

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

EHEC

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

Option : Affaires Internationales

THEME :

**Enjeu de la maîtrise des opérations d'achat à
l'international de médicaments dans l'amélioration
de la performance commerciale de l'entreprise**

ETUDE DE CAS : PCH

Présenté par :

MEDJEKANE Celia

MEZHOUD Djihane

Encadré par :

Mme BOUDIFA Hakima

Maitre de conférences

6ème Promotion

Juin 2019



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

EHEC

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

Option : Affaires Internationales

THEME :

**Enjeu de la maîtrise des opérations d'achat à
l'international de médicaments dans l'amélioration
de la performance commerciale de l'entreprise**

ETUDE DE CAS : PCH

Présenté par :

MEDJEKANE Celia

MEZHOUD Djihane

Encadré par :

Mme BOUDIFA Hakima

Maitre de conférences

6ème Promotion

Juin 2019

Dédicaces

Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers,

A ma tante et ma grand-mère,

Quoi que je fasse ou que je dise je ne saurai point vous remercier comme il se doit, ou vous exprimer mon amour. Votre affection et amour me couvrent, votre bienveillance me guide et votre présence a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles.

A mes parents,

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon éducation.

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagnera toujours.

A mes sœurs,

A mes sœurs Nadine, Cyrine et Rihan je vous remercie pour votre amour et votre soutien, je vous aime.

A mes amis et ma famille,

Je vous remercie pour votre soutien et encouragement sans vous ce travail n'aurait jamais vu le jour.

Célia.

Dédicaces

Je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers,

A mes très chers et merveilleux parents,

*les personnes que j'aime le plus au monde, qui ont consacré leur existence à
bâtir la mienne.*

*Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés, puisse Dieu
le tout puissant, vous accorder santé, bonheur et longue vie.*

A mes chers frères,

*Sofiane et Nassim, pour leurs amour et soutien sans lesquels ma réussite n'aura
pas eu lieu.*

A mes amis et ma famille,

pour leurs aides et supports dans les moments difficiles.

Djihane.

Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier vivement tous ceux qui ont apporté leur contribution à la bonne marche de notre travail.

Nous tenons à présenter notre reconnaissance et remerciements à notre encadrante Mme BOUDIFA, qui nous a été d'une aide très précieuse, ses conseils et sa grande contribution à ce travail.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de la direction commerciale de la PCH, pour toutes les informations et instructions. Mr BRAZA, Mme NEBCHI et Mme AMIRAT de manière exceptionnelle, pour leur présence et disponibilité malgré leurs empêchements, merci pour tout ce que vous nous avez apporté en termes de conseils, informations, aides et renseignements enrichissant pendant notre période de stage.

Nous remercions vivement Mme MAKHLOUFI pour toutes les informations précieuses et orientations nécessaires pour l'accomplissement de ce travail, Mme MOUHOUUB pour son aide, ainsi que Mr DAOUADJI qui, sans lui nous n'aurions pas pu accomplir notre stage.

A nos chères amies, Sarah et Imène, votre soutien et votre amitié nous ont été et seront toujours des plus précieux. On vous aime !

Merci.

Liste des tableaux

Chapitre I :

N°	Titre	Page
I-1	Les différentes activités d'un acheteur et d'un approvisionneur	23
I-2	Le préciblage des fournisseurs	31
I-3	Matrice de comparaison des offres	33

Chapitre II :

N°	Titre	Page
II-1	Comparaison entre la performance interne et la performance externe	58

Chapitre III :

N°	Titre	Page
III-1	Indicateur maîtrise du besoin	122
III-2	L'évolution des besoins, des réalisations et des quantités vendues.	122
III-3	L'évolution du chiffre d'affaire de la PCH et du BEVACIZUMAB en milliards de DA.	123
III-4	Indicateur amélioration du taux de satisfaction client	124
III-5	Indicateur amélioration de l'écoute client	126
III-6	Matrice SWOT ou FFOM de la PCH.	128
III-7	Les données des achats de la PCH de 2016 à 2018	135
III-8	Les données des ventes de la PCH de 2016 à 2018	136
III-9	Les données des achats mensuelles de l'année 2018	138

III-10	Les données des achats semestrielles de l'année 2018	139
III-11	Les données des ventes mensuelles de l'année 2018	140
III-12	Les données des ventes semestrielles de l'année 2018	141
III-13	Les données du nombre de clients mensuelle de l'année 2018	143
III-14	Les données du nombre de clients semestrielle de l'année 2018	144
III-15	Les données des parts de marché de 2016 à 2018 (en milliards de dinars)	146

Liste des schémas

Chapitre I :

N°	Titre	Page
I-1	Les sous fonctions de la fonction achats	22
I-2	Les parties prenantes dans l'expression des besoins	30
I-3	Les flux logistiques	42
I-4	Les cinq phases du processus achat	43

Chapitre II :

N°	Titre	Page
II-1	Les sources de performance	61
II-2	Les ratios de la performance financière	63
II-3	Le triangle de performance	67
II-4	Organisation commerciale géographique	71
II-5	Organisation par ligne de produits	72
II-6	Organisation par marché ou type de clients	73
II-7	Organisation commerciale d'un fabricant en grande distribution	74
II-8	Le principe de composition du tableau de bord	81
II-9	La mesure de la performance commerciale	87

Chapitre III :

N°	Titre	Page
III-1	Les principales missions de la PCH	94
III-2	La stratégie de la PCH	96

III-3	Les résultats de la stratégie de la PCH	96
III-4	Macro-structure de la PCH	97
III-5	L'organisation et l'implantation géographique de la PCH	98

Liste des graphes

Chapitre III :

N°	Titre	Page
III-1	Quantités réalisées et vendues de 2016 à 2019	123
III-2	CA du BEVACIZUMAB de 2016 à 2018	125
III-3	Satisfaction global	132
III-4	Qualité et service	133
III-5	Attitude	133
III-6	De manière générale	134
III-7	Achats de 2016 à 2018	135
III-8	Ventes de 2016 à 2018	137
III-9	Achats mensuelles 2018	138
III-10	Achats semestrielles 2018	139
III-11	Ventes mensuelles de 2018	141
III-12	Ventes semestrielles 2018	142
III-13	Nombre de clients mensuelle par commandes et livraisons 2018	144
III-14	Nombre de clients semestrielle par commandes et livraisons 2018	145
III-15	Part de marché du BEVACIZUMAB de 2016 à 2018	146

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ATAF	Association de Transporteurs Aériens Francophones.
Art	Article.
BL	Bill of Loading.
BPF	Bonnes Pratiques de Fabrication.
(CA)	Chiffre d’Affaire.
CA	Conseil d’Administration.
CD	Conseil de direction
CHU	Centre Hospitalier Universitaire.
CIM	Commission Inter Marché.
CIF	Convention relative au transport international ferroviaire.
CIP	Carriage and Insurance Paid.
CFR	Cost and Freight.
CMR	Convention de transport de Marchandise par Route.
COPEO	Commission d’Ouverture des Plis et d’Evaluation des Offres.
COTIF	<i>La</i> Convention relative aux transports internationaux ferroviaires
CPT	Carriage Paid To.
DAM	Direction Achats Médicaments.
DAP	Delivered At Place.
DAT	Delivered At Terminal.
DC	Directio commerciale
DCI	Dénomination commune internationale

DCM	Direction de communication
DDM	Direction Achat Dispositifs Médicaux et Médicaments.
DDP	Delivered Duty Paid.
DFC	Direction Finances et Comptabilité.
DG	Directeur Général.
DGA	Directeur Général Adjoint.
DM	Dispositifs Médicaux
DMAJ	Direction Marché et Affaires Juridiques.
DML	Direction Moyen Logistique.
DQHSE	Direction Qualité Hygiène Sécurité Environnement.
DRCD	Direction Achat Réactifs Chimiques et Dentaire.
DSD	Direction Stockage et Distribution.
DSIE	Directeur Assistant Informatique et Systèmes d'information.
DTR	Direction Technico– Réglementaire.
EPIC	Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial.
EPS	Etablissements Publiques de Santé.
EXW	ExWorks.
EVA	la création de la valeur pour les actionnaires.
FAS	Free Along side Ship.
FCA	Free Carrier.
FOB	Free On Bord.
GATT	General Agreement on Tarrifs and Trade.
IATA	<i>The International Air Transport Association</i>

IRU	Union Internationale des transports Routiers.
LNCCP	Laboratoire National de Contrôle des Produits Pharmaceutiques.
LTA	Lettre de Transport Aérien.
LVI	La lettre de voiture internationale.
MSPRH	Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière.
OACI	<i>L'Organisation de l'aviation civile internationale.</i>
OMC	Organisation Mondiale du Commerce.
OMI	Organisation Maritime Internationale.
OMS	Organisation Mondiale de la Santé.
ORSEC	système polyvalent de gestion de la crise.
P	Performance.
(P)	Profit.
PCH	Pharmacie Centrale des Hôpitaux.
PDM	Part de Marché.
RCD	Réactif Chimique Dentaire
ROE	Rentabilité financière.
ROE	Rentabilité financière.
SEM	Semestre
SWOT (FFOM)	Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)
TR	Trimestre
ULD	Unit Load Device.

Résumé

Les entreprises s'engagent à étendre leurs achats à l'international dans le but de diversifier et d'élargir leurs marchés d'approvisionnement et de vente, d'augmenter leurs ventes ainsi que leurs profits mais aussi, d'améliorer leurs performances.

La performance commerciale reflète la capacité de l'entreprise à offrir les meilleurs produits et / ou service aux clients en termes de qualité, couts et délais. Elle est évaluée à l'aide d'indicateurs quantitatifs (le chiffre d'affaire, la part de marché, le nombre des clients) et qualitatifs (l'image de l'entreprise, taux de satisfaction des clients).

Le stage de fin de cycle a été effectué dans une entreprise liée au secteur pharmaceutique et fortement influencée par les importations, c'est pourquoi il était nécessaire de présenter dans un premier temps, les notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international, pour ensuite, aborder les concepts de base sur la performance commerciale ainsi que ses indicateurs qualitatifs et quantitatifs, et conclure, par une étude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicament à l'international et leur impact sur la performance commerciale de la Pharmacie Centrale des Hôpitaux.

L'enquête satisfaction client et l'analyse des indicateurs qualitatifs et quantitatifs de la performance commerciale menées de la PCH, ont confirmé que la maîtrise des opérations d'achat à l'international des médicaments améliore la performance commerciale de la PCH.

Mots clés : achats, achat international, importations, performance, performance commerciale

Abstract

Companies undertake to expand their international purchases in order to diversify and expand their supply and sales markets, to increase their sales and profits, and to improve their performance.

Business performance reflects the company's ability to offer the best products and/or service to customers in terms of quality, cost and time. It is evaluated using quantitative indicators (turnover, market share, number of customers) and qualitative indicators (corporate image, customer satisfaction rate).

The end-of-cycle course was carried out in a company linked to the pharmaceutical sector and strongly influenced by imports, which is why it was necessary to present initially, the essential concepts of international purchasing operations, and then address the basic concepts of commercial performance and its quantitative and qualitative indicators, and conclude with an empirical study on the control of international drug purchasing operations and their impact on the commercial performance of the Central Hospital Pharmacy.

A customer satisfaction survey was conducted and an analysis of the qualitative and quantitative indicators of the commercial performance of the PCH was carried out, following which the finding was that the control of international purchasing operations drugs improve the commercial performance of PCH.

Keywords: purchasing, international purchasing, imports, performance, commercial performance

المخلص

تلتزم الشركات بنشر وتوسيع مشترياتها الدولية بهدف تنويع وتوسيع أسواق العرض والبيع فيها، وزيادة مبيعاتها وأرباحها، وكذلك تحسين أدائها.

يعكس الأداء التجاري قدرة الشركة على تقديم أفضل المنتجات و/أو الخدمات للزبائن من حيث الجودة والتكاليف والمواعيد النهائية. وهي تقدر بمؤشرات كمية (رقم المبيعات، وحصة السوق، وعدد الزبائن، ونوعية (صورة الشركة، ومعدل رضا للزبائن).

وقد تمت الدورة التدريبية في شركة مرتبطة بقطاع الصيدلة وتتأثر بشدة بالواردات، ولهذا السبب، كان من الضروري أن نعرض في البداية المفاهيم الأساسية المتعلقة بعمليات الشراء الدولية، ثم تناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء التجاري، فضلا عن مؤشرات النوعية والكمية، واختتام، من خلال دراسة تجريبية حول التحكم في عمليات شراء الأدوية الدولية وأثرها على الأداء التجاري للصيدلية المركزية للمستشفيات.

دراسة رضا الزبائن وتحليل المؤشرات النوعية والكمية للأداء التجاري بقيادة الصيدلية المركزية للمستشفيات أكدوا أن التحكم في عمليات الشراء الدولي للأدوية يحسن الأداء التجاري للصيدلية المركزية للمستشفيات.

الكلمات الأساسية: المشتريات، المشتريات الدولية، الواردات، الأداء، الأداء التجاري.

Sommaire

Introduction	02
Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à international.....	06
Section 1 : Cadre général sur les opérations du commerce international	07
Section 2 : Le processus d'achat à l'international.....	19
Section 3 : Les différentes opérations d'importation	38
Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale.....	56
Section 1 : Conception de la performance.....	57
Section 2 : La fonction commerciale.....	69
Section 3 : La performance commerciale et ses indicateurs.....	76
Chapitre II : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commercial.....	90
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil (la Pharmacie Centrale des Hôpitaux).....	91
Section 2 : Présentation des étapes d'acquisition et de distribution de médicaments de la PCH.....	104
Section 3 : Présentation et analyse des indicateurs de la performance commerciale et ses notions voisines au sein de la PCH.....	118
Section 4 : Cas pratique sur le médicament BEVACIZUMAB.....	131
Conclusion générale	147

Introduction générale

Introduction générale :

Depuis 1980 jusqu'à ce jour, le commerce international ainsi que ses opérations d'importation et d'exportation se sont multipliées. Les échanges internationaux ont connu une évolution fulgurante qui s'explique essentiellement par la diminution des mesures protectionnistes sur tous les échanges de biens ou de services. Elles ont également connu un développement significatif qui s'est manifesté par une interdépendance et une ouverture accrue des économies.

L'opération d'importation favorise l'accès à des marchandises qui ne sont pas produites localement ou dont la qualité est inférieure, mais qui sont indispensables à l'activité économique des entreprises. Ainsi, dans une optique d'équilibre, l'importation contribue à la consommation en introduisant des produits moins coûteux et donc à la croissance de l'économie.

Les entreprises s'engagent à étendre leurs achats à l'international dans le but de diversifier et d'élargir leurs marchés d'approvisionnement et de vente, d'augmenter leurs ventes ainsi que leurs profits mais aussi, d'améliorer leurs performances.

Elles doivent planifier et prévoir avec rigueur leurs achats, en maîtrisant non seulement le processus achat mais aussi les différentes opérations d'achat et ce, en vue d'atteindre leurs principaux objectifs, qui se traduisent par la pérennité, la rentabilité et la satisfaction des clients.

En général, les opérations qui ont lieu tout au long de l'exercice pour la réalisation de l'activité principale des entreprises, se reflètent par des flux réels d'achat et de vente de biens et/ou de services.

Pour bien vendre, il faut avoir une bonne maîtrise du processus des achats, et ceci ne peut se réaliser qu'en identifiant les besoins, en trouvant et sélectionnant les fournisseurs qui répondent aux besoins exprimés, en négociant les prix, en suivant le positionnement des marchandises et enfin en réceptionnant et stockant celles-ci dans les meilleurs délais avec les bonnes quantités, ce qui permet d'améliorer la performance commerciale des entreprises.

La fonction commerciale assure une liaison entre la production des biens et/ou services de l'entreprise et les clients. La nouvelle organisation de cette fonction met au centre de ses préoccupations la définition et la satisfaction des besoins du client.

Quant à la performance commerciale, elle se définit comme la capacité de l'entreprise à satisfaire ses consommateurs en mettant en œuvre les moyens dont elle dispose, tout en offrant des produits et/ou des services de qualité qui répondent à leurs attentes. Être performant sur le plan commercial c'est d'atteindre les résultats définis en optimisant les ressources employées.

Nous avons effectué un stage pratique au niveau de la Direction Général de la Pharmacie Centrale des Hôpitaux. Le choix de cette dernière a été motivé d'une part, par sa position monopolistique sur le marché hospitalier algérien, notamment celui du médicament. D'autre part, par sa très grande responsabilité envers la santé publique en Algérie. La PCH se doit d'être performante et de répondre aux besoins de ses clients.

Le thème que nous avons choisi d'étudier et de développer tout au long de ce travail vise à développer **l'enjeu de la maîtrise des opérations d'achat à l'international des médicaments dans l'amélioration de la performance commerciale de la PCH.**

L'objectif principal de notre étude consiste à ressasser les étapes d'acquisition et de distribution des médicaments et à mettre en évidence l'importance de la maîtrise des opérations d'achat liées à ces dernières, mais aussi de se rapprocher des résultats qualitatifs et quantitatifs permettant de mesurer la performance commerciale.

Dans cet ordre d'idée, et sur la base de tout ce qui a été évoqué, il serait intéressant de poser la problématique suivante :

- **Comment les opérations d'achat à l'international améliorent-elles la performance commerciale d'une entreprise ?**

Afin de pouvoir répondre à cette question centrale et dans le cadre de la réalisation de ce travail, nous allons d'abord essayer de répondre aux questions suivantes :

- En quoi consistent les opérations d'achat à l'international dans une entreprise ?
- Comment peut-on mesurer la performance commerciale d'une entreprise ?
- Quel est le rôle des opérations d'achat à l'international dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous avons jugé utile d'énoncer les hypothèses suivantes :

- **H1** : La performance commerciale peut être mesurée à travers des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.
- **H2** : L'achat à l'international influence positivement la fonction commerciale.
- **H3** : La gestion de l'expression des besoins en médicaments contribue à améliorer le CA de la PCH de plus de 10%.

Pour répondre à notre question principale et vérifier nos hypothèses, nous avons consulté différentes sources d'informations (ouvrages, internet, mémoires de fin d'études, thèses, cours et des documents remis par l'entreprise). Nous avons également eu recours à diverses méthodes. La première que nous avons choisie est une méthode descriptive basée sur la documentation interne de l'organisation. La seconde étant une méthode analytique, qui nous a permis de traiter une étude sur un produit importé et commercialisé par la PCH, ainsi qu'une enquête de satisfaction de ses clients. Afin de mener à bien notre étude, et répondre à la problématique posée, nous avons structuré notre travail en trois chapitres qui se présentent comme suit :

Dans le premier chapitre nous aborderons les notions de base du processus d'achat à l'international et ses différentes étapes ainsi que les opérations d'achat à l'international.

Le deuxième chapitre traitera sur des généralités et concepts de la performance ainsi que sur une présentation générale de la fonction commerciale et ses divers indicateurs

Ensuite, le troisième chapitre sera consacré à notre cas pratique, il traitera d'abord l'organisation générale de la PCH en premier lieu ainsi que les les étapes d'achat à l'international de médicaments, allant de l'approvisionnement jusqu'à la distribution. Il abordera également l'enjeu de la maîtrise de ces dernières sur l'amélioration de la performance commerciale de la PCH en termes de chiffre d'affaire, de part de marché et de satisfaction clients à travers une étude empirique.

Chapitre I :
Notions essentielles sur les
opérations d'achat à
l'international

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

Le commerce international se définit par l'échange de biens, de services et de capitaux entre pays. Ce dernier existe depuis des siècles, mais grâce à la mondialisation économique, il connaît une croissance exceptionnelle. Le volume des exportations s'est multiplié et celui des importations aussi, puisque l'un ne va pas sans l'autre. C'est ce qu'on démontrera dans la première section de ce présent chapitre.

De nos jours, l'importation occupe une place très importante dans les échanges internationaux. Tout acheteur international souhaitant mener à bien ses opérations d'achat à l'international, devra adopter une bonne méthodologie afin de lui permettre de maîtriser son opération en anticipant, en réduisant, voire en supprimant les risques. Ceci nous a amené à énumérer dans la seconde section, les différentes étapes du processus d'achat à l'international, stratégique et opérationnelle, en passant par des généralités sur la fonction achats dans une entreprise.

Dans le but de rester compétitives, les entreprises sont tenues de développer de nouveaux marchés, diminuer les coûts ou encore réduire les délais de livraison. Afin que ces changements durent sur le long terme, elles doivent généralement faire progresser leur chaîne logistique, ce qui permettra aux entreprises de maîtriser leurs opérations d'achat à l'international.

