	111
3.1. Présentation de l'enquête	111
3.1.1 objectifs de l'enquête	111
3.1.2 l'outil de collecte d'informations	112
3.1.3 Le profil des interviewés	112
3.2. le guide d'entretien	112

3.2.1 La rédaction du guide d'entretien.....	113
3.2.2 Les résultats et analyse de l'enquête	113
3.2.3 Analyse synthétique de l'enquête	119
Conclusion générale	124
Bibliographie.....	127
Listes des annexes	132