Compte tenu de ce qui précède, la troisième section portera sur les diverses opérations de l'achat à l'international.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

Section 01 : Cadre général sur les opérations du commerce international

Le commerce international et son évolution à travers les années ont marqué l'histoire de l'économie mondiale. Ses opérations d'exportation et d'importation sont des décisions difficiles à envisager et à prendre, alors de nombreuses questions se posent. Lorsque la décision est prise, il faudra y répondre progressivement afin de ne pas s'aventurer et faire courir de graves risques à l'entreprise.

1. Définition du commerce international :

" C'est l'ensemble des activités commerciales relatives à l'expédition et à la vente des biens et services au niveau d'un marché étranger, cela peut être réalisé par l'importation et l'exportation, par la concession des licences et les investissements à l'étranger. Ce type de commerce existe depuis des siècles (la route de la soie) et connaît actuellement une dynamique grâce à la mondialisation "¹.

Alors, le commerce extérieur englobe les opérations d'importation et d'exportation sur le marché mondial. Le commerce international représente les échanges commerciaux, de biens et de services, entre différents pays. Il est régi par des règles de droit du commerce international mais aussi par le droit de chaque pays. Les accords de libre-échange favorisent le commerce international en diminuant les tarifs² et en limitant les obstacles au commerce.

2. Historique et évolution du commerce international :

2.1 Avant la Révolution industrielle :

2.1.1 Des échanges limités jusqu'au XVIIIe siècle :

Le commerce lointain est peu développé et ne concerne qu'une part tout à fait minime des économies nationales (vin, sel, grains, épices, étoffes). Les voies de communication entre pays sont rares et ne sont pas entretenues. Les commerçants doivent s'acquitter de nombreuses taxes et autres droits de péage.

La situation économique est, par ailleurs, peu favorable. Les économies nationales, à vocation essentiellement agricole, ne parviennent pas toujours à satisfaire les besoins de leur propre

¹ RAINELLI (M) : *Le commerce international*, éditions La Découverte, Paris, 2009, p.30

² Frais de douane sur les marchandises qui franchissent les frontières.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

population. Elles ne créent donc pas le surplus de production nécessaire au développement du commerce lointain. La tendance est au repli sur soi, au protectionnisme.¹

2.1.2 Naissance du commerce international au XVIIIe siècle

Il faut attendre le XVIIIe siècle pour voir l'échange moderne se généraliser et le commerce extérieur se développer. Les ports de la côte Atlantique, Nantes et Bordeaux principalement, connaissent à cette époque, grâce au commerce colonial et à la traite des esclaves noirs, une grande prospérité.

A l'intérieur du royaume, le commerce s'intensifie grâce à l'amélioration et l'extension du réseau routier². Devant les marchés de plus en plus larges qui s'ouvrent devant eux, les négociants pressent les industriels d'accroître leur production.

De nouveaux moyens d'échange et de paiement sont introduits et de grandes compagnies par actions sont créées (Compagnie des mines d'Anzin, Fondations Royales du Creusot).³

2.2 Après la Révolution industrielle :

2.2.1 Le protectionnisme du début du XIXe siècle :

La Révolution industrielle est un bouleversement qui touche à la fois l'industrie, l'agriculture, la population, les transports, le commerce. Elle a lieu d'abord à la fin du XVIIIe siècle en Grande-Bretagne et au début du XIXe siècle en France et en Allemagne, dans un climat protectionniste assez marqué.

Ainsi, la Grande-Bretagne avait-elle institué des monopoles commerciaux (les Compagnies à chartes) et de navigation (les Actes de navigation britanniques) et mis en place une législation pour réguler le commerce des grains, protéger les propriétaires fonciers et encourager les exportations de blé par des primes « Corn Laws⁴ ».

En France, on trouve surtout des taxes sur les produits industriels et agricoles. En Allemagne, List Friedrich (1789-1846), économiste allemand théoricien du protectionnisme éducateur, se

¹ DEPPE(A) : *Séquane 01 : Les fondements du commerce international : approches historique, théorique et organisationnelle*, cours de marketing international, université de Picardie.

² Création de l'École et du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussée par Daniel Charles Trudaine (1703-1769).

³ Idem.

⁴ Lois protectionnistes concernant la production céréalière britannique

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

fait le théoricien de la protection des industries naissantes dans le cadre d'une union douanière de 39 états, le Zollverein¹, qui abolissent entre eux toute forme de protection tarifaire et qui érigent un tarif extérieur commun. Les Etats-Unis n'échappent pas à cette tendance et accentuent même cette politique durant tout le XIXe siècle arguant de la protection des industries naissantes et de la nécessité d'imposer des droits qui constituent l'essentiel des recettes publiques.²

2.2.2 Le libre-échange de la seconde moitié du XIXe siècle :

Le commerce international reste donc fortement contrôlé jusqu'au milieu du XIXe siècle. Cependant, les limites qu'implique le protectionnisme vis-à-vis du développement anglais sont nettes. Les droits de douanes, trop importants, handicapent le développement d'une économie dominante. Dans le même temps, les coûts du blé, trop élevés, sont cause de troubles sociaux et politiques. Peu à peu, La Grande-Bretagne s'écarte des pratiques protectionnistes et les idées libre-échangistes s'étendent.

Le tournant libéral est amorcé lorsque cette grande puissance exportatrice abolit les lois sur le blé (1846) et les lois de navigation (1849) avant de conclure un traité de libre-échange avec la France (1860). La France est alors la deuxième puissance économique et le développement des échanges entre les deux pays est aussi décisif en termes commerciaux qu'en termes psychologiques.

La dynamique libre-échangiste gagne le Zollverein, la Hollande, la Belgique, la Suisse, et la Russie qui prennent à la suite des mesures visant à intensifier les échanges.³

2.3 Développement du commerce international :

2.3.1 Le repli protectionniste de la période 1880-1945 :

A. Le retour du protectionnisme à la fin du XIXe siècle :

A partir des années 70, l'Europe Occidentale est envahie de produits en provenance des États-Unis, d'Europe Orientale et de Russie (céréales, laines, viande grâce aux premiers bateaux

¹ Créé en 1834 sous l'impulsion de la Prusse, a un rôle déterminant dans la formation de l'unité Allemande.

² DEPPE (A), Op.cit.

³ Idem.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

frigorifiques, oléagineux). Les prix s'effondrent. Les revenus fonciers et la valeur de la terre diminuent. La croissance mondiale semble moins assurée et chacun se replie sur ses positions.

La loi douanière allemande de 1879 est considérée comme le point de départ d'une nouvelle ère protectionniste. Pour répondre aux pressions des agrariens bavarois, menacés par les céréales russes, et des industriels rhénans qui souhaitent protéger leurs entreprises naissantes, Bismarck¹ rompt la politique d'ouverture en remontant les taux de taxation de l'Allemagne.

La France ne tarde pas à suivre cet exemple et met en place, en 1881, une loi douanière inspirée du modèle allemand. En 1892, Méline [Homme politique français (1838-1925) représentant des intérêts agrariens et partisan du protectionnisme] abolit l'ensemble des traités commerciaux et impose un tarif visant à protéger l'agriculture française. La Russie s'engage elle aussi, dans la voie protectionniste en triplant pratiquement ses tarifs douaniers : tarif Mendeleiev qui augmente les prélèvements en les portant de 12 % en 1876 à 33% en 1891 au cours du dernier quart de siècle.²

B. Généralisation du protectionnisme après la crise de 29 :

Après la Première Guerre Mondiale, la Grande-Bretagne, contestée dans son rôle de puissance dominante par les États-Unis, abandonne à son tour le libre-échange.

La crise des années 20, par sa soudaineté et sa brutalité, contribue à l'aggravation des mesures protectionnistes. Pour protéger des entreprises fragilisées et un marché national récessif, la France rétablit les contingentements, bientôt imitée par l'ensemble des pays. La généralisation du " nationalisme économique " provoque l'effondrement des échanges et entraîne une contraction du volume de la production industrielle qui atteint son minimum en 1932. Celui-ci a baissé d'un tiers en quantité et de deux tiers en valeur par rapport à 1929. La fin des années 30 se caractérise par une reprise timide des échanges dans le cadre d'accords bilatéraux adoptant le troc ou le clearing³, ou dans des zones monétaires farouchement protégées comme le bloc sterling, le bloc dollar, le bloc franc.⁴

¹ Homme d'état prussien (1815-1898) qui réalisa l'unité allemande.

² DEPEE (A), Op.cit.

³ Règlement par compensation des balances commerciales de 2 pays pour réduire les mouvements de devises.

⁴ Idem.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

2.3.2 De 1945 à nos jours : la reprise et explosion des échanges :

A. La libéralisation des échanges : du GATT à l'OMC¹ :

Dès 1946, alors que la coopération économique internationale est considérée comme le meilleur garant du maintien de la paix, des négociations sont lancées pour amorcer la réduction des barrières douanières. Elles débouchent sur un simple accord, l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce ou GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), signé le 30 octobre 1947 par 23 pays. Cet accord a pour objectif de limiter l'usage d'accords bilatéraux au profit d'une logique multilatérale. Ainsi, ces 23 Etats se dotent des principes suivants en matière d'échange international :

- La non-discrimination qui se traduit par l'adoption de la clause de la nation la plus favorisée ce qui signifie que chaque pays s'engage à accorder à tout autre pays signataire de l'accord les avantages commerciaux qu'il concéderait à l'un d'entre eux ; par exemple, la réduction des tarifs douaniers ;
- L'élimination des restrictions quantitatives, des barrières non tarifaires (contingentement des importations) ;
- L'interdiction du dumping (vente à perte c'est-à-dire à un prix inférieur au coût de production).

L'histoire du GATT est marquée par différentes avancées vers la libéralisation du commerce mondial grâce à des accords successifs.

L'OMC (organisation mondiale du commerce) a été créée en avril 1994 par les accords de Marrakech qui mettaient fin au GATT. Celui-ci, malgré un certain nombre de réussites, a en effet montré son incapacité à mener une réelle libéralisation des échanges dans tous les domaines.

Entrée en fonction au 1^{er} janvier 1995, l'OMC à laquelle adhèrent 135 Etats a pour mission de libéraliser le commerce des biens et des services à l'échelle mondiale. L'OMC est une organisation internationale, contrairement au GATT qui n'était qu'une série d'accords internationaux entre Etats.²

¹ BONNEVILLE(A) : *Internalisation des échanges, mondialisation et évolution socioculturelle*, cours TES, France, 2008.

² Idem.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

Elle reprend tous les acquis réalisés dans le cadre du GATT, cherche à étendre les accords de libéralisation des échanges à trois principaux domaines qui restent encore marqués par un fort protectionnisme : l'agriculture, les services et la propriété intellectuelle. Néanmoins, un accord sur les droits de propriété protège non seulement les marques mais aussi les brevets. En 2001, à Doha, les pays membres se sont mis d'accord sur le droit de copier et de distribuer les médicaments nécessaires à la protection de leurs populations.

Tout comme le GATT, l'OMC fonctionne par cycles de négociations, durant lesquels l'ensemble des pays membres se regroupent pour tenter de mettre en œuvre des mesures réciproques de libéralisation des échanges. Les dernières conférences de l'OMC, chargées de lancer de nouveaux cycles de négociation, se sont globalement soldées par des échecs (Seattle en 1999 et Cancun en 2003).

L'OMC est actuellement confrontée à trois principaux défis : mieux intégrer les revendications des pays en développement ; prendre en compte les propositions de la société civile, en particulier des ONG ; intégrer dans les négociations de nouveaux objectifs, telle que l'introduction du respect de normes sociales ou environnementales.

L'OMC dispose d'un organe de règlement des différends (l'ORD), qui lui permet de sanctionner les pays ne respectant pas les accords passés.¹

B. Les grandes transformations du commerce international depuis 1945² :

On peut schématiquement distinguer deux périodes :

- **1945 – 1975** : Le commerce international entre expansion au Nord et relative contraction au Sud.

Les puissances économiques : Cette période est marquée par les deux étapes suivantes :

- **1945 – 1965** : domination des Etats-Unis face à l'Europe en pleine reconstruction et bipolarisation du monde du fait de l'organisation des échanges au sein des pays communistes par l'URSS (création du COMECON en 1949).
- **1965 – 1975** : montée en puissance des économies européennes et du Japon. Une forte croissance des échanges internationaux au profit des pays industrialisés.

¹ BONNEVILLE(A), Op.cit.

² Idem.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, le commerce mondial à un rythme plus rapide que celui de la production mondiale dans un contexte de : domination d'une vingtaine de pays riches dont les coûts de production sont comparables, d'ouverture internationale encore limitée, de stabilité des taux de change et enfin de croissance économique soutenue.

La division internationale du travail conduit à distinguer les pays industriels, spécialisés dans la production et l'échange de produits manufacturés, des pays en voie de développement, spécialisés dans la production et l'échange de produits primaires (matières premières, énergie).

Dans ce contexte, les pays du Tiers-monde dénoncent et réclament l'établissement d'un nouvel ordre économique international.¹

- **1975 – 2004** : Développement d'une nouvelle division internationale du travail.

Cette période est marquée par :

- Une diminution des coûts de transport et d'information ;
- Une diversification du tiers-monde et une montée en puissance des pays caractérisés par de faibles coûts de main d'œuvre (NPI, ex-pays communistes) ;
- L'importance des échanges intrabranches ;
- La part des matières premières dans les échanges qui continuent de baisser au profit des produits manufacturés et des services. La part des produits manufacturés dans les échanges de biens atteint 73% en 1997 contre 52% en 1963 ;
- La volatilité des taux de changes.²

Entre 1950 et 2004, le commerce de marchandises a été multiplié par 26, celui des produits manufacturés par 50 tandis que le PIB mondial n'était multiplié par 7,5.

Entre le début des années 1970 et 1998, les exportations mondiales ont été multipliées par près de 9 et les investissements directs à l'étranger (IDE) par 13. Entre 1989 et 1997, le PIB réel mondial a progressé de 15,4% tandis que les exportations ont augmenté de 62,4% et les flux sortant d'IDE de 117,9%. Le commerce mondial progresse donc plus vite que la production mondiale. Depuis 1995, les échanges commerciaux ont doublé en l'absence de

¹ BONNEVILLE(A), Op.cit.

² Idem.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

progrès de libéralisation. En 1970, le commerce mondial correspondait à 14% de la production mondiale, ce chiffre est passé de 20% en 1990 à 30% en 2003. On assiste donc à une globalisation commerciale croissante. Il faut souligner que la Chine qui n'exportait que 1% de son PIB en 1973 en exportait 42% en 2003.¹

Cet essor des échanges internationaux s'est accompagné d'un changement :

- De leur nature, puisqu'un tiers d'entre eux est le produit d'échanges intrafirmes ;
- De leur structure, puisque le commerce de produits manufacturés et de services occupe une place croissante au détriment de celle des produits agricoles et des industries extractives. Ainsi, la part des services dans les échanges internationaux s'accroît rapidement, elle est d'environ 20% en 2002 contre 15% en 1980.²

On note par ailleurs une explosion des mouvements de capitaux ; ceux-ci ont été multipliés par 25 environ entre la fin des années 1970 et 1990 ; de 65 milliards de dollars à 1600 milliards de dollars.

On observe une tripolarisation des échanges : l'Amérique, l'Europe et l'Asie, dont les caractéristiques sont les suivantes :

- Le commerce intra-zone est important, avec souvent une organisation interne « régionale » de libre-échange ; les quatre principales zones sont :
 - L'Union Européenne ;
 - L'ALENA (accord de libre-échange nord-américain). Accord conclu entre les Etats-Unis, le Canada et le Mexique, entré en vigueur en 1994 ; en anglais NAFTA (North-American Free Trade Agreement) ;
 - Le MERCOSUR (Mercado comun de America del Sur). Marché commun de l'Amérique du sud ouvert le 1^{er} janvier 1995 entre l'Argentine, le Brésil, le Paraguay et l'Uruguay. Le Chili et la Bolivie sont associés ;
 - L'ANSEA (association des nations du sud-est asiatique) ou, en anglais, ASEAN (association of southeast asian nations), créée en 1967 par 5 Etats d'Asie (Indonésie, Thaïlande, Malaisie, Philippines et Singapour). Elle s'élargira en 1984 avec le sultanat

¹ BONNEVILLE(A), Op.cit.

² Idem.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

de Brunei, en 1995 le Vietnam et en 1997 Myanmar et le Laos. L'objectif était de contrer l'influence communiste.¹

- Cette polarisation marginalise certaines zones, en particulier l'Afrique et aussi une partie des pays d'Asie.

La part de ces pays dans le commerce mondial chute parce que les volumes échangés n'augmentent pas assez vite mais aussi parce qu'ils exportent des produits dont l'élasticité-revenu est faible : quand les revenus augmentent, la demande de ces produits n'augmente pas ou faiblement car ces produits intéressent de moins en moins de clients ; il s'agit souvent de produits primaires.²

3. L'opération d'exportation :

3.1 Définition de l'opération d'exportation :

En termes Keynésiens " *représente une injection dans le circuit économique et leur variation positive entraîne une augmentation du revenu national et de l'emploi selon le mécanisme dit le multiplicateur du commerce extérieur* " ³

Donc, l'exportation signifie l'action de vendre des marchandises produites localement à un pays étranger.

3.2 Pourquoi se développer à l'international en exportant ?

D'après Martini (H)⁴, pendant des décennies, la plupart des entreprises se sont concentrées sur les marchés étrangers que quand elles y étaient contraintes pour des raisons conjoncturelles, alors l'exportation a été perçue comme une solution en dernier recours pour poursuivre l'activité de l'entreprise. C'est une démarche normale qu'adopte une entreprise qui cherche à étendre son marché au fur et à mesure, soit à cause d'une saturation de la demande, soit à cause d'une concurrence exacerbée. C'est pourquoi l'exportation est perçue comme une alternative au marché national.

Elle est aussi considérée comme un moyen d'équilibrer le portefeuille de risques car, l'entreprise qui est mono-marché devient fragilisée dans le cas où son marché de référence

¹ Idem.

² BONNEVILLE (A), Op.cit.

³ EITEMANE(D), STONEHILL(A) et MOFFET(M) : *Gestion et finance internationale*, éditions Pearson, Paris, 2004, p.112

⁴ MARTINI (H) : *Techniques de commerce international*, éditions Dunod, Paris, 2017, p.01.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

connaissse une diminution dû à une nouvelle réglementation, à une conjoncture économique, une nouvelle concurrence ou même à des changements d'habitudes des consommateurs.

L'exportation est une opération indissociable à l'activité de l'exportateur. Dans les secteurs d'activités où les coûts de développement sont non négligeables ou dont la demande est limitée sur le marché, les entreprises sont amenées à penser international.

Elle est également encouragée par les pouvoirs publics en faveur des entreprises exportatrices, dans le cadre de déficit de la balance du commerce extérieur pendant des décennies.

Enfin, l'exportation peut être sollicitée par des demandes imprévisibles de clients étrangers. Il existe plusieurs entreprises qui ont été conduites à exporter à la suite de demandes étrangères.

3.3 Le rapport de l'entreprise à l'international¹ :

Si l'internationalisation s'avère inéluctable dans bien des activités, elle nécessite : méthode, réflexion, diagnostic avant l'action. De plus, il n'est pas possible de s'internationaliser avant que l'entreprise et ses différents services n'aient franchi des étapes préalables indispensables et notamment :

- Avoir réfléchi sur son devenir ;
- Avoir pris conscience des réalités du monde, non pas contemporain, mais en devenir,
- Avoir compris l'évolution de la technique dans laquelle l'entreprise évolue ;
- Avoir compris l'organisation des entreprises concurrentes à l'étranger pour mieux agir en termes de communication ou de logistique d'une manière générale ;
- Adopter les normes de production, d'organisation et de comportement pour, soit lutter à armes égales pour pénétrer les marchés, soit travailler avec les entreprises étrangères dans la même branche d'activité comme acheteur, ou comme fournisseur ;
- Mettre en place une cellule ou un service de recherche et développement directement en contact avec la recherche étrangère ;
- Se faire reconnaître comme producteur de qualité par les moyens de communication adaptés.²

Enfin, il est indispensable de comprendre la culture du pays et de l'entreprise, concurrents ou alliés, pour s'y adapter.

¹ DANDEL (G), DUBOIN(J) et GERVAIS (F) : *Exporter*, éditions Foucher, Paris, 2017, p.10.

² Idem.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

L'internationalisation réclame donc une vision à long terme de l'entreprise et de son marché. Mais une fois toutes ces contraintes acceptées et méthodiquement travaillées, l'international devient un avantage technique, administratif et commercial.

4. L'opération d'importation :

4.1 Définition de l'achat :

Avant de définir l'opération d'importation, il est nécessaire de définir le terme achat en premier. Ci-après, quelques définitions de l'achat :

« L'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit moyennant une contrepartie souvent financière. Tout ce qui fait l'objet d'une facture doit être considéré comme de l'achat. »¹

BARATAN (H) le définit comme étant un choix : *« Acheter c'est choisir des fournisseurs, choisir des produits, tout en fonction de nombreux critères »²*

4.2 Qu'est-ce qu'une opération d'importation ?

Selon RAINELLI (M), l'importation " désigne l'achat de marchandise à l'extérieur du pays, qu'il s'agisse de biens destinés à la consommation ou de biens destinés à l'investissement "³

Le terme « importations » désigne en économie l'ensemble des achats des biens et/ou des services provenant des pays étrangers, qui sont soit destinés à la consommation ou bien à servir à l'investissement, en contrepartie d'un paiement en devise par le biais du canal bancaire.

L'importation favorise l'accès à des marchandises qui ne sont pas produites localement ou dont la qualité est inférieure. Ainsi, dans une optique d'équilibre, l'importation contribue à la consommation en introduisant des produits moins coûteux et donc à la croissance de l'économie.

¹ DURAND (J-P) : *les achats l'abécédaire des mots et expression utilisés dans le langage des achats*, éditions Gualino, Paris, 2003.

² BARATAN (H) : *Pratique achat*, éditions d'organisation, Paris, 1978, p.08.

³ RAINELLI(M), *Op.cit*, p.65.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

4.3 Pourquoi importer ?

D'après MARTINI (H)¹, l'importation est la contrepartie de l'exportation. Les grands pays exportateurs sont fréquemment des grands pays importateurs.

Plusieurs raisons peuvent être invoquées :

- Un pays ne possède pas de toutes les matières premières indispensables à son activité économique ;
- L'achat à l'étranger peut se révéler moins cher ;
- Des savoir-faire ne sont pratiquement pas ou plus accessibles ou disponibles, donc les produits doivent être importés. Pour des raisons économiques, la délocalisation de quelques industries rend l'importation inévitable ;
- En important, on ouvre son marché tout en donnant droit à l'échange réciproque.

4.4 L'objectif des entreprises qui s'adressent aux fournisseurs étrangers :

D'après Nguyen-The (M)², les entreprises se tournent aux fournisseurs étrangers afin de :

- Agrandir le panel de fournisseurs ;
- Acquérir des matières premières, des composants produits ou fabriqués localement, mais en quantité insatisfaisante ou bien dans des conditions inadéquates ;
- Acquérir des matières premières, des composants non produits ou fabriqués localement ;
- Obtenir une capacité technique plus forte ;
- Accroissement de la flexibilité dans la gestion des moyens en ressources humaines et de production, ainsi que les marges afin de disposer de moyens pour investir ;
- Quand l'outil de production interne est temporairement indisponible ou trop chargé, ça permet de répondre à un besoin ponctuel ;
- Avoir accès à un brevet, un savoir-faire, une technologie ;
- Diminuer le coût global d'acquisition.

4.5 Les risques d'une entreprise importatrice :

D'après NGUYEN-THE (M)³, les risques d'une entreprise importatrice se présentent comme suit :

¹ MARTINI(H), Op.cit, p.04.

² NGUYEN-THE (M) : *Importer : Inclus les Incoterms 2010*, éditions d'organisation, Paris, 2011, p.08.

³ Ibidem, pp.09-10.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

4.5.1 Du fait de l'acheteur

- Recherche inefficace de fournisseurs ;
- Mauvaise négociation des conditions d'achats ;
- Prix de revient mal calculé (sous-évaluation des coûts indirects) ;
- Ignorance du mécanisme du commerce international ;
- Mauvaise considération des contraintes réglementaires, normatives, techniques, douanières ou logistiques, aussi culturelles linguistiques ;
- Risque dans l'acheminement (non-maîtrise du transport ou mauvais choix de l'Incoterm) ;
- Couverture des risques de change et de transport insuffisante.

4.5.2 Du fait du fournisseur

- Risque d'un fournisseur défaillant ;
- Le non-respect des conditions de vente et du cahier des charges ;
- La non-livraison lorsqu'un paiement effectué ;
- Qualité inconstante ;
- La non-maîtrise des techniques du commerce international par le service export ;
- La non-maîtrise des quantités, des délais, des prix ;
- Origine des marchandises changeante.

4.5.3 Du fait de la conjoncture économique et politique

- Réglementation douanière plus restrictif ;
- Flottement des cours mondiaux réactifs à l'actualité internationale ;
- Risque de change ; appréciation de la devise de facturation liée au contrat de vente ;
- Le retrait de la marchandise risque d'être impossible du fait des mouvements sociaux, d'événement grave... etc.

Section 02 : Le processus d'achat à l'international

La décision de développer ses achats à l'international porte sur des aspects délicats et doit s'inscrire dans un raisonnement clair qui implique une vision stratégique d'ensemble mais aussi, un processus de décision formalisé. Les raisons pour lesquelles une entreprise souhaitant étendre ses achats à l'international sont diverses, certaines sont stratégiques, d'autres sont plus tactiques, mais elles sont objectivement fondées.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

1. Définition de la fonction achats

La fonction achats est un lien très important entre une entreprise et son environnement. Elle n'est plus une fonction support qui n'a qu'un rôle d'exécution. Aujourd'hui, elle doit participer considérablement à la formulation de la stratégie, mais aussi à la prise d'initiatives opérationnelles et à la création de valeur¹. Afin de la définir, nous allons citer quelques définitions de certains auteurs :

Selon BRUEL(O), nous définirons la fonction achats comme « *la fonction responsable de l'acquisition des produits, biens et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend.* »²

Selon LAURENT, dans son livre « guide de l'acheteur », « *La fonction Achats consiste à procurer à l'entreprise, les produits et les services nécessaires à sa bonne marche, tout en respectant :*

Les quantités qui lui sont demandées,

- *La qualité qui lui est définie ;*
- *Les détails qui lui sont fixés, et ce en obtenant :*
 - *Le Prix d'Achat le plus réduit*
 - *Le coût d'utilisation le plus rentable* ». ³

Donc, la fonction Achats consiste à définir les besoins afin de fournir les matières premières et composants indispensables à la production. Ces derniers doivent être remis dans les délais, tout en étant conformes, que ce soit en quantité ou en qualité, au cahier des charges de l'entreprise, c'est-à-dire aux besoins répondant aux attentes des clients.

¹ SALVIA(E), VOLLET(C), BERNARD(F) : *Performance et création de valeur de la fonction achats*, éditions Maxima, Paris, 2011, p.09.

² BRUEL (O), MENAGE (P) : *Politique d'achat et gestion des approvisionnements : Enjeux, problématiques, organisation, changement*, éditions Dunod, 2014, Paris, p.08.

³ LAURENT (L) : *Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants*, éditions Dunod, Paris, 1995, p.08.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

2. Les enjeux de la fonction achats dans l'entreprise ¹ :

2.1 Les enjeux stratégiques :

- La fonction achats assiste les mouvements de recentrage sur le cœur de métier, ce qui augmente le besoin de mettre en place une politique achats ;
- Elle est responsable de la gestion et du développement de la relation avec les fournisseurs clés. Elle collabore étroitement avec les fournisseurs pour garantir un niveau de qualité significatif, tirer profit de leur capacité d'innovation et de leurs gains de productivité ;
- Elle identifie, grâce au marketing achats, et sélectionne mondialement les fournisseurs qui rendent l'entreprise capable de réaliser ses objectifs de qualité, délai, coût, risques, innovation, respect de l'environnement, mais aussi ceux de variété des produits ;
- La fonction achats peut influencer la trajectoire stratégique de l'entreprise, et ce en lui permettant d'obtenir des avantages concurrentiels différenciant auprès des fournisseurs pour ses clients ;

2.2 Les enjeux économiques

- La fonction achats intervient en amont de la chaîne de valeur, par le travail d'équipe avec les prescripteurs, pour définir fonctionnellement les besoins, les opérations de conception à coûts objectifs, et contribuer aux études de retour sur investissement de certains projets ;
- La fonction achats définit et valide le budget achats, et est aussi un levier d'optimisation des marges pour les Directions Générales ;
- Elle engage la plus grande masse de charges externes de l'entreprise et est responsable du contrôle, ou encore de la réduction de cette dépense.

2.3 Les enjeux humains

- La fonction achats doit consolider l'utilisation d'outils et de méthodes qui lui permettent de capitaliser la confiance des prescripteurs, et d'accroître des compétences dans des domaines fortement variés (techniques, technologiques, juridiques et réglementaires, etc.) ;
- La fonction achats doit améliorer le professionnalisme des acheteurs pour en faire des parties prenantes actives de la croissance profitable et rentable de l'entreprise. Il s'agit

¹SALVIA(E), VOLLET(C), BERNARD (F), Op.cit, pp.11-12.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

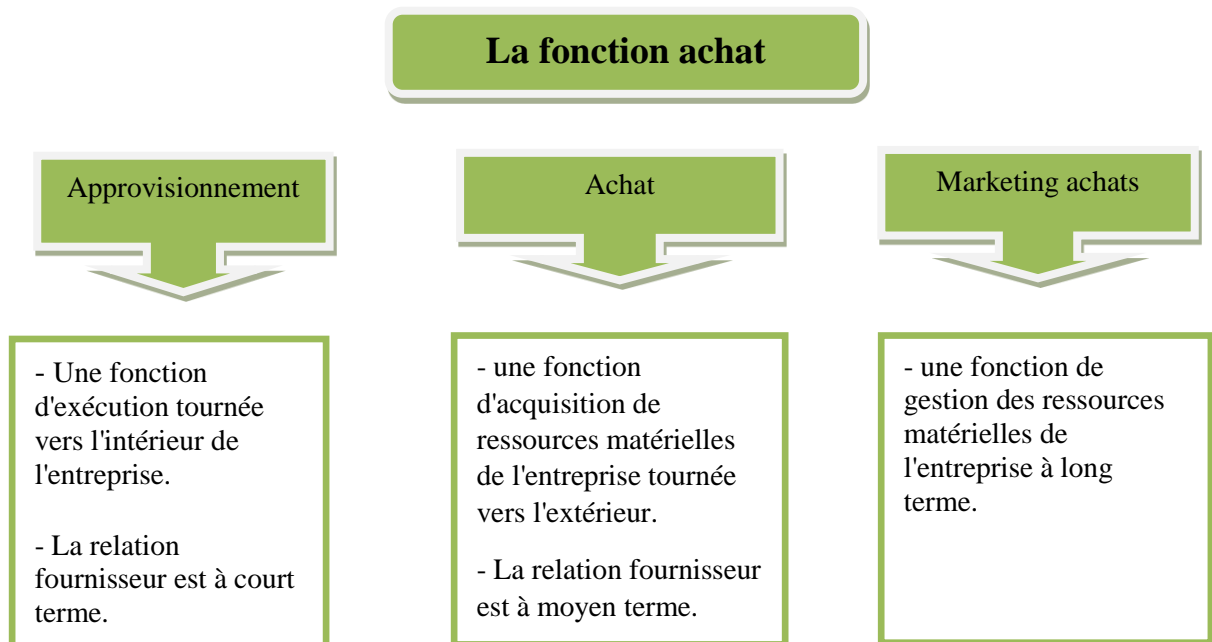
d'atteindre les savoir-faire fonctionnels et techniques relatives au métier des achats, liés avec les autres fonctions.¹

3. Les sous-fonctions de la fonction achats :

La fonction achat se divise en trois sous-fonctions importantes : les approvisionnements, les achats et le marketing achats.²

La figure ci-dessous, définit ces trois fonctions :

Schéma n°I-1 : les sous-fonctions de la fonction achats



Source : élaborée par nous-mêmes

4. Les fonctions achats et approvisionnement :

Pour certains responsables d'entreprises, il y a toujours confusion entre acheter et approvisionner, ce qui nous a amené à établir le tableau ci-après permettant de comparer entre les activités de l'acheteur et celles du vendeur. Cette comparaison est faite selon GREFF (J)¹

¹ SALVIA (E), VOLLET (C), BERNARD (F), Op.cit, p.12.

² <https://www.memoireonline.com/essai-analyse-fonction-achats-produit-siderurgique7.html>, consulté le 14/3/2019 à 16 :54.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

Tableau n°I-1 : Les différentes activités d'un acheteur et d'un approvisionneur

Acheteur	Approvisionneur
<ul style="list-style-type: none"> - Mettre les fournisseurs en concurrence - La négociation des conditions de l'approvisionnement - Il assure la relation avec les fournisseurs à moyen et long terme - Il analyse les mouvements du marché - Il exprime les besoins internes et contribue à la rédaction des cahiers des charges - Il négocie et contractualise avec le fournisseur. - Il se consacre au « quoi ? » (spécification du produit/service) et au « à qui ? » (Sélection des fournisseurs et négociation) 	<ul style="list-style-type: none"> - Il assure la disponibilité des produits et services par rapport au besoin de l'entreprise - Il passe des commandes aux fournisseurs pour obtenir des produits précis, à un prix donné, pour un délai fixé. - Il met à la disposition des demandeurs internes les produits et services en quantité et en temps voulus. - Il gère les étapes suivantes : la validation des besoins, l'envoi de la commande et enfin le règlement de litige. - Il travaille sur le « quand ? » (Délai de livraison des produits et services demandés) et le « combien ? » (Quantité et qualité à livrer)

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Alors, on déduit que la fonction achats joue un rôle d'interface dans l'entreprise avec les fournisseurs externes et que l'achat ne se résume pas uniquement aux matières, aux marchandises et fournitures ou services destinés à la production mais qu'il couvre aussi tous les autres besoins d'exploitation de l'entreprise. Tandis que la fonction approvisionnement a pour rôle organiser, planifier et contrôler l'ensemble des stocks qui appartient à l'entreprise.

¹ GREFF (J) : *Mieux acheter pour bien vendre : De l'acheteur traditionnel vers l'acheteur écoresponsable*, éditions Eyrolles, Paris, 2015, p.25.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

L'établissement d'un équilibre entre la qualité de service et les coûts de possession de stock, est son but principal.¹

5. Les catégories d'achat :

« Une catégorie d'achat est un ensemble de produits ou de services qui ont des caractéristiques communes en termes de fournisseurs, de technologies ou d'utilisateurs finals. »²

Faire un regroupement par catégorie d'achat aide au recueil et à l'analyse des données, mais aussi à la définition des priorités et même au développement de la stratégie achat. La catégorie d'achat est aussi utilisée pour déterminer l'organisation du département achat. Plusieurs termes peuvent être utilisés : domaine achat, segment d'achat et famille d'achat.

Il existe deux types d'achat : direct ou indirect.

5.1 Les achats directs :

Ce sont les marchandises destinées à être revendues directement après leur achat ou bien celles qui vont être employées dans la fabrication de produits finis. En général, ce sont des quantités considérables et relativement prévisibles.

5.2 Les achats indirects (achat hors production) :

Il s'agit des marchandises ou services achetés non destinés à être revendus directement après leur achat ni à être employés dans la fabrication d'un produit fini. Ces achats peuvent être : des dépenses d'investissement dont biens immobiliers et équipements de production, ou des charges d'exploitation : fournitures de bureaux par exemple

6. La politique d'achat :

6.1 Définition de la politique d'achat :

« La politique, c'est savoir ce qu'on veut, et en vouloir les moyens »³

¹ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Achats-approvisionnement.htm>, consulté le 10/03/2019 à 23 :50.

² Le MOIGNE (R) : *Supply chain management : Achat, production, logistique, transport, vente*, éditions Dunod, Paris, 2017, p.60.

³ LAURENT (L), Op.cit, p.283.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

La politique d'entreprise est l'affaire de la direction. Cette politique doit être propre à chaque fonction et elle sera le moteur et l'initiateur.

La fonction d'achat doit être connue et appuyée par tous car toutes les fonctions de l'entreprise se verront clientes de la fonction achat.

6.2 Les éléments constitutifs d'une politique d'achats :

En général les éléments qui constituent la politique d'achat sont :

- Les objectifs à atteindre en suivant ces actions :
 - Gérer les achats au sens du prix du marché, du coût de revient et de l'autofinancement ;
 - Procurer un niveau de services aux différentes fonctions de l'entreprise ;
 - Abréger les coûts de fonctionnement du service ;
- Les relations avec les fournisseurs organisées en fonction de la typologie du marché (atomisé ou concentré), et de la puissance relative des fournisseurs et donneurs d'ordres ;
- Les règles de déontologie¹ indispensable au bon fonctionnement de la mission des achats ;
- Les règles de communication externes et internes.

7. Les différentes étapes de l'achat amont :

L'achat amont ou le marketing achat, a une place très importante dans la fonction achat. Néanmoins, ses pratiques sont ignorées dans la pratique de plusieurs entreprises.

Nous définirons l'achat amont comme « *un ensemble de démarches d'anticipation des achats et qui regroupe le « marketing achats et l'élaboration des stratégies d'achats ».* Il s'agit donc bien de stratégies d'approvisionnement à la disposition de la stratégie d'entreprise. »².

Les différentes étapes de l'achat amont sont les suivantes :

¹ Mode d'exercice d'une profession ou activité en vue du respect d'une éthique.

² PERROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) et PASERO (J) : *Le manuel des achats : Processus, Management, Audit*, éditions d'Organisation, Paris, 2007, p.61.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

- La segmentation des achats ;
- L'analyse du marché ;
- La visualisation du portefeuille des achats ;
- Le diagnostic et l'élaboration des stratégies d'achats.

Ces étapes représentent l'aspect stratégique de l'achat amont.

Toutes ces étapes s'inscrivent dans « le marketing achats ». D'une manière générale, « *Le marketing achats est une recherche en vue de l'acquisition de produits, activités ou services, sur le marché fournisseurs, en fonction des besoins actuels ou futurs, aux conditions optimales de rentabilité pour l'entreprise.* »¹

C'est alors une démarche avantagée qui permet, soit de construire ou découvrir un marché fournisseurs, pour l'achat d'un nouveau produit, soit d'obtenir un meilleur avantage du marché fournisseurs en partant d'une pratique de l'entreprise.

Cette démarche permet de connaître l'environnement afin de favoriser l'interaction de l'entreprise avec ce dernier, soit en le changeant ou en s'y adaptant.

Selon PERROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) et PASERO (J)², les étapes de l'achat amont se présentent comme suit :

7.1 La segmentation des achats :

Il s'agit de subdiviser les besoins de l'entreprise ou à compresser la liste des articles achetés en classes homogènes d'achats, ce que l'on appelle « segments technologiques » ou « familles d'achat ».

Ce découpage des achats de l'entreprise en familles d'achats représente un travail primordial à exécuter avant de construire une stratégie d'achats et donc d'employer des ressources.

L'efficacité de l'action stratégique repose majoritairement sur cette segmentation.

7.2 L'analyse du marché :

L'analyse du marché se fait par le recueil d'un certain nombre d'informations qui permettent de déterminer les divers freins à l'achat.

L'information nécessaire à l'analyse du marché se compose de deux niveaux :

¹ PERROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) et PASERO (J), Op.cit, p.62.

² Ibidem, p.78.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

- L'approche documentaire ;
- L'enquête terrain.

Et deux dimensions : interne et externe.

Le recueil d'information à un certain nombre de freins qui se traduisent par :

- L'inertie de l'information, en interne ; car celui qui possède l'information a le pouvoir.
- L'inadaptation au style de l'autre, en externe.

Analyser un marché consiste à analyser le marché de la demande et celui de l'offre.

7.2.1 L'analyse de l'offre :

Il convient tout d'abord d'évaluer les fournisseurs potentiels, d'identifier les segments de marché susceptibles d'intéresser notre entreprise et ensuite de détecter les fournisseurs ayant les capacités de production adéquates et une bonne santé financière, cela dans une démarche prospective, c'est-à-dire en tenant compte de la durée totale du projet ou du cycle de fabrication.¹

7.2.2 L'analyse de la demande :

Cette partie de l'étude du marché est probablement la plus importante. En effet, il est facile de comprendre que le produit restera présent sur le marché tant que la demande existera. Il convient donc, en particulier sur le marché international, de surveiller les différents opérateurs de la demande et surtout d'identifier le ou les donneurs d'ordres leaders sur le marché et de connaître leur politique à moyen et long terme.²

7.3 La visualisation du portefeuille d'activité :

Il s'agit de représenter l'activité achats de l'entreprise de façon que les besoins et le marché soient adéquats dans l'objectif d'identifier et hiérarchiser les actions à mener.

La recherche des **contraintes d'approvisionnement** est l'outil utilisé.

Selon PERROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) et PASERO (J)³, une contrainte est un frein à l'achat, c'est-à-dire un événement qui ne permet pas de faire l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et le marché.

Deux paramètres nous permettent de caractériser les contraintes d'achat :

- Leur origine : interne ou externe ;
- Leur cause : commerciale ou technique.

¹ PERROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) et PASERO (J), Op.cit, p.84.

² Ibidem, p.85.

³ Ibidem, p.87.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

Les contraintes internes sont celles que l'entreprise se donne à elle-même et répercute sur le marché des fournisseurs. Les contraintes externes sont celles que le marché exerce sur les achats de l'entreprise.

La démarche d'identification des contraintes consiste à examiner les freins à l'achat, puis à déterminer si la cause est d'ordre technique ou commercial, à partir du marché de l'offre et de la demande et des besoins de l'entreprise.

7.4 Le diagnostic de la situation :

D'après PERROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) et PASERO (J)¹, faire un diagnostic consiste à porter des jugements sur la situation des achats. Le diagnostic a plusieurs objectifs qui se traduisent par le choix du type d'action à mener pour réduire les vulnérabilités d'approvisionnement :

- Il doit vous aider à une meilleure maîtrise des contraintes,
- Il doit servir de guide à l'allocation judicieuse des ressources que vous pouvez consacrer à l'étude.

Les paramètres à mettre en œuvre sont les variables du « mix achats » :

- Le Prix,
- Le Produit,
- La Communication,
- Le Marché.

8. Les différentes étapes du processus d'achat opérationnel :

Le processus d'achat opérationnel est le cœur de métier de l'acheteur, ce dernier se compose de 05 étapes essentielles à la réalisation d'une opération achat.

Selon PERROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) et PASERO (J)², les étapes du processus d'achat opérationnel se présentent comme suit :

- L'expression des besoins ;
- La consultation et le dépouillement des offres (le sourcing) ;
- La négociation d'achat ;
- La contractualisation ;
- Le pilotage et le suivi la mesure de la performance des fournisseurs.

¹ PERROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) et PASERO (J), Op.cit, p.96.

² Ibidem, p.116.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

8.1 L'expression des besoins :

Selon PERROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) et PASERO (J)¹, 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.

Le cahier des charges qui permet de consulter le marché fournisseurs peut être :

- Technique : il est défini comme le document qui regroupe toutes les caractéristiques imposées par le client aux fournisseurs.
- Fonctionnel : c'est-à-dire qu'à partir d'une solution fournisseur, le client recherche un résultat décliné.

Cette expression de besoins est réalisée à partir d'un « quatuor » inséparable :

- L'utilisateur : pour son expérience terrain ;
- Le prescripteur : pour sa connaissance technique ;
- Le fournisseur : pour son offre ;
- L'acheteur : par sa volonté d'assurer un équilibre entre les coûts et les exigences.

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

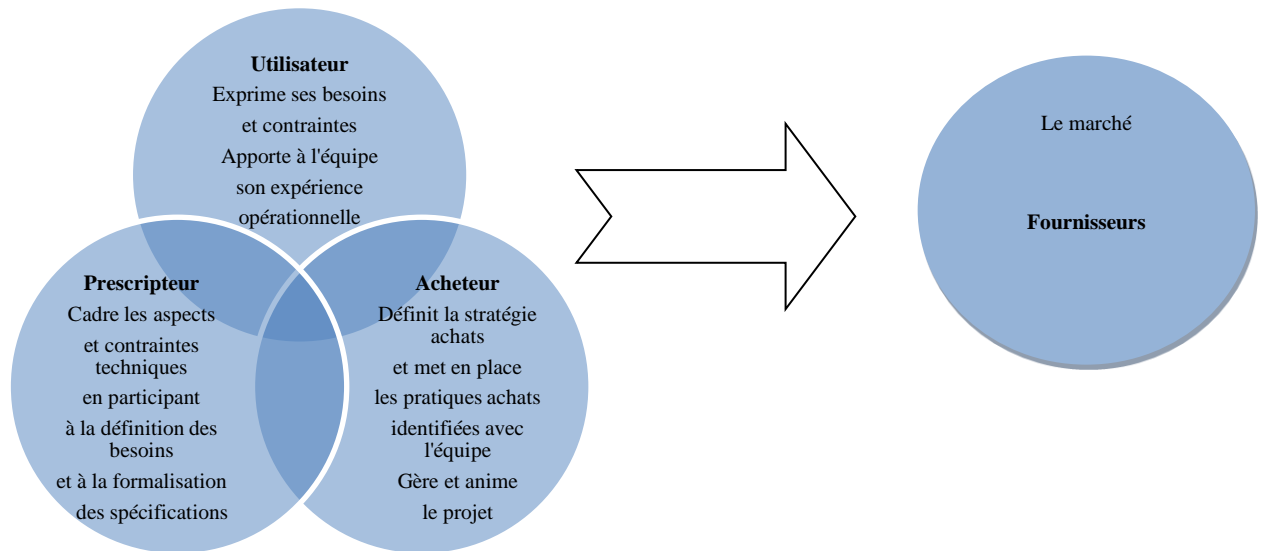
- En interne, il définit avec ses interlocuteurs les besoins de l'entreprise,
- En externe, il cherche et traite avec les fournisseurs qui répondent le mieux à ces besoins.

Ainsi, nous pourrions schématiser les parties prenantes dans l'expression du besoin comme suit :

¹ Ibidem, p.117.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

Schéma n°I-2 : Les parties prenantes dans l'expression des besoins



Source : élaborée par nous-mêmes.

8.2 La consultation et le dépouillement des offres (le sourcing) :

Selon PERROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) et PASERO (J)¹, les différentes phases de cette étape se présentent comme suit :

8.2.1 La consultation du marché fournisseurs :

La phase de consultation se traduit par :

- La réalisation d'un pré ciblage des fournisseurs à consulter,
- Le choix des moyens à mettre en place (consultation électronique ou traditionnelle),
- La constitution d'un dossier de consultation qui contient tous les éléments indispensables aux fournisseurs pour fixer une offre technico-commerciale, conforme aux besoins de l'acheteur.

Une consultation se répartit en 3 étapes :

- La présélection des fournisseurs,
- L'établissement du dossier de consultation,
- La planification.

Le mode de consultation utilisé peut avoir deux formes différentes :

¹ PERROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) et PASERO (J), Op.cit, p.122.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

Électronique : il s'agit de consulter des fournisseurs en ligne en utilisant des portails de type e-sourcing

Traditionnel : il s'agit de demander à chaque fournisseur potentiel, une cotation pour l'ensemble de la famille d'achats.

a. La présélection des fournisseurs :

Les différentes fonctions concernées (études, qualité, fabrication, logistique...) définissent ensemble un certain nombre de critères de présélection correspondants à la politique de l'entreprise. Il est alors possible de présenter la réponse des fournisseurs dans un tableau de ce type qui permet de faire un premier choix de fournisseurs à consulter.¹

Tableau n°I-2 : Le préciblage des fournisseurs

Critères de choix	Fournisseurs					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Couverture géographique	+	+	+	--	+	+
Présence dans le groupe	+	-	-	++	+	--
Certification sécurité (A2P)						
Pourcentage potentiel du Groupe dans le CA de l'Etrp	+	+	-	--	++	++
Références dans le secteur bancaire	+	++	+	-	+	++
Offre adaptée à la demande	++	++	+	-	+	+
Stabilité économique	+	+	-	+	-	-
Capacité à fournir	+	+	++	-	-	-
TOTAL (ALGEBRIQUE)	+10	+5	+4	-4	+2	+2

Source : PERROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) et PASERO (J), « Le manuel des achats : Processus, Management, Audit », éditions d'organisation,2007, Paris, p123.

b. Le dossier de consultation

¹ Ibidem, p.123.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

Le dossier de consultation est envoyé à chaque fournisseur présélectionné et comprend généralement quatre parties distinctes :

- Introduction : présentation de l'entreprise et objet de la consultation,
- Processus de la consultation : planning de la consultation (délais pour acceptation, délais de remise de l'offre), format de réponse à respecter,
- Description technique ou fonctionnelle : reprend le cahier des charges élaboré lors de l'étape d'expression des besoins,
- Liste des annexes : reprend tous les documents spécifiques à la consultation, y compris les éléments juridiques tels que les « conditions générales d'achats ».¹

c. La planification

La complexité d'un projet impose un planning comprenant un dispositif de désengagement. Il est donc nécessaire de programmer chaque étape et d'y accoler des délais de réalisation, éventuellement associés à des termes de paiement.²

8.2.2 Le dépouillement des offres

À cette étape du processus d'achat, on doit comparer les offres des fournisseurs retenus selon des critères de sélection préalablement établis, afin d'objectiver le choix des fournisseurs retenus avec lesquels se déroulera la négociation.³ La comparaison des offres prend en compte le coût global. Les éléments de comparaison sont généralement le prix, la qualité, les délais et la sécurité.

Ci-dessous, un tableau comparatif des offres de fournisseurs, prenant en compte des critères de d'évaluation des fournisseurs.

¹ PERROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) et PASERO (J), Op.cit, p.123.

² Idem.

³ Ibidem, p.124.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

Tableau n°I-3 : Matrice de comparaison des offres

Critères	Coefficient de pondération	Fournisseur 1	Fournisseur 2	Fournisseur 3	Fournisseur 4
Prix	25	23	25	13	21
Délai	15	12	14	14.5	15
Qualité	30	30	24	24	18
Garantie	10	5	1	2.5	3.3
Formation	10	10	0	5	0
Pénalités	10	0	10	0	0
Notes de synthèse	100	80	83	59	57.3

Source : PERROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) et PASERO (J), « Le manuel des achats : Processus, Management, Audit », éditions d'organisation, 2007, Paris, p126.

Le classement de fournisseurs réalisé nous permet de :

- Etablir la short-list de négociation ; la liste des fournisseurs avec lesquels l'acheteur va négocier ;
- Etablir des objectifs de négociation ;
- Préparer la négociation d'après une méthodologie détaillée.

8.3 La négociation d'achat :

Selon CHAVALIN.D « *négocier, c'est connaître la nécessité de compte sur l'autre* ». ¹

Selon PASCO (C) « *Négocier c'est communiquer dans l'espoir de conclure un accord. Dans le commerce international, la négociation fait intervenir des éléments à la fois commerciaux, financiers, juridiques et culturels. C'est ce qui en fait la difficulté.* » ²

Les règles de savoir-vivre et de savoir-être sont un prérequis et une connaissance minimale des us et coutumes des fournisseurs avec qui l'on souhaite négocier est primordiale.

¹ CHAVALIN (D) : *L'entreprise négociatrice*, éditions Dunod, Paris, 1984, p.23.

² PASCO (C) : *Commerce international*, éditions Dunod, Paris, 2002. P.59.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

L'acheteur international doit disposer d'un certain niveau de culture avant de rentrer en confiance avec ses fournisseurs. Le prix ne doit pas être l'élément central de la négociation et ne pas être le prérequis de celle-ci. L'acheteur doit aussi disposer des connaissances techniques liées au produit et d'un minimum de formation à la négociation. Il devra par ailleurs maîtriser les aspects juridiques et financiers des contrats.¹

Aujourd'hui, on peut parler de deux types de négociation :

- La négociation présentielle ou de face à face,
- La négociation en ligne.

8.3.1 La négociation de face à face :

La préparation interne de la négociation est fondamentale. Mais celle-ci relève d'un état d'esprit.

Théoriquement, dans les deux types de négociation, le conflit ne s'appuie pas sur l'homme, mais plutôt sur un produit, un service ou une activité.

Dans la pratique, dans la relation de face à face, il y a une certaine compétition présente entre l'acheteur et le vendeur. De même, l'aspect vestimentaire, la prestance, le comportement pendant les cinq premières minutes de l'entretien, et l'observation des attitudes durant le déroulement de la négociation sont aussi, des facteurs fondamentaux dans ce type de relation.²

8.3.2 La négociation en ligne :

Dans le type de relation provenant de la négociation en ligne, il n'y a pas encore eu assez de recul pour constater les réactions des interlocuteurs, mais il paraît que la compétition se trouve à un autre niveau, c'est-à-dire le bon, car cette négociation place la transaction au rang des vendeurs et le but de l'acheteur est bien sûr, d'obtenir une offre commerciale meilleure par rapport à celles de ses concurrents à l'achat.

Notons que l'acheteur a un bon pouvoir de négociation lorsque :

- Le marché des fournisseurs est concurrentiel,
- Les quantités à commander sont considérables,
- Le produit à acheter est standard... etc.³

Lors de la négociation d'achat, les différentes clauses sont évidemment négociées par les parties. L'idée est bien entendu de trouver un compromis entre les conditions d'achat prévues

¹ MARTINI (H), Op.cit, p.47.

² PERROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) et PASERO (J), Op.cit, p.135

³ Ibidem, p166.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

ou souhaitées par l'acheteur et les conditions de vente élaborées par le vendeur.¹ Les clauses contractuelles sont présentées dans l'étape suivante.

8.4 La contractualisation :

8.4.1 Le contrat :

Selon SALVIA (E)² « *le contrat est un instrument de prévision, de sécurité juridique et de sécurité économique, basé sur la volonté des parties et le libre consentement.* »

L'acheteur contractualise avec le ou les fournisseurs retenus et soumet le contrat à la signature des parties intéressées.³

Le contrat matérialise et définit la transaction commerciale et son contenu principalement sur les volets : objet, économiques (fixation et révision des prix, délais de paiement), qualité (critères de conformité), conditions de transport et de livraison, garantie, exclusivité, protection des technologies, respect des réglementations et conditions de rupture, pénalités, etc.

Le contrat doit être le reflet des préoccupations concrètes de l'entreprise et constitue un point de référence pour l'acheteur. Il doit être valide d'un point de vue juridique, opérationnel et financier.

8.4.2 Les clauses contractuelles :

Lorsque le vendeur et l'acheteur concluent le contrat de vente, ces derniers se mettent d'accord sur le choix des incoterms, les modes de transport, les techniques de paiement... etc. D'après NGUYEN-THE (M)⁴, il est de l'intérêt des acheteurs et vendeurs de négocier les éléments contractuels fondamentaux qui permettent de former, exécuter le contrat et décider de la marche à suivre dans le cas d'une défaillance de l'une ou l'autre partie. Les différentes clauses qui constituent un contrat de vente sont les suivantes :

a. Les clauses relatives à la formation du contrat :

- Les cocontractants : Raison sociale, adresse, statut, signataire pouvant engager la société ;

¹ NGUYEN-THE (M), Op.cit, p.41.

² SALVIA (E), VOLLET (C) et BERNARD (F), Op.cit, p.43.

³ PATRICIA (G), JACQUE (W) : *Piloter le processus achat : les achats au service de la performance*, éditions Afnor, Paris, 2009, p.116.

⁴NGUYEN-THE (M), Op.cit, p.43.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

- La date d'entrée en vigueur : Peut être liée au paiement d'un acompte, à l'obtention d'une autorisation douanière (licence d'importation ou d'exportation), à l'obtention d'autorisations diverses, etc ;
- La durée de validité : La fixation de la date de validité du contrat ou bien le point de départ et la durée.

b. Les clauses relatives à la marchandise vendue :

- La désignation du produit : il faut être très précis (désignation commerciale, description, caractéristiques et dimensions de fonctionnement, origine de fabrication, normes applicables, nomenclature douanière, etc.). Elle peut faire l'objet d'un cahier des charges accompagné de plans, d'échantillons etc ;
- La quantité : Dimensions, nombre, poids, volume...¹

c. Les clauses relatives à la livraison :

- L'Incoterm ® : Il faut être précis par exemple : CPT Roissy Airport Incoterms ® 2010 ;
- Les conditions d'expédition : Le mode de transport, emballage, conditionnement, étiquetage, marquage, coordonnées du transitaire et itinéraire à emprunter selon l'incoterm® ;
- Le délai de livraison : Être précis sur le point de départ et les délais : nombre de jours de fabrication, départ d'usine, livraison domicile... Si nécessaire, préciser les pénalités de retard, la cadence de livraison...

d. Les clauses relatives au prix et aux conditions de paiement :

- Le prix : Le montant en chiffres et en lettres et devise de facturation, indexation sur un cours de change... ;
- Les modalités de paiement : Technique, mode et délai de paiement par exemple : un crédit documentaire irrévocable payable par virement à 60 jours date d'embarquement.²

e. Les clauses relatives au transfert de propriété :

- La clause de transfert de propriété : le vendeur va chercher à négocier une clause de réserve de propriété qui lui permettra de reprendre les biens en cas de non-paiement.

¹ NGUYEN-THE (M), Op.cit, p.45.

² Idem.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

L'acheteur peut se protéger contre la non-conformité de la marchandise et ce en proposant le paiement à la réception sans des réserves de sa part.

f. Les clauses relatives à la garantie et à la responsabilité du vendeur :

- Le service après-vente (SAV) : Des conditions de mise en service du matériel, les conditions du SAV, la garantie... L'acheteur peut négocier un pourcentage de remise qui correspond à un pourcentage de marchandises et emballages gratuits pour assurer localement le SAV ou au taux moyen de marchandises défectueuses ...

g. Les clauses juridiques :

- La clause attributive de juridiction et droit applicable : Négocier le droit applicable en cas de conflit et la juridiction compétente (tribunal de...), à moins de soumettre les différends à l'arbitrage international (recours à des arbitres privés choisis par les parties) ;
- Diverses clauses juridiques : Clauses d'exonération : force majeure... Sanctions de l'inexécution des obligations... Procédure en cas de non-conformité des produits ou produits défectueux. Clauses de résolution du contrat. Versements de dommages et intérêts.¹

h. Les clauses particulières :

- Spécificités : Les exigences documentaires (informations et documents pour douane import, les visas, mentions sur factures...), exigences en matière de certification (ISO, ...), inspection avant expédition, autres...

8.5 Piloter la mesure de la performance des fournisseurs :

Selon PERROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) et PASERO (J)², l'implantation et le déploiement du contrat d'achat impliquent nécessairement des actions auprès du fournisseur ; actions qui sont sensiblement différentes suivant le type d'achats. Il faut considérer deux types d'achats :

- L'achat court terme ;
- L'achat long terme.

¹ NGUYEN-THE (M), Op.cit, p.46.

² PERROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) et PASERO (J), Op.cit, p.184.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

8.5.1 L'achat court terme :

Pour ce type d'achats, il y a un affrontement entre l'acheteur et les fournisseurs dans lequel les rapports de forces se manifestent vigoureusement sous la forme de marchandages. Ils n'ont pas de conséquences sur la stratégie de l'entreprise.

8.5.2 L'achat long terme :

Relève d'une démarche beaucoup plus délicate dans laquelle les rapports de force sont plus équilibrés. Les nouvelles stratégies d'entreprise telle que la mondialisation¹, modifient les relations avec les fournisseurs.

Afin de respecter les normes ISO, l'entreprise doit mettre en place une démarche de suivi et d'évaluation des fournisseurs. Ainsi, pour que cette démarche forme un réel atout, il faut qu'elle soit réfléchie et efficace.

Cette évaluation permet à l'acheteur de s'assurer si ses fournisseurs répondent proprement à ses besoins et ses exigences. La finalité des critères retenus est de mesurer la qualité de la prestation de ses partenaires mais aussi, de les comparer à son référentiel.

Ce suivi s'opère à partir d'appréciations simples ou grâce à mesures absolues qui prennent en compte des résultats concrets : respect des délais, délai de livraison, réactivité face aux problèmes techniques...etc.

Section 03 : les différentes opérations d'achat à l'international

La maîtrise de la chaîne logistique, ou celle des approvisionnements et des flux de marchandises en amont jusqu'à la distribution finale au consommateur, à travers des opérations de transport, de stockage et de conditionnement, est de nos jours stratégique pour les industriels, en termes de coûts et comme critère de différenciation des produits.

1. Définition de la logistique :

La première définition date de 1935, et a été proposée par de L'American Marketing Association² : « *La logistique regroupe les différentes activités réalisées par une entreprise, y compris les activités de service, durant le transfert d'un produit du site de production jusqu'au site de consommation* »

¹ La libre circulation des capitaux, des marchandises, des personnes, des techniques, des services et de l'information entre les marchés mondiaux.

² AMA : (American Marketing Association) : Association américaine née de la réunion en 1935 de l'American Marketing Society, principalement composée de professionnels, et de la National Association of Marketing.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

La norme AFNOR NF-X 50-600¹ expose la logistique sous deux volets inséparables : la logistique de soutien et la logistique de flux ou traditionnelle. Selon la définition officielle « *la logistique est une fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens.* ».

Pour MANSILLON (G), « *La logistique est l'ensemble des tâches qui concourent à réguler les flux physiques l'intérieur de l'entreprise : matières premières, composants, encours de fabrication, produits finis* »².

Selon cet auteur, la logistique n'a pas le caractère d'une véritable fonction, car elle est assez « pluridisciplinaire » pour être au niveau des structures d'entreprise.

On remarque que certaines définitions exposent la logistique comme une méthode de gestion, d'autres comme un ensemble d'activités. Le terme « logistique » porte souvent à confusion, à défaut d'une définition partagée.

D'après ces définitions, nous pouvons définir la logistique comme une démarche qui a pour but principal d'assurer la fiabilité et la qualité des produits et services fournis aux consommateurs mais aussi, d'assurer la flexibilité et la réactivité en vue de satisfaire les clients de l'entreprise.

2. Missions de la logistique :

L'objectif principal de la logistique est de procurer des biens et des services aux consommateurs au bon moment, au bon endroit, et dans les meilleures conditions, tout en assurant une implication importante à l'entreprise.

C'est donc pour cela que cette fonction doit remplir un certain nombre de missions, qui se présentent comme suit selon MANSILLON (G)³ :

¹ Cette norme a été définie en 1999 sous le titre « Fonction et démarche logistique », puis actualisée en mars 2006, intitulée « Management logistique. Démarche logistique et gestion de la chaîne logistique ».

² MANSILLON (G) et autres : *Mercatique action commerciale*, éditions Foucher, Paris, 2001, p.465.

³ MANSILLON (G) et autres, Op.cit, p.465.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

- Informer le service de production sur les quantités à fabriquer à moyen terme en lui fournissant des prévisions de vente fiables,
- Informer le service de production sur les quantités à fabriquer à court terme par une communication rapide des données concernant les commandes à traiter ;
- Disposer du produit demandé par le client, en d'autres termes gérer les stocks ;
- Acheminer le produit vers le client, c'est-à-dire assurer leur transport et leur livraison
- Assurer le bon fonctionnement du produit par la mise en place d'un certain nombre de services.

3. Les enjeux de la logistique pour l'entreprise :

La logistique représente une importante préoccupation pour l'entreprise. La maîtrise du processus logistique a un rôle sur la performance et la pérennité de l'entreprise. La logistique conditionne¹ :

- **La croissance de l'entreprise** : la stratégie implique une parfaite maîtrise des problèmes logistiques
- **La maîtrise des coûts** : grâce à une meilleure connaissance de l'ensemble des coûts du produit, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'après-vente.
- **Les possibilités d'externalisation de l'entreprise** : l'analyse logistique permet à l'entreprise de se recentrer sur sa vocation principale en confiant à des spécialistes certaines opérations
- **La normalisation des produits et des processus de gestion** : l'optimisation des flux implique l'établissement des normes (standardisation de certains composants et produits, normes de coûts...).
- **La diversification de l'entreprise** : la maîtrise de la chaîne logistique permet à l'entreprise d'élargir la gamme de ces activités.
- **La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise** : grâce à une souplesse obtenue dans la distribution amont et aval, ainsi qu'une meilleure maîtrise de la gestion des transports et du stockage.

¹ DIEMER (A) : *Chapitre 7 : Les fonctions d'appui à la production : approvisionnement et logistique*, cours en économie d'entreprise, IUFM d'Auvergne, p21.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

4. Définition de la supply chain :

Le Supply Chain Council¹ définit la supply chain comme « *la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients* ».

Selon LE MOIGNE (R)² « *Une supply chain est un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client. Ces organisations échangent entre elles des produits, des informations et de l'argent* ».

Selon FENDER (M)³, une supply chain est la chaîne de tous les intervenants de toutes les entreprises qui contribuent à apporter un produit à des consommateurs ou à des entreprises utilisatrices pour produire d'autres biens ou les consommer.

Flux physiques, flux d'information mais aussi flux financiers rythment l'écoulement d'une chaîne logistique à laquelle se greffent des questions de nature juridique relatives en particulier au transfert de propriété des marchandises et de responsabilité.

5. Les différents types de flux logistiques⁴ :

Dans un contexte plus conceptuel, une chaîne logistique peut être perçue comme une succession d'activités d'approvisionnement, de fabrication et de distribution traversées par divers flux. Ces flux peuvent être classés en trois types, à savoir : les flux physiques, les flux d'informations et les flux financiers.

5.1 Les flux physiques :

Les flux physiques, se décomposent en plusieurs étapes principales telles que l'approvisionnement qui consiste à se fournir en matières premières, puis la transformation où les matières de bases vont être travaillées afin de fabriquer le produit final qui sera ensuite diffuser au public grâce à l'étape de distribution. Ces flux représentés en double sens montrent qu'il peut y avoir des retours dans le cas d'un défaut ou encore d'une anomalie sur le produit.

¹ Le Supply-Chain Council (SCC) est un organisme indépendant à but non lucratif. Le SCC a développé en 1996 le modèle SCOR, un modèle de référence pour la chaîne d'approvisionnement.

² LE MOIGNE (R), Op.cit, p.10.

³ FENDER (M), PIMOR (Y) : *Logistique & Supply chain*, éditions Dunod, Paris, 2016, p.10.

⁴ RAHAL (F) Maître de conférences à EHEC Alger : *Chapitre 01 : Supply Chain Management*, cours, EHEC Alger.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

5.2 Les flux d'informations :

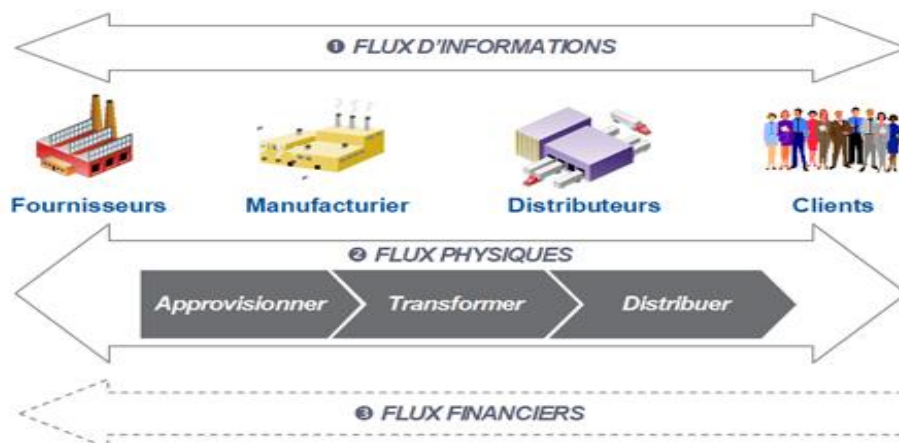
Essentiellement bidirectionnels, ils permettent l'échange de données transactionnelles ainsi que des niveaux de stocks entre les partenaires de la Supply Chain. Cet échange d'informations initie, contrôle et enregistre la valeur des flux des biens et des services tout au long de la Supply Chain. En effet, les échanges sont réciproques sans pour autant être limités à être transmis que dans un sens défini.

5.3 Les flux financiers :

Il s'agit des flux monétaires associés aux flux physiques. Les flux financiers, quant à eux, ne font que remonter la chaîne (de l'aval vers l'amont) car chacun des acteurs va être tenu de payer l'intervenant précédent sur la chaîne de l'offre. C'est en effet, les fournisseurs qui vont être le point de départ et approvisionner les manufacturiers. Ces derniers auront alors une dette envers les premiers, et ainsi de suite jusqu'au client final. Certains flux financiers peuvent aussi avoir lieu de l'amont vers l'aval tels que les remboursements ou les paiements en cas de litige.¹

La figure suivante représente les différents flux de la chaîne logistique ainsi que leur place dans cette dernière.

Schéma n°I-4 : les flux logistiques



Source : <https://pointdeuemarketing.files.wordpress.com/2007/10/schema-sc.jpg>, consulté le 09/04/2019 à 19 : 49.

¹ RAHAL(F), Op.cit.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

6. Fonctions de la chaîne logistique :

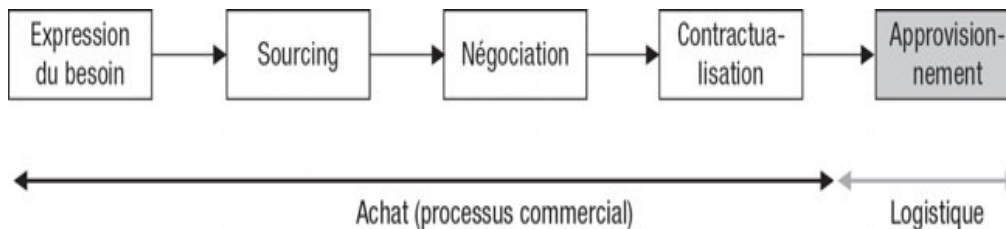
Les fonctions d'une chaîne logistique vont de l'achat des matières premières à la vente des produits finis en passant par la production, le stockage et la distribution.¹

6.1 L'approvisionnement :

6.1.1 Définition de l'approvisionnement :

Selon ROQUES (T)², l'approvisionnement représente « la cinquième phase du processus achat. Elle concerne le contrôle d'exécution (qualité, délais), le paiement et plus généralement la gestion logistique des flux amonts de l'entreprise ». La figure ci-après illustre les phases du processus achat selon lui.

Schéma n°I-1 : Les cinq phases du processus achat



Source : ROQUES (T), « Optimisez votre chaîne logistique : Prévoir la demande - Gérer les approvisionnements et les stocks », édition Afnor, 2015, p37.

L'approvisionnement a pour objectif de répondre aux besoins de l'entreprise par rapport aux produits ou services indispensables à son fonctionnement. Autrement dit, l'approvisionnement consiste en l'achat des matières, marchandises, pièces... qui seront transformées, revendues ou encore stockées.

6.1.2 La fonction approvisionnements :

On parle principalement de fonction approvisionnements dans le domaine des entreprises industrielles ou du secteur de la distribution. C'est la fonction la plus en amont de la chaîne logistique.

Cette fonction traite ainsi de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de commande ou d'appels de livraison, de gestion des stocks, de magasinage et de logistique liée au transport amont.

¹ MOULOUA (Z) : *Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques*, Thèse de doctorat, Ecole doctorale IAEM Lorraine, 2007, p13.

² ROQUES (T) : *Optimisez votre chaîne logistique : Prévoir la demande - Gérer les approvisionnements et les stocks*, éditions Afnor, Paris, 2015, p.37.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

Ainsi définie, cette fonction correspond donc à l'exécution et à la gestion opérationnelle des contrats d'achat : elle est complémentaire et directement connexe de la fonction Achats.¹

6.1.3 La gestion des approvisionnements² :

Le processus d'approvisionnement est l'aboutissement logistique du processus d'achat.

Les commandes que l'entreprise adressera à son fournisseur se font dans le cadre contractuel défini à l'issue de la partie commerciale du processus achat.

Le processus d'approvisionnement peut s'organiser de multiples manières et dépend de plusieurs facteurs :

- Le cadre contractuel représente la première contrainte. Le contrat impose le plus souvent à l'entreprise acheteuse de respecter un certain nombre de règles (quantités minimales à commander, délais entre la passation de commande et la livraison, impact des quantités sur le coût d'achat, organisation physique de la livraison...);
- L'organisation logistique de l'entreprise de l'acheteur peut aussi représenter une entrave pour l'approvisionnement (capacité de l'entrepôt, conditions de stockage au sein de l'entrepôt, modalités de gestion des stocks amont, capacité de l'acheteur à maîtriser les coûts et l'organisation du transport, etc.);
- Le produit est aussi une variable à prendre en compte. De sa capacité à être stocké ou non (exemple : en fonction de sa fragilité et de sa durée de vie) dépendront les possibilités de massifier les commandes et les transports de livraison ;
- Le prix du produit et les réductions consenties par le fournisseur en fonction des quantités commandées seront aussi des facteurs de choix.³

6.2 La production :

La fonction de production est au cœur de la chaîne logistique, il s'agit là des compétences que détient l'entreprise pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières en produits ou services. Elle donne une capacité à la chaîne logistique pour produire et donne ainsi un indice sur sa réactivité aux demandes fluctuantes du marché.⁴

¹ BRUEL(O), MENAGE (P), Op.cit, p.09.

² ROQUES (T), op.cit, p.37.

³ Ibidem, p.38.

⁴ MOULOUA (Z), Op.cit, p.13.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

6.3 Le stockage :

6.3.1 Qu'est-ce qu'un stock ?

Le stock est un outil essentiel dans la politique logistique de l'entreprise. Il aide à réduire l'incertitude et à répondre plus aisément à la demande mais il présente un coût parfois élevé. Pour ces raisons, il est nécessaire de bien comprendre ce à quoi correspond un stock, combien il peut coûter et comment on doit le gérer.¹

Le stockage porte sur toutes les quantités stockées pendant tout le processus en allant du stock de matières premières, le stock des composants, le stock des produits semi-finis et enfin le stock des produits finis. Ces stocks sont alors partagés entre les acteurs suivants : les producteurs, les fournisseurs et les distributeurs. Ils sont destinés à un usage futur ; vente ou production.

6.3.2 Le rôle du stock :

Le stock a pour rôle de :

- Nourrir un processus aval (production ou vente) de manière aussi sécurisée que possible ;
- Faire face à l'évolution du besoin (au sein d'un processus de fabrication) ou de la demande (dans un processus de vente) ;
- Faire face au décalage entre le moment de la passation d'une commande vers l'amont (fournisseur) et celui de la livraison effective ;
- Permettre la poursuite de la consommation vers l'aval.

Pour une entreprise, posséder du stock n'est pas neutre. En effet, le stock représente un moyen de mieux servir le client en équilibrant l'offre et la demande. Il représente un élément de sécurisation pour les réseaux de distribution et les vendeurs en les rassurant sur la capacité de l'entreprise à répondre à la demande de leurs clients.²

6.3.3 La gestion des stocks :

Selon ROQUES (T)³, pour gérer un stock, il est primordial de répondre de façon optimale à deux questions importantes qui sont les suivantes : Quand commander ? et Combien commander ?

¹ ROQUES (T), Op.cit, p.38.

² Ibidem, p.39.

³ Ibidem, p41.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

Gérer un stock, c'est aussi être apte à répondre aux demandes des clients, des utilisateurs des articles stockés.

Faire la gestion de ses stocks, c'est :

- Définir, calculer et adopter continuellement les paramètres de gestion pour chaque article (quantité à commander ou à stocker, stock de sécurité, délai d'obtention, etc.) ;
- Définir les procédures de contrôle du stock ;
- Avoir une idée sur la cadence de consommation des articles.

6.3.4 Les indicateurs de gestion des stocks¹ :

Pour une bonne maîtrise de ses stocks, l'entreprise utilise différents indicateurs de gestion des stocks :

- **Stock de sécurité** : c'est la quantité en dessous de laquelle il ne faut pas descendre
- **Stock d'alerte** : c'est la quantité qui détermine le déclenchement de la commande, en fonction du délai habituel de livraison
- **Stock minimum** : c'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai réapprovisionnement, donc $\text{stock minimum} = \text{stock d'alerte} - \text{stock de sécurité}$
- **Stock maximum** : il est fonction de l'espace de stockage disponible, mais aussi du coût que représente l'achat par avance du stock

6.4 Distribution et transports :

6.4.1 Le transport :

Une bonne stratégie de transport est un élément de base du succès à l'import-export. Les termes utilisés dans le contrat de vente préciseront qui assumera les frais du transport l'acheteur ou le vendeur. En revanche, dans tous les cas, le coût du transport fait partie intégrante des coûts de revient du produit et détermine sa situation concurrentielle sur le marché visé.²

La fonction transport intervient tout au long de la chaîne, le transport des matières premières, le transport des composants entre les usines, le transport des composants vers les centres d'entreposage ou vers les centres de distribution, ainsi que la livraison des produits finis aux

¹ <https://www.cours-gratuit.com/cours-gestion/cours-la-gestion-des-approvisionnements-et-des-stocks-au-sein-de-l-entreprise>, consulté le 24/04/2019, à 00 : 16.

² MIVILLE DE CHENE (K) : *Commerce international*, éditions Eyrolles, Paris, 2009, p80

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

clients. Le rapport entre la réactivité de la chaîne et son efficacité peut être aussi vu par le choix du mode de transport.¹

6.4.2 Les différents modes de transport :

Le choix d'une solution de transport est déterminé par la prise en compte de nombreuses contraintes techniques, réglementaires, commerciales et financières. L'ensemble de ces éléments doit être à la disposition de l'organisateur de transport. Son rôle sera de transporter ou faire transporter, depuis un expéditeur jusqu'à un destinataire, des marchandises, dans le respect de l'intégrité matérielle de ces dernières et dans un délai acceptable afin qu'elles puissent être utilisées au moment opportun tel que préalablement défini par le donneur d'ordre.²

Il existe quatre (04) modes de transport dans le commerce international : maritime, aérien, routier et ferroviaire, que nous définirons ci-dessous. Selon Martini (H)³ à chacun ses caractéristiques, avantages et inconvénients, et ses documents usuels :

a. Le transport maritime :

Le transport maritime est le premier mode de transport à l'international, en valeur comme en tonnage. Il se caractérise par la diversité et l'adaptation des différents types de navires porte-conteneurs, navires rouliers, polyvalents ou spécialisés), et aussi par l'utilisation très répandue du conteneur. Ce dernier évite les ruptures de charge (gain de temps et de sécurité), réduit le coût de la manutention et des assurances.

Le transport par mer est incontournable pour les transports en quantité et est peu coûteux, ses frais financiers et de stockage sont moindres, comme il offre des possibilités de stockage dans les zones portuaires. Ce mode de transport peut permettre à tous les points du globe d'être desservis.

Mais, il est lent et ses délais sont importants. Il y a des encombrements portuaires de certaines zones, certaines lignes ne sont pas conteneurisées, comme il peut y avoir des ruptures de charge et manutention sources d'avaries. Enfin, son assurance est plus élevée et son emballage plus cher ainsi que ses pré et post acheminement.

Le transport maritime est régi par plusieurs conventions internationales :

- La convention de Bruxelles ou les règles de La Haye (1924) ;

¹ MOULOUA(Z), Op.cit, p.14.

² DUHAUTBOUT (D), BRULE (T) et CAURO (P) : *Transporter*, éditions Foucher, Paris, 2017, p.15.

³ MARTINI (H), Op.cit, p.69.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

- La Convention de Hambourg (1992) ;
- Les règles de Rotterdam de 2009 qui devraient, à terme, remplacer les précédentes conventions.

L'organisation supranationale du transport maritime est l'OMI¹

- **Le connaissance maritime : Bill of lading**

C'est le document de transport utilisé dans le transport maritime. Il constate la prise en charge ou la mise à bord des marchandises. Il fait preuve du contrat de transport selon lequel le chargeur/shipper s'engage à payer un fret déterminé et le transporteur à acheminer une marchandise déterminée d'un port à un autre. Le B/L est négociable.²

b. Le transport aérien :

Il représente le deuxième mode de transport dans les échanges extra-communautaires en valeur de fret transporté. Il se caractérise par des appareils mixtes, appareils combis et tout cargo, chargement en ULD³, igloos, palettes et conteneurs.

Ce moyen de transport se distingue par sa rapidité et sa sécurité pour la marchandise (manutention horizontale), son emballage et son assurance ne sont pas chers et par ses frais financiers et de stockage moindres. Il est accessible à toute région et ses pré et post-acheminements sont courts.

Pendant il est très cher contrairement au transport maritime. Il est inadapté aux transports de masse, il est interdit à certains produits dangereux, sa capacité est limitée et il peut y avoir des ruptures de charge.

Le transport aérien est régi par plusieurs conventions internationales :

- La Convention de Varsovie du 12 octobre 1929 ;
- Le Protocole de La Haye du 28 septembre 1955 uniformise les règles du transport aérien international.

Deux organisations, l'IATA et l'ATAF définissent les conditions de transport et en particulier, les règles liées à la sécurité.

L'organisation supranationale du transport aérien est l'OACI¹.

¹ OMI : l'Organisation Maritime Internationale est l'organisme des Nations Unies spécialisé dans l'amélioration de la sécurité maritime et la prévention des accidents de pollution.

² NGUYEN-THE (M), Op.cit, p.81.

³ ULD : Unit Load Service ou unité de chargement.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

- **La Lettre de Transport Aérien (LTA)**

La LTA est le document de transport utilisé dans ce type de transport. C'est l'agent de fret qui émet ce document ou la compagnie aérienne pour les expéditions exclusives. L'expéditeur est responsable de l'exactitude des indications formulées. Le numéro de vol atteste de l'expédition de la marchandise. La LTA fait par ailleurs apparaître les taxes spécifiques comme les taxes d'émission et les taxes de sécurisation du fret. Elle est non négociable.²

- c. **Le transport routier :**

Très utilisé dans les échanges intra-communautaires où il occupe la première place en tonnage comme en valeur, c'est le troisième mode de transport dans les échanges extra-communautaires en tonnage.

Ce transport se caractérise par la pratique de la conteneurisation et possibilité de combiner rail et route, les véhicules routiers (camion + remorque), articulés (tracteur + semi-remorque) et isolés (camions).

Il permet de faire du porte à porte sans rupture de charge et ses délais sont relativement rapides. Ce transport a accès à toute région.

En revanche, sa sécurité et ses délais sont en fonction des pays parcourus et des conditions climatiques.³ Il peut y avoir des accidents fréquents et une saturation des circuits. Il est peu adapté aux transports de masse.

Le transport routier est régi par plusieurs conventions internationales :

- La convention de Genève ou convention CMR de 1956 (Convention Marchandises Route) ;
- L'IRU⁴.

- **La CMR :**

Ou lettre de voiture internationale, représente le document de transport utilisé dans le transport routier. Elle matérialise le contrat de transport. Elle est théoriquement émise par l'expéditeur. Les commissionnaires de transport se chargent très souvent de sa rédaction, mais

¹ Organisation de l'Aviation Civile Internationale. Institution spécialisée des Nations Unis, regroupe 190 Etats membres. Ses principales activités sont l'élaboration de normes, pratiques recommandées et procédures internationales dans les différents domaines techniques de l'aéronautique.

² MARTINI (H), Op.cit, p.81.

³ MARTINI (H), Op.cit, p.70.

⁴ International Road Transport, représente l'ensemble de la profession routière à travers le monde.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

les chauffeurs peuvent également le faire et sont réputés à agir pour le compte de l'expéditeur. Ce document n'est pas négociable.¹

d. Le transport ferroviaire :

Il se caractérise par l'expédition par wagon isolé entre 5 et 60 tonnes et possibilité de trains entiers pour des tonnages supérieurs (automobiles, pondéreux, granulats, etc.) mais aussi par la diversité du matériel disponible et utilisation de caisses mobiles.

En ce qui concerne ce mode de transport, il est moins polluant, plus économique, et plus sécurisé que la route. Le transport combiné est développé et permet de faire du porte à porte. La fluidité du trafic et le respect des délais sont présents. Enfin, il s'adapte aux longues distances et aux transports de masse.

Par ailleurs, le transport ferroviaire est plus lent que la route, il est inadapté aux distances courtes et le réseau ferroviaire est limité. Un pré et un post-acheminement en dehors du combiné sont nécessaires et des ruptures de charge peuvent avoir lieu.²

Le transport ferroviaire est régi par plusieurs conventions internationales :

- La Convention CIM de Berne, signée en 1890 ;
- La Convention COTIF de 1980.
- **La lettre de voiture internationale :** (LVI, nouveau modèle de 1999)

C'est le document de transport utilisé dans le transport ferroviaire. Elle est accompagnée des documents indispensables au dédouanement par les services du chemin de fer. L'original de la LVI est délivré au destinataire. Le chemin de fer remettra la marchandise au destinataire cité sur la lettre de voiture.³

6.4.3 Les incoterms :

L'Incoterm « International Commercial Terms » est un contrat type proposé par la Chambre de Commerce Internationale (CCI) pour définir les obligations entre acheteur et vendeur, lors d'un transport international, qui concernent les points de transfert des coûts et le point de transfert des risques, appelé point de livraison, liés au transport⁴, ainsi que les informations et

¹ NGUYEN-THE (M), Op.cit, p.94.

² MARTINI (H), Op.cit, p.70.

³ NGUYEN-THE (M), Op.cit, p.98.

⁴ ROGER (P), Op.cit, p.181.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

documents que le vendeur doit fournir à l'acheteur. Les incoterms ne résolvent pas le transfert de propriété qui, dans la pratique, reste relié à la notion de livraison.

Actuellement il existe 11 Incoterms, multimodaux soit Exw, Fca, Cpt, Cip, Dat, Dap et Ddp, et maritimes soit Fas, Fob, Cfr et Cif.

NB : La Pharmacie Centrale des Hôpitaux n'utilise que les 04 Incoterms suivants : Fob, Fca, Cpt et Cfr pour ses différentes expéditions, ces derniers sont définis dans le glossaire.

6.4.4 Le dédouanement :

L'importation est une opération consistant à introduire dans la Communauté des marchandises de pays tiers. Celles-ci doivent être dédouanées avant d'être utilisées et ce, en passant par des formalités douanières.

Le dédouanement consiste à :

- Présenter la marchandise dans un bureau de douane (en procédure normale) ;
- Déposer une déclaration douanière dûment remplie ;
- Produire les documents requis par la réglementation ;
- Payer les droits et taxes exigibles.

6.5 La distribution :

6.5.1 Définition de la distribution :

« Distribuer des produits, c'est les apporter aux bons clients avec le bon assortiment, au bon endroit et au bon moment, en quantité suffisante, et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation et, le cas échéant, à leur entretien. »¹

« La distribution comprend l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur »².

6.5.2 Les fonctions de la distribution :

Les fonctions de distribution restent les mêmes dans leur nature, qu'elles soient assurées par des intermédiaires ou par le producteur.

Afin de mieux comprendre la nature de la distribution, nous allons nous intéresser à ses fonctions sur l'ensemble d'un circuit, mais aussi, à sa capacité de produire de la valeur.

¹ LENDREVIE (J), LEVY (J) et BAYNAST (A) : *Mercator*, édition Dunod, 2017, Paris, p.297.

² DEMEUR (C) : *aide-mémoire de marketing*, édition Dunod, Paris, 2008, p.169.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

D'après Binninger (A.S)¹, on distingue plusieurs fonctions de la distribution qui créent de la valeur pour les clients et qui peuvent être regroupées selon 04 axes :

a. Les fonctions physiques :

Les fonctions physiques appelées aussi transactionnelles incluent l'ensemble des opérations permettant d'acheminer le plus efficacement les produits et services du producteur aux clients finaux. La distribution physique inclut les fonctions logistiques, l'approvisionnement, le stockage, le transport et le déconditionnement des marchandises, les achats, la mise en magasin et le réapprovisionnement des rayons.²

b. Les fonctions commerciales :

Les fonctions commerciales et marketing ont pour objectif de faire venir un client et de faire acheter de façon régulière. Ces fonctions ont pour but de créer les conditions les plus favorables pour attirer les consommateurs et tenter de les fidéliser en établissant une relation plus durable.³

c. Les fonctions financières ou temporelles :

Les fonctions de financement constituent enfin une part importante du rôle assumé par tout intermédiaire qui achète à un producteur, en lui apportant l'avantage financier de ne pas attendre que les produits soient réellement vendus au consommateur. Il s'agit donc de la prise en charge financière du décalage de trésorerie entre l'achat du produit par le distributeur et sa vente au client final.

Mais dans le secteur de la grande distribution, les producteurs accordent généralement aux enseignes des délais de paiement plus importants que les délais de vente et ne bénéficient plus de cette contrepartie.⁴

d. Les fonctions modernes de création de valeur :

Le rôle de la distribution-intermédiaire évolue et elle devient un vecteur de création de valeur reconnu sur un plan économique via la création d'enseignes. La création de valeur est désormais au cœur des stratégies et fonctions remplies. Sur un plan générique, la valeur est

¹ BININGER (A.S) : *La distribution : Organisation et acteurs*, édition Gualino, Paris, 2013, p.33.

² Idem.

³ BININGER (A.S), Op.cit, p.35.

⁴ Ibidem, p.36.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

constituée du différentiel entre les bénéfices apportés par le distributeur et perçus par le client et les risques perçus. Les bénéfices sont à la fois matériels et immatériels et peuvent concerner le choix, les services, le temps passé, l'énergie dépensée ou encore les promotions.¹

6.5.3 Les circuits de distribution :

Les circuits de distribution, du producteur au client final, peuvent être plus ou moins longs, c'est-à-dire qu'ils peuvent comporter plus ou moins d'intermédiaires.²

- a. **Les circuits directs :** sans intermédiaire : distribution directe par le producteur. Celle-ci domine dans les économies rurales peu développées, sans ou peu moyens de transport. Elle est plus rare dans les économies mondialisées.
- b. **Les circuits courts :** Ce sont des circuits où un distributeur est le seul intermédiaire entre le producteur et le client.
- c. **Les circuits longs :** Ce sont des circuits traditionnels : les producteurs traitent avec des grossistes, qui travaillent chacun avec de multiples détaillants. Ces circuits sont indépendants.³

6.6 La vente :

La fonction de vente est la fonction ultime dans une chaîne logistique, son efficacité dépend des performances des fonctions en amont. Si on a bien optimisé pendant les étapes précédentes, alors on facilite la tâche du personnel chargé de la vente, car ils pourront offrir des prix plus compétitifs que la concurrence, sinon les marges seront très étroites et les bénéfices pas très importants, voire même engendrer des pertes.⁴

¹ Idem.

² BAYNAST (A), LENDREVIE(J) et LEVY (J), Op.cit, p.299.

³ BAYNAST (A), LENDREVIE(J) et LEVY (J), Op.cit, p.303.

⁴ MOULOUA (Z), Op.cit, p.14.

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international

A partir de ce qu'on a traité dans ce premier chapitre, on peut déduire que la bonne maîtrise de l'ensemble des démarches liées à l'achat international à savoir : les étapes de l'achat amont, et celles de l'achat opérationnel, ainsi que la gestion des opérations d'importation, en allant de l'approvisionnement jusqu'à la distribution des produits et/ou services aux clients, ont un rôle primordial sur la pérennité de l'entreprise et sa notoriété en terme de qualité de vente mais aussi, de respect des normes en vigueur relatives à l'importation.

Par ailleurs, la maîtrise des opérations d'importation a un enjeu non négligeable et très important dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, notamment sur la performance commerciale, en matière de rentabilité, de part de marché de l'entreprise et en termes de satisfaction clients et ce, en répondant à leurs besoins ainsi que leurs attentes en leur offrant des produits et/ou services de qualité au bon moment, au bon endroit et avec les bonnes quantités.

De ce fait, nous aborderons dans le chapitre suivant les fondements généraux de la performance de l'entreprise et présenterons également la notion de performance commerciale et ses différents indicateurs.

***Chapitre II : Concepts de base
sur la performance
commerciale***

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

Aujourd'hui il est difficile aux entreprises d'être performantes dans un environnement de plus en plus concurrentiel, changeant et complexe. Elles se voient en difficulté de satisfaire et répondre aux besoins et exigences de leurs clients qui sont de plus en plus personnalisés et mutants, tout en optimisant leurs résultats.

Ce chapitre se compose de 3 sections dont :

La première section qui portera sur la conceptualisation de la performance, ou nous essayerons de développer la conception de la performance à travers ses différentes définitions, ses concepts, les facteurs, caractéristiques, typologie, la mesure de la performance ainsi que la distinction entre cette notion et les notions voisines ;

La seconde où on étudiera la fonction commerciale par définition, ses métiers, ses activités, ses objectifs et enjeux mais aussi les différentes structures commerciales ;

La dernière traitera de la performance de la fonction commerciale, sa mesure, ses détriments et ses leviers, mais également des principaux indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant de mesurer et d'étudier la performance commerciale d'une entreprise.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

Section 01 : Conception de la performance

Au vue des multiples approches la performance de l'entreprise reste une notion difficile à définir, cette complexité ne réside pas uniquement dans sa conceptualisation mais surtout dans son caractère multidimensionnel.

1. Définition de la performance :

Afin de comprendre le concept de performance on prendra plusieurs définitions de différents auteurs à partir de son étymologie linguistique.

Selon BOURGUIGNON (A) : « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »¹.

Pour KHEMAKHEM (A) : « *la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* »².

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

« *La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation)* »⁴.

Donc, on définira la performance comme un bilan récapitulatif désignant les résultats conclus à un instant relatif à un objectif stratégique donné, souvent utilisé dans un cadre d'évaluation. Elle est de ce fait fortement reliée à la notion de valeur.

¹ BOURGUIGNON(A) : *Définir la performance : une simple question de vocabulaire en performance et ressources humaines*, éditions Economica, Paris, 1996, p.20.

² KHEMAKHEM(A) : *La dynamique du contrôle de gestion*, éditions Dunod, Paris, 1992, p.311.

³ DORIATH (B) et GOUJET(C) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, éditions Dunod, Paris, 2005, p.175.

⁴MEIER(O) : *Dico du manager*, éditions Dunod, Paris, 2009, p.155.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

2. Distinction entre la performance interne et la performance externe :

La performance de l'organisation est estimée inégalement selon les différents acteurs de l'entreprise et leurs différents objectifs (acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds...).

2.1 La performance interne

Elle touche principalement les acteurs de l'organisation qui pilotent la performance. Ils s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats, il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

2.2 La performance externe :

Touche de manière globale les acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Ces derniers portent leur attention sur l'information financière qui réside l'information la plus fiable en termes de performance.

Le tableau ci-dessous illustre la distinction entre la performance interne et la performance externe :

Tableau n°II-1 : Comparaison entre la performance interne et la performance externe

Performance Externe	Performance Interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers ;	Est tournée vers les managers ;
Porte sur le résultat, présent ou futur ;	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation ;
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières ;	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision ;
Génère l'analyse financière des grands équilibres ;	Aboutit à la définition des variables d'action ;
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORIATH(B), GOUGET (CH) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, éditions Dunod, Paris, 2011, p.175.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

3. Les différents concepts de la performance¹ :

La performance peut avoir plusieurs dimensions ; elle peut être multidimensionnelle ou unidimensionnelle, ainsi elle reste un concept subjectif qui ne se définit pas de manière absolue selon le contexte indiqué.

3.1 Un concept évolutif dans le temps :

La performance a de multiples définitions, donc nous pouvons la considérer comme une mesure objective de l'efficacité et/ou de l'efficience d'une action, elle comprend alors deux composants.

- Une mesure des résultats : la rentabilité financière.
- Une relativisation de la mesure en fonction des contextes et/ou du niveau de risque pris : la relativisation de ma mesure peut passer par une comparaison avec un référentiel.²

3.2 La performance unidimensionnelle :

Inspirée du droit des affaires des différents pays, qui supposent en général que le but des entreprises est de maximiser les intérêts des actionnaires ajoutés aux créanciers résiduels.

L'entreprise performante est une entreprise qui produit de la valeur pour l'actionnaire. Le modèle de la création de valeur se porte sur une détermination spéciale de la mesure de la performance et sur l'admission d'un référentiel particulier de comparaison.

3.3 La performance élargie ou multidimensionnelle :

On pourra retenir deux idées principales :

- L'analyse de la firme en termes de processus clé de création de valeur dont la performance exige l'ensemble des performances intermédiaires évaluées par les partenaires de la firme.

¹ SEDIRA (I) : *Analyse de la fonction achat et son impact sur la performance commerciale d'une entreprise*, Mémoire de master, EHEC, 2015, pp. 60-p61.

² BARANEL(M) et MEIER(O) : *Manger*, éditions Dunod, Paris, p.36.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

- L'étude d'un indicateur de performance complexe, multidimensionnelle, est composée d'indicateurs partiels affiliés ou hiérarchisés entre eux. Cette approche ayant pour finalité bâtir un moyen de mesure direct de la performance organisationnelle.

3.4 La performance instrumentalisée¹ :

La notion de la performance instrumentalisée est importante :

- Pour définir les différents comportements individuels des associés de la firme ; il est important d'adapter des mesures de performance spécifiques.
- Mais aussi admet les dérivés associés à la recherche de maximisation de la performance jugée au désavantage de la performance réelle.

L'instrumentalisation de la performance est une des clés du pilotage puisqu'il s'agit aussi principalement de faire modifier certains comportements individuels dans l'objectif d'améliorer la performance de l'entreprise.²

4. Source de performance :

La performance connue et mesurée par l'entreprise, puise son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est acquise de l'environnement.³

On distingue deux niveaux de performance au sein de l'entreprise :

- D'une part la performance intrinsèque ; qui regroupe la performance humaine, financière et technique.
 - Performance humaine : c'est la gestion sociale et l'impact du facteur humain sur la productivité d'une entreprise.
 - Performance financière : c'est l'affectation des ressources financières.
 - Performance technique : c'est la mobilisation profitable des investissements.
- D'une autre part la performance extrinsèque acquise de l'environnement affectée par tous les changements externes à l'entreprise, et qui définit la capacité d'une entreprise à tourner à son profit les conditions de son environnement.

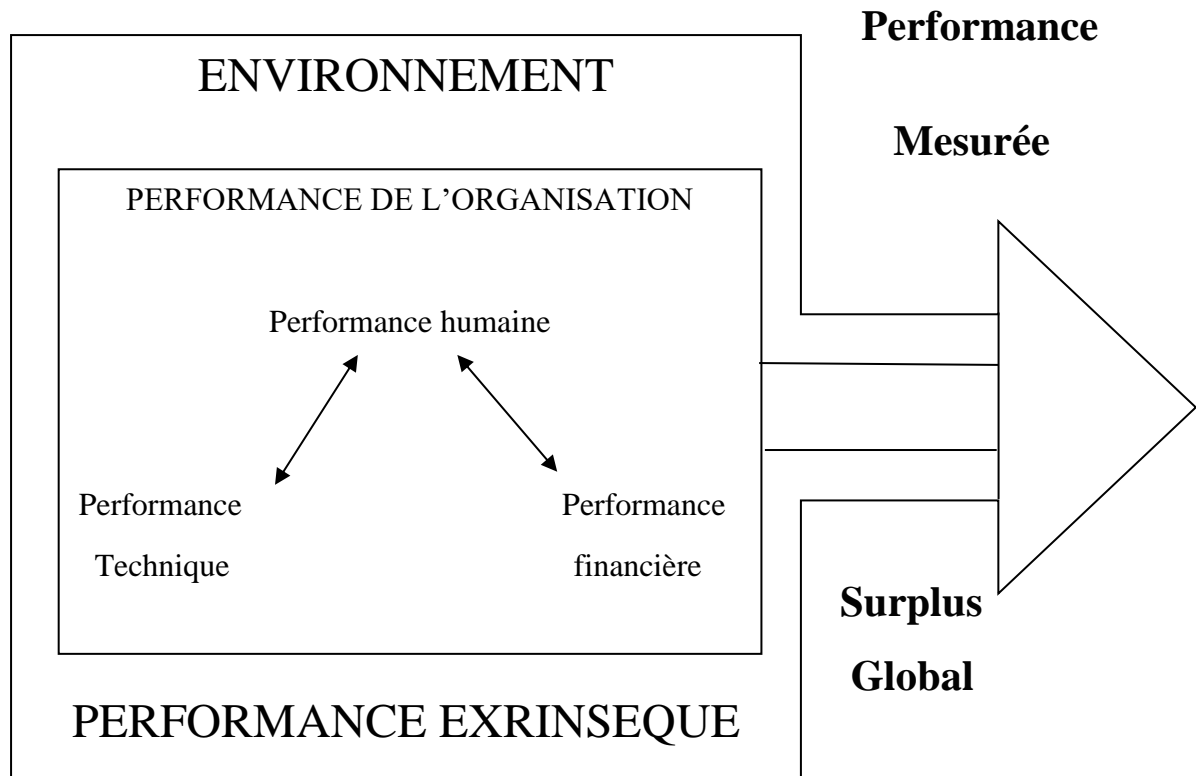
¹ SEDIRA(I), Op.cit, p.62.

² OUACHERINE (H) : *Gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, mémoire de magistère, INC, 2003, p.33.

³Idem.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

Schéma n°I-1 : Les sources de performance



Source : MARTORY (B), CROZET (D) : *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, 5eme édition, édition Dunod, Paris, 2002, p.165.

5. Les facteurs de la performance :

Il est primordial pour une entreprise de connaître et identifier ses facteurs de performance ce processus doit passer par une analyse continue et adaptée car toute modification de ces facteurs influencera l'équilibre de l'entreprise et celui des facteurs entre eux. Pour parler de ces facteurs on citera :

- Les clients : souvent très exigeants cherchent surtout à être satisfaits pour ce faire l'entreprise devra les solliciter concernant tout apport apporté aux produits et services dans une optique de fidélisation ;
- L'information : toute information est pertinente et doit être partagée et communiquée à tous les niveaux de l'entreprise ;

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

- Le mode de gestion : ceci a un rapport avec le climat et l'atmosphère de travail et la nature des relations entre les membres d'une même équipe
- Les missions et objectifs : clairs et précis, ils doivent aussi être partagés et connus par tout le personnel ;
- Les produits et processus : nécessitent d'être efficaces et efficients ;
- La ressource humaine : considérée comme levier de performance l'entreprise se doit de bien choisir ses employés en se basant sur les critères de compétence, motivation et dévouement ;
- Les technologies de production, d'information et de communication doivent être performantes, intégrées et conviviales.

6. Caractéristiques de la performance :

En général les caractéristiques de la performance peuvent être citées comme suit¹:

- **Elle se traduit par une réalisation** : la performance est donc le résultat actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation, dispose d'un potentiel déréalisation (compétences du personnel, technologies, fournisseurs).
- **Elle s'apprécie par une comparaison** : Grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non, l'aboutissement est donc apprécié par les cibles visées.
- **La comparaison traduit le succès de l'action** : Comme la performance est positive. La performance est donc une notion relative (effet d'une comparaison), divers (diversité des finalités) et subjective (selon l'auteur qui la mesure).

7. Les typologies de la performance :

7.1 La performance financière :

Chaque entreprise se voit en obligation de présenter des documents résumant l'exercice comptable de l'année à la fin de celle-ci permettant ainsi de calculer la calculer la

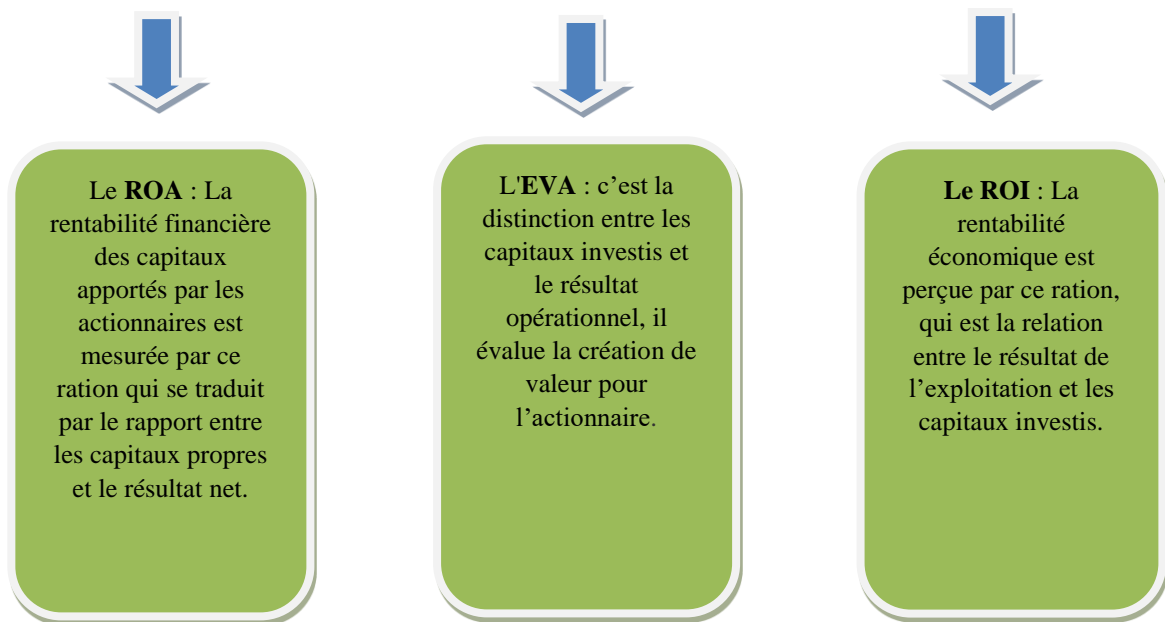
¹ DORIATH (B) et GOUJET (CH), Op.cit, pp.168-169.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

performance financière exigée par la loi. Elle se mesure grâce à ROI (Rentabilité économique), ROE (Rentabilité financière) et l'indicateur EVA (la création de la valeur pour les actionnaires).¹

Le schéma suivant représente les trois ratios mesurant la performance financière.

Schéma n°II-2 : Les ratios de la performance financière



Source : réalisé par nous-mêmes.

7.2 La performance sociale (humain) :

Elle ne relève pas directement de l'activité économique de l'entreprise ; mais exprime la performance de la société par rapport aux acteurs interne de celle-ci.

7.3 La performance organisationnelle :

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...²

7.4 La performance sociétale :

La performance sociétale indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires et culturels.³

¹ <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, consulté 18/03/19 à 23 : 26.

² <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, consulté 1e20/03/2019 à 22 : 57.

³ <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, consulté 20.03.2019 à 23 : 43

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

7.5 La performance stratégique :

Afin d'assurer sa pérennité et de faire face à la concurrence l'entreprise accorde une importance à sa performance stratégique ainsi la performance à long terme nécessite la mise en place d'un système d'étude des avantages acquis et de tourner ses derniers en sa faveur pour permettre à l'entreprise de diversifier ses sources de financement et de valeur.

7.6 La performance concurrentielle :

La performance concurrentielle peut-être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.¹

Ces règles positionnement l'entreprise, et se représentent comme suit ;

- La satisfaction de la clientèle : C'est la communication de l'entreprise avec sa clientèle, qui doit être bien étudiée et formelle pour que les résultats soient significatifs ;
- Le taux de fidélisation : c'est la sensibilité des clients vis-à-vis de la qualité des produits/services de l'entreprise, et l'étude de l'ensemble des indicateurs exprimant ces comportements. Il reflète la fidélisation des anciens clients, l'acquisition des nouveaux et la perte de certains ;
- La part de marché : c'est la position de l'entreprise dans un marché donné et ses parts de vente d'un produit par rapport aux ventes totales de tous les concurrents dans un même marché.

8. La mesure de performance :

Mesurer la performance d'une entreprise c'est de comparer les résultats atteints aux résultats souhaités ;

Et pour ce faire on a recouru à certains critères² ;

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise ;
- Il soutient à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de la mise en place des objectifs pour lesquels l'entreprise a été créé ;

¹ [Http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants/](http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants/) consulté le 23/01/2019 à 23 : 51.

²OUACHERINE (H), Op.cit, pp. 32-33.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

- Il offre une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité...) de l'entreprise et afin de porter un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise réalise ses tâches ;
- Il permet d'examiner le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise.

S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;

- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé seront les primes distribuées au personnel et plus élevées sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens ;
- Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise.

Et si on mesure la performance c'est bien pour des finalités qui se résument comme suit ¹ :

- **Mesurer pour améliorer** : Il existe une relation de causalité directe entre le développement d'un système de mesure de performance et l'amélioration de celle-ci, car il permet d'identifier les facteurs internes et externes qui influencent l'activité de l'organisation et aussi de déterminer les zones critiques d'opportunités, les menaces et les leviers d'amélioration ;
- **Mesurer pour apprendre et innover** : consiste à apprendre à identifier les menaces et les opportunités par la mesure pour pouvoir agir plus tard, mais aussi apprendre à réduire les menaces pour exploiter les opportunités, et dans le sens de BALANCED SCORE CARD la mesure de la performance sert à apprendre l'apprentissage organisationnel dans le but de développer une maîtrise des processus et de capitaliser un avantage compétitif durable ;
- **Mesurer pour communiquer** : la performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles. Car sa mesure permet de fournir des outils de décision pour renouveler, ou rompre leur engagement auprès de l'organisation.

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

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

9. La performance et ses notions voisines :

Le concept de la performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et de pertinence considérées des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts. ¹

9.1 L'Efficacité :

Est définie comme la mesure virtuelle de la distance entre les résultats obtenus et les objectifs visés, à elle seule cette mesure ne suffit pas, encore faut-il disposer des moyens nécessaires pour accéder auxdits objectifs²

Elle se traduit par la formule suivante :

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

1.1.1. L'Efficience :

C'est la maximisation des résultats par rapport aux moyens alloués,

Il se traduit par la relation entre un indicateur de résultat et un indicateur de mesure des capitaux employés.

Elle est exprimée par la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Objectifs visés} / \text{moyens mis en œuvre}$$

1.1.2. Pertinence :

Met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.³

Elle se traduit par la formule suivante :

$$\text{Pertinence} = \text{Objectifs visés} / \text{les contraintes de l'environnement}$$

¹ OUACHERINE (H), Op.cit, p.38, p.39, p.40.

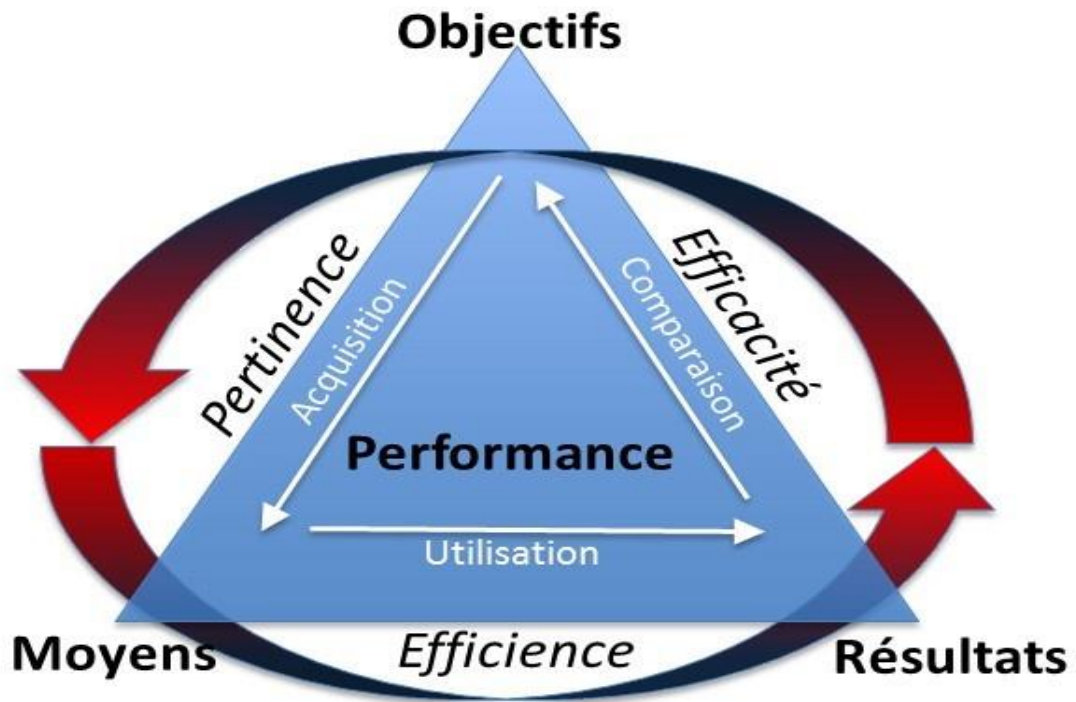
² https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm, consulté le 24/03/2019 à 01 : 19.

³ MELCHIOR(S) : *La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*, archives ouvertes.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

Le schéma suivant met en évidence le triangle de la performance commerciale.

Schéma n°II-3 : Le triangle de performance



Source : <https://www.google.com/search/performance&source> consulté le 25/03/2019 à 20 : 57.

Section 02 : La fonction commerciale

En interface entre le client et l'entreprise, la fonction commerciale gère une politique permanente de compromis avec l'impératif de la direction générale. Cette dernière atteint des résultats commerciaux, de la considération. Quant aux clients ils sont de plus en plus exigeants et infidèles.

1. Définition de la fonction commerciale :

La fonction commerciale assure une liaison entre la production des biens et services de l'entreprise et les clients. La nouvelle organisation de celle-ci met au centre de ses préoccupations la définition et la satisfaction des besoins du client.

Cette fonction a évolué dans le temps, et cette évolution se démarque par trois périodes :¹

- En premier lieu, par soucis d'une production de masse ce raisonnement a conduit les dirigeants à orienter leur attention sur les opérations techniques et financières.

¹ FAYOL (H) : *L'administration industrielle et générale*, éditions ENAG , Alger, 1990, p.50.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

- Puis, afin de répondre aux soucis commerciaux, l'entreprise chercha un moyen de satisfaire cette consommation de masse.
- Enfin, la fonction commerciale se voit guidée par les activités de marketing

2. Les métiers de la fonction commerciale¹ :

2.1 La conquête de clients :

Les entreprises cherchent de plus en plus des « chasseurs », autrement dit des collaborateurs Formés et susceptibles de trouver et prospector des clients potentiels afin d'avoir un volant d'affaires.

Les profils sont notamment appréciés dans le secteur des régies publicitaires, des technologies et des services (intérim, nettoyage, services informatiques...), et ceci notamment en phase de ralentissement de la croissance.

2.2 Le développement de clients et de projets :

Dans le cas des secteurs d'armement, télécoms, de la mécanique etc.

Les profils d'« éleveurs » (ou « fermiers ») sont toujours appréciés, particulièrement dans ces secteurs industriels qui nécessitent peu de clients mais qui exigent une forte récurrence d'affaires.

2.3 Développement d'activités à l'international :

La mondialisation des marchés et des échanges ouvre de nouvelles perspectives de croissance à beaucoup d'entreprises. Ainsi, les fonctions commerciales connaissent une certaine transformation quantitative et qualitative : les effectifs sont plutôt en croissance.

Parallèlement, on constate le passage d'une stratégie export (vente de produits ou de services dans d'autres pays) à une stratégie internationale (création et développement d'activités et de projets à l'international). Cette mutation enrichit les fonctions des collaborateurs commerciaux et peut les conduire notamment à piloter de véritables centres de profit : encadrement d'équipes marketing, gestion de P&L (profit and loss statements) ou BU (business units), création de filiales...

2.4 Le développement de partenariats :

C'est en amont de la fonction commerciale stricto sensu, qu'apparaissent les métiers liés au business développement.

¹ PAPIERNIK(E) et autres : *les métiers des fonctions commerciale et marketing*, l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres), Paris, 2003, p.11.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

La mission de ces derniers étant de préparer et d'anticiper la croissance future par la conclusion de partenariats stratégiques, capitalistiques, techniques ou commerciaux. Ce métier, en essor depuis peu dans certains environnements sectoriels (informatique, télécoms, Internet, nouvelles technologies, médias, loisirs), est néanmoins menacé par : l'identification du métier qui est difficile à formuler tant ses contours sont flous, mais également l'avenir de celui-ci est incertain dans les périodes de fort ralentissement économique car le business développer n'a pas pour mission d'apporter immédiatement un revenu.

3. Les principales activités de la fonction commerciale¹ :

3.1 La prospection :

La prospection est une activité généralement partagée entre le marketing et les forces de vente. Il peut s'agir pour les forces de vente de participer aux salons et conférences qui permettent de capter des contacts avec des prospects. La phase de prospection consiste à planifier l'activité de vente, à identifier les prospects (avec l'aide éventuelle du marketing) pour enfin appeler ou démarcher physiquement les prospects.

3.2 La formation d'une impression :

L'étape de formation d'impression, consiste à recueillir des informations sur le client afin d'appréhender au mieux la situation de vente, par exemple les leviers existants. Cette étape est essentielle pour la suite de la relation client. Cette étape joue un rôle important, en particulier sur le niveau final des marges commerciales, en permettant au commercial de capter les différents éléments qui lui permettront d'être en situation favorable au moment de négocier les prix d'achat. À ce niveau se joue pour une large part la suite de la relation commerciale.

3.3 La formation d'une stratégie :

Cette étape consiste à déterminer la stratégie de vente, à savoir la tactique employée par le commercial pour réaliser sa vente. Elle résulte directement de la précédente. C'est en effet en fonction des éléments captés au cours de la phase de formation d'impression que le commercial aura une chance de déployer la meilleure stratégie commerciale possible. Pour définir une stratégie de vente optimale, la principale condition est de repérer les points sensibles du client, désigner les sujets qui font mal au client, et sur lesquels il est prêt à investir des ressources. Cette recherche est importante dans toute phase commerciale amont.

¹ SEDIRA(I), Op.cit, pp.71-72.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

3.4 La transmission :

Cette étape permet de mettre en œuvre la stratégie de vente auprès du client. Le commercial va d'abord transmettre au client l'information factuelle permettant à ce dernier d'appréhender les éléments de la proposition (devis, proposition commerciale, prix de vente, descriptif technique). Ensuite, fort des éléments qu'il aura recueillis lors des trois étapes précédentes, il va développer son argumentation principale.

3.5 L'évaluation et l'ajustement

L'étape d'évaluation consiste à recueillir les informations permettant de se forger une opinion sur l'action de vente menée. L'étape d'ajustement consiste à modifier un ou plusieurs des éléments précédents afin d'adapter ses actions afin de mieux réussir la vente.

3.6 La conclusion :

Cette étape également appelée phase de closing, marque souvent un changement sensible dans la relation client/fournisseur.

- Le premier changement concerne le contenu des échanges : à ce stade, à peu près tous les éléments ont été transmis au client. Le commercial éprouve des difficultés à relancer son client, de peur de se répéter. Il doit alors redoubler de créativité pour trouver des motifs valables de contact ;

- L'autre changement concerne l'intensification de la relation. Cette intensité est ici, encore plus qu'avant, critique pour la réussite commerciale.

3.7 La pérennisation :

La pérennisation de la vente est une étape déterminante pour la suite de la relation client. Les directions générales ont habitude de penser que si le commercial « fait » la première vente chez un client, c'est la qualité des prestations qui fait les suivantes. Il s'agit au cours de cette phase de mettre en place les conditions propices à une continuité de relations avec le client. C'est également l'occasion d'opérer quelques ventes supplémentaires liées à des prestations complémentaires (formation des clients, ressources pour l'installation...). Dans certains cas, des processus informatisés de relation client/fournisseur sont mis en œuvre afin d'automatiser les réactions du client.

4. Les structures commerciales¹ :

Les différents types d'organisation commerciale les plus courantes sont :

¹ BLANC(M), LE GALL (M) : *Toute la fonction commerciale*, éditions Dunod, p.11.

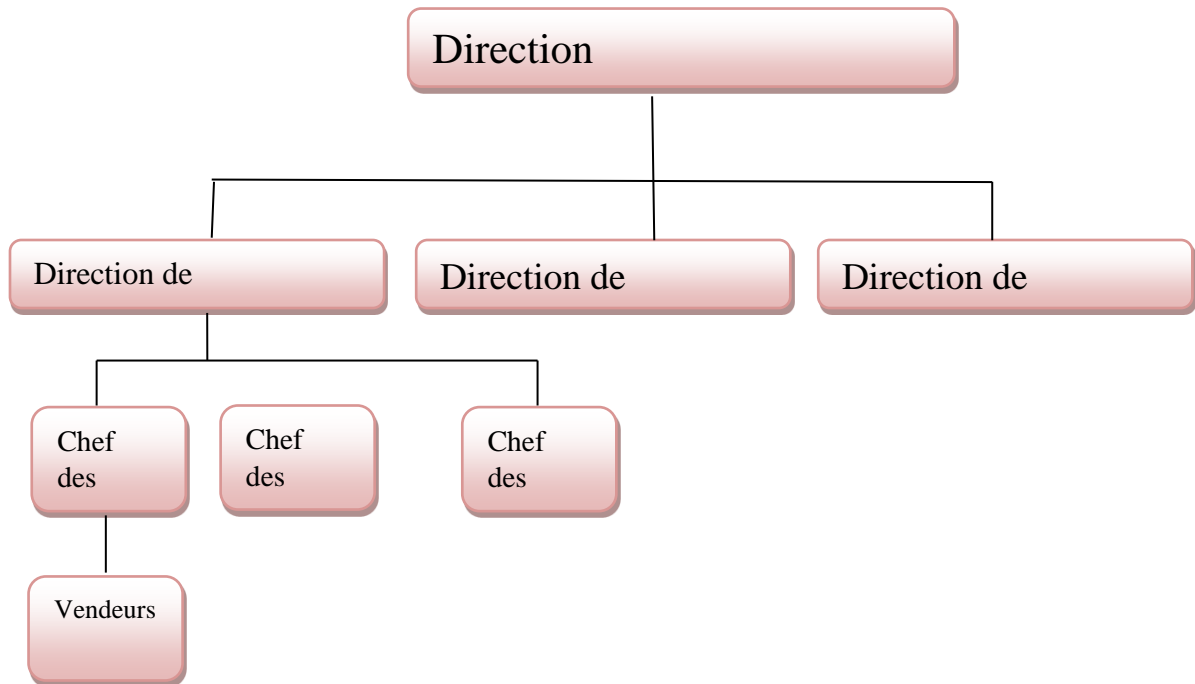
Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

4.1 L'organisation géographique :

La structure par zone géographique couvre un territoire précis et fusionne les combinaisons complexes, celle-ci reste la plus praticable quand les visites du client sont fréquentes et la gamme de produits est homogène.

Le schéma ci-dessous représente l'organisation géographique

Schéma n°II-4 : Organisation commerciale géographique



Source : Marie-Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall, « toute la fonction commerciale », Dunod, p11.

- **Avantages :**

- Facilite l'évaluation des résultats ;
- Permet de suivre les clients de manière régulière ;
- Réduit les frais de déplacements.

- **Inconvénients :**

- Les divergences des clients et des produits ne sont pas vraiment prises en compte ;
- Les décisions sont souvent centralisées.

4.2 Organisation en fonction du produit

Celle-ci est adaptée quand l'entreprise commercialise différentes gammes de produits, ces derniers présentent des particularités techniques propres à chaque produit ce qui impose

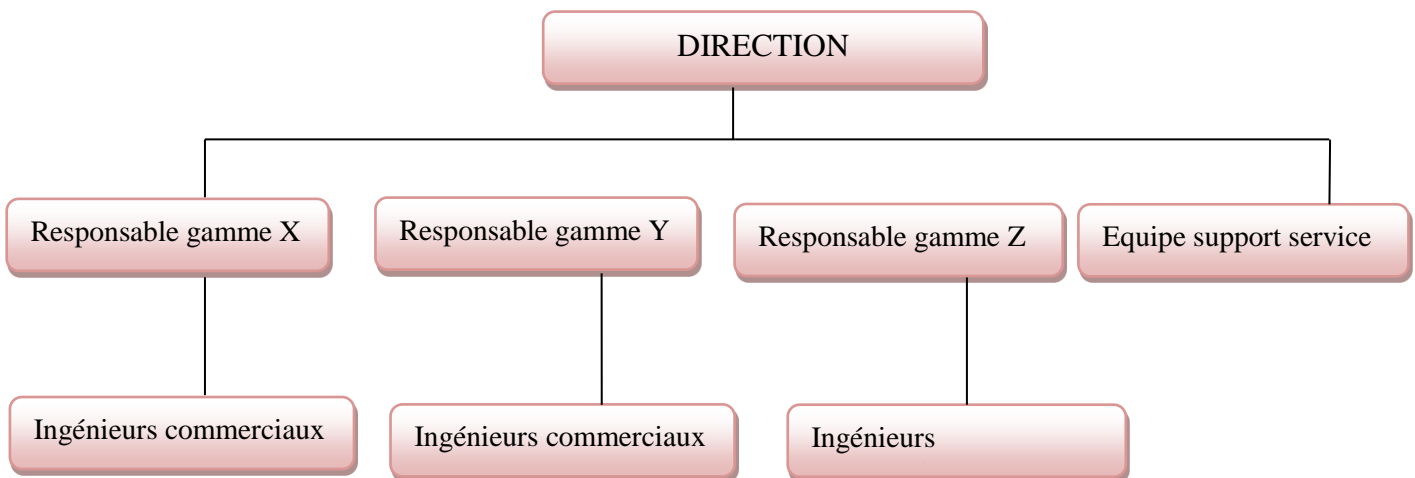
Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

différents profils commerciaux. Comme les besoins et attentes des clients et cibles sont nombreux et les produits aussi un vendeur ne pourra maîtriser à lui seul toutes ces connaissances.

C'est pour cela que ce type de structure nécessite des commerciaux spécialisés par gamme de produit.

Le schéma suivant schématise l'organisation par ligne de produits et ses composantes.

Schéma n°II-5 : Organisation par ligne de produits



Source : BLANC(M) et LA GALL(M), op.cit. p12.

- **Avantages :**

- Meilleure maîtrise et connaissance des produits ;
- Créer un esprit de concurrence entre les commerciaux ;

- **Inconvénients**

- Les couts sont importants par rapport à l'entendu géographique ;
- Multiplication de l'effort pour un seul et même client.

4.3 Organisation en fonction du marché ou par type de client¹ :

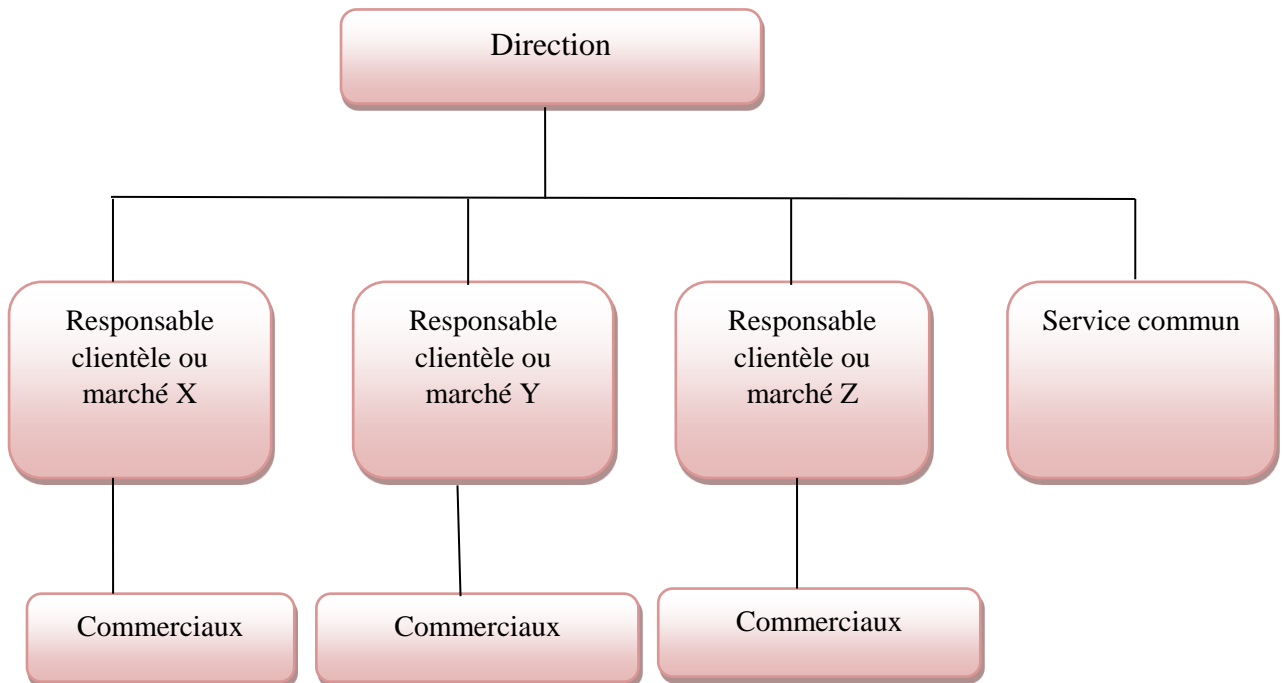
Lorsque l'entreprise a différents marchés et circuits de distribution il est préférable d'opter pour une structure par type de clientèle pour permettre de gérer et répondre aux différents besoins et comportements de ses consommateurs et acheteurs.

¹ BLANC (M) et LE GALL (M), Op.cit, p.13.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

Pour comprendre l'organisation par marché ou type de clients, on prendra le schéma ci-dessous qui explique cette structure.

Schéma n°II-6 : Organisation par marché ou type de clients



Source : Marie-Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall, op.cit. p13.

- **Avantages**

- Maîtrise et connaissance des clients et leurs comportements ;
- Augmente les chances de réussite sur un marché donné.

- **Inconvénients**

- Les couts très élevés ;
- Créée des malentendus entre les commerciaux pour le même produit.

4.4 Le cas spécifique de la grande distribution¹

Les entreprises du secteur de la grande consommation (Henkel, Danone, Coca-cola, etc.) sont face aux grands de la distribution qui ont désormais une force considérable et un pouvoir dont ils usent volontiers. Cette situation a fait naître une organisation spécifique.

Ce secteur connaît des mutations rapides et en particulier :

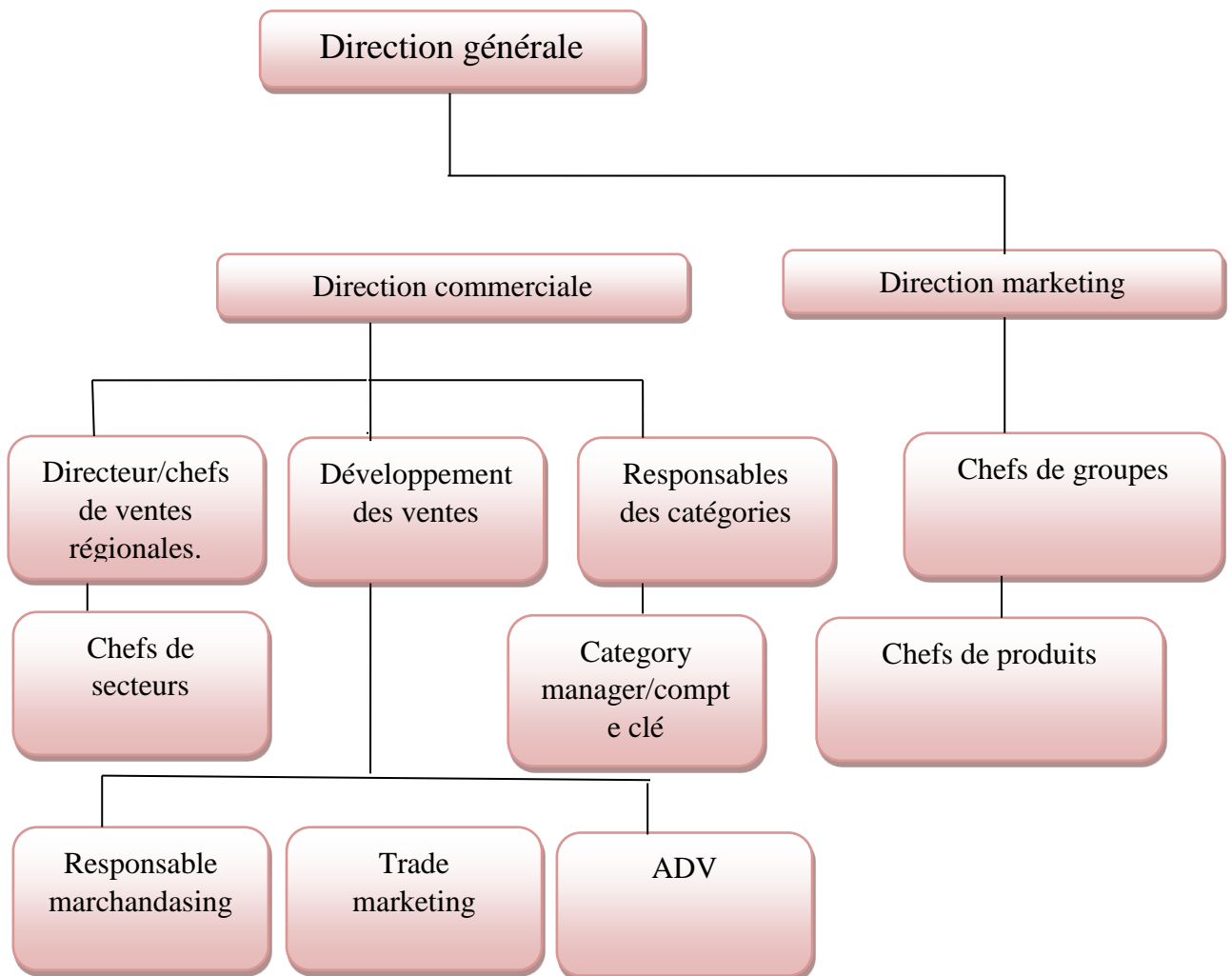
¹BLANC (M) et LE GALL (M), Op.cit, p.14.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

- Une centralisation de la prise de décision chez les grandes enseignes, Carrefour, Auchan, Cora, Promodès... ;
- La suppression des négociations sur le point de vente ;
- Des demandes dans les magasins d'animations et de promotions spécifiques.

L'organisation commerciale d'un fabricant en grande distribution se coordonne de la manière expliquée dans le schéma suivant.

Schéma n°II-7 : Organisation commerciale d'un fabricant en grande distribution



Source : BLANC(M), LE GALL(M), op.cit, p14.

5. Objectifs et contraintes de la fonction commerciale :

5.1 Objectifs de la fonction commerciale¹ :

On peut regrouper les objectifs de la fonction commerciale dans les points suivants :

¹SEDIRA (I), Op.cit, pp.70-71.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

- Maintien l'écoulement des produits de l'entreprise, et garanti les débouchés.
- Fixer en accord avec les chefs d'agences et les chargés de clientèle, les objectifs commerciaux et les moyens pouvant se révéler nécessaires à leurs attentes ;
- Suivre constamment la réalisation de ces objectifs et procéder aux actions de redressement en cas de nécessité ;
- Aider les agences et les chargés de clientèles dans tous leurs besoins commerciaux (support publicitaire, sponsorship ...)
- Exercer un rôle d'interface entre le réseau et les fonctions stratégiques de l'établissement, spécialement le marketing. Cette fonction est primordiale pour mettre les commerciaux en cohérence avec les orientations de l'établissement et pour transmettre au service marketing le ressenti du réseau sur l'évolution des besoins et attentes de la clientèle.
- Analyser et anticiper la demande et les besoins au niveau du marché ;
- Identifier les différents segments du marché (segmentation) ;
- Equilibrer l'offre des produits/services en fonction des besoins du marché ;
- Administrer et développer les ventes ;
- Maintenir et faire progresser la part de marché de l'entreprise.
- Veiller à l'image de l'entreprise Cette dernière mission permet de situer la place du marketing dans l'établissement, car l'organisation commerciale peut être inégale ou différente selon les établissements.

5.2 Les contraintes de la fonction commerciale :

- Ecoute permanente du marché ;
- Rapidité de réaction, flexibilité ;
- Nature changeante et instable des différents segments du marché ;
- Coordination avec les autres fonctions, notamment la fonction production

6. Les enjeux de la fonction commerciale¹ :

On peut considérer que, quel que soit le « poids » relatif de la direction commerciale dans l'entreprise, elle répond à trois objectifs fondamentaux :

- Développer le chiffre d'affaires et les marges ;
- Accroître la productivité commerciale ;
- Faire progresser les compétences des commerciaux.

¹ BLANC (M), LE GALL (M), Op.cit, p.08.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

Section 03 : La performance commerciale et ses indicateurs

Pour sa pérennité et afin d'assurer son avenir et sa santé économique à long terme l'entreprise doit améliorer sa performance commerciale, cependant maximiser son effort commercial demande l'identification de quelques indicateurs commerciaux, et est sous la dépendance de nombreux facteurs dont : la rémunération, le plan d'action, la formation etc.

1. Définition de la performance commerciale :

Selon GABILLIE(P), la performance commerciale est ¹

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

Donc la performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire ses consommateurs en mettant en œuvre les moyens dont elle dispose, être performant sur le plan commercial c'est d'atteindre les résultats définis en optimisant les ressources employées.

2. Les déterminants de la performance commerciale :

De nombreux facteurs touchent la performance commerciale, pour déterminer cela on prendra les facteurs suivants² :

2.1 La capacité de production

On parlera de la quantité de produits offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande en cours d'une période donnée. On ne considérera qu'une augmentation significative des stocks, diminution d'une production non compensée par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la production courante. Donc les ruptures, aussi bien que les excédents de stock d'un produit, handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution.

¹ PLAUCHU (V) et TAIROU (A) : *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*, éditions l'Harmattan, Paris, 2008, p.133.

² AMRAOUI (K), et BAHOUICHE (S) : *L'impact de la force de vente sur la performance commerciale d'une entreprise*, mémoire de master, Bejaia, 2014, p.44.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

2.2 La diversité de l'offre

Afin d'augmenter le volume des ventes, il est nécessaire d'influencer le consommateur en diversifiant les gammes de produits mises à sa disposition.

2.3 L'étendue du réseau de distribution

La disponibilité du produit reste un élément fort dans la satisfaction du client, ainsi il influence directement la performance commerciale.

Donc plus le réseau est étendu, plus l'entreprise a des chances d'atteindre le maximum de consommateurs qui pourront d'eux-mêmes juger la qualité du produit selon de leurs attentes. Le nombre de revendeurs peut également affecter le réseau des ventes globales.

2.4 La capacité financière des revendeurs

C'est l'ensemble des moyens financiers mis en place pour assurer l'écoulement du produit ou service par les revendeurs et en vue de permettre le bon fonctionnement de leurs activités. D'où la capacité financière des revendeurs a une influence sur quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

2.5 La qualité de service

Le produit ou service constitue le premier élément du mix et par ailleurs sa qualité a un impact direct sur la satisfaction des clients, exprimés ou implicites¹. Donc la qualité du service et la satisfaction des clients sont étroitement liées

3. La mesure de la performance commerciale :

Afin de mesurer la performance commerciale l'étude de certains indicateurs est indispensable

- Etude de l'évolution du CA global ainsi que de celle des produits finis ;
- Le positionnement du produit sur le marché et rapport à la concurrence ;
- Les coûts de la fonction commerciale ; liés au personnel, déplacement ... ;
- Les marges (produit –marché) et la comparaison des résultats aux objectifs visés.

¹ KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D) : *Marketing management*, éditions Pearson Education France, Paris, 2003, p.736.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

4. Les leviers de la performance commerciale ¹ :

Il existe plusieurs leviers pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise :

4.1 Connaître et comprendre son marché

Il s'agit de connaître et de comprendre les facteurs qui affectent les résultats de l'entreprise, et surtout, de savoir exploiter cette connaissance dans le but de produire plus de valeur dans le futur. Cette étape est vitale pour l'entreprise, car elle permet de préciser les hypothèses sur lesquelles va reposer la stratégie établie.

4.2 Se différencier de la concurrence

Cette stratégie permettra à l'entreprise d'être plus attrayante et de vendre plus, car elle consiste à mettre en place une stratégie de différenciation pour séduire plus les clients et les fidéliser. (Étudier les différences qui font la spécialité de l'entreprise, les forces internes à entretenir et les faiblesses à combattre pour rendre l'entreprise plus attractive, etc.).

4.3 Évaluer son activité commerciale

La mesure est le carburant indispensable au bon fonctionnement de tout système commercial. Il ne peut y avoir d'objectifs sans moyens de mesure, ni de performance sans évaluation. L'entreprise doit savoir mesurer l'efficacité de l'activité commerciale et suivre tous les aspects clés de sa performance commerciale. (Évaluer le patrimoine client, mesurer le rendement de l'action commerciale, etc.).

Il faut donc disposer d'un système de mesure simple, fiable, pertinent et surtout, fournissant rapidement les données demandées

4.4 Repérer ses gisements de croissance

Pour bien étudier son marché et analyser son patrimoine l'entreprise doit impérativement segmenter sa clientèle et récolter le maximum d'informations concernant celle-ci. Cette segmentation permet de mesurer la croissance de l'entreprise, de fixer ses objectifs prioritaires et d'agir sur les leviers qui permettent de fidéliser ses clients.

4.5 Orienter l'action commerciale

La politique commerciale de l'entreprise traduit la réflexion stratégique et fortement liée à cette dernière. Elle lui permet de fixer ses objectifs commerciaux ou d'identifier sa clientèle.

¹ http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46, consulté le 03/10/2019 à 01 : 50.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

La politique commerciale oriente l'entreprise dans ses choix et ses décisions en clarifiant ses objectifs.

4.6 Fixer la contribution individuelle

Le système de management est tout ce qui contribue à définir, motiver, suivre et évaluer le travail individuel des commerciaux. C'est le moteur de l'activité commerciale.

La fixation des objectifs à elle seule ne suffit pas à l'entreprise pour qu'elle fasse du résultat ou pour qu'elle puisse être perforante, le management de la force commerciale est indispensable à ce niveau car c'est ce qu'il va apporter à l'entreprise en termes d'énergie de mouvements et d'ambition qui va faire bouger la situation et décide du sort de l'entreprise.

4.7 Renforcer l'influence des commerciaux

Le pouvoir d'influence d'un commercial repose sur son savoir-faire, ses aptitudes à convaincre. Ces aptitudes varient et diffèrent selon le type de vente et de produits, des clients mais aussi des conditions de travail...

Cela dit, il est du devoir de l'entreprise de veiller à l'amélioration des compétences de ses commerciaux et permettre de les améliorer à travers diverses formations etc.

Tout cela dans le but d'augmenter ses ventes et élargir son marché.

4.8 Manager sa force de vente

Pour manager une équipe le pouvoir managériale se traduit par la capacité à user toutes les ressources mises en place de les articuler. Un manager compétant est celui qui sait focaliser son équipe sur les priorités de l'entreprise, de motiver son équipe et surtout de communiquer avec elle.

4.9 Construire une dynamique d'équipe

Une équipe dynamique est une équipe soudée, renforcée et motivée où tous les membres sont dans un même état d'esprit et ont une seule et même priorité qui est l'entreprise

Ce dynamisme se crée à travers plusieurs étapes et de nombreux efforts, c'est pourquoi le manager se doit de bien piloter ce développement pour permettre de le préserver.

5. Le rôle de l'évaluation de la performance commerciale¹ :

L'évaluation de la performance commerciale a pour intérêt :

- De vérifier que les objectifs ont bien été atteints ;

¹AMRAOUI(K) et BAHOUICHE(S), Op.cit, p.48.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

- Expliquer les écarts étudiés ;
- Hiérarchiser les besoins en formation ;
- Faire progresser les vendeurs et améliorer la communication au sein du groupe ;
- Permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème.

La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde : elle peut être journalière, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle ou annuelle.

6. Les modes d'évaluation de la performance commerciale :

Pour permettre l'obtention de résultats il existe deux manières d'évaluer et mesurer la performance commerciale qui sont le tableau de bord et les indicateurs ;

6.1 Le tableau de bord :

« Le tableau de bord repose sur la notion d'indicateur plus que sur celle d'information, c'est un système composé d'indicateurs, construit et organisé dans une finalité précise : réaliser la mission et les objectifs de son titulaire »¹.

Le tableau de bord ressort les objectifs non financiers que doit atteindre l'entreprise pour atteindre ses objectifs financiers.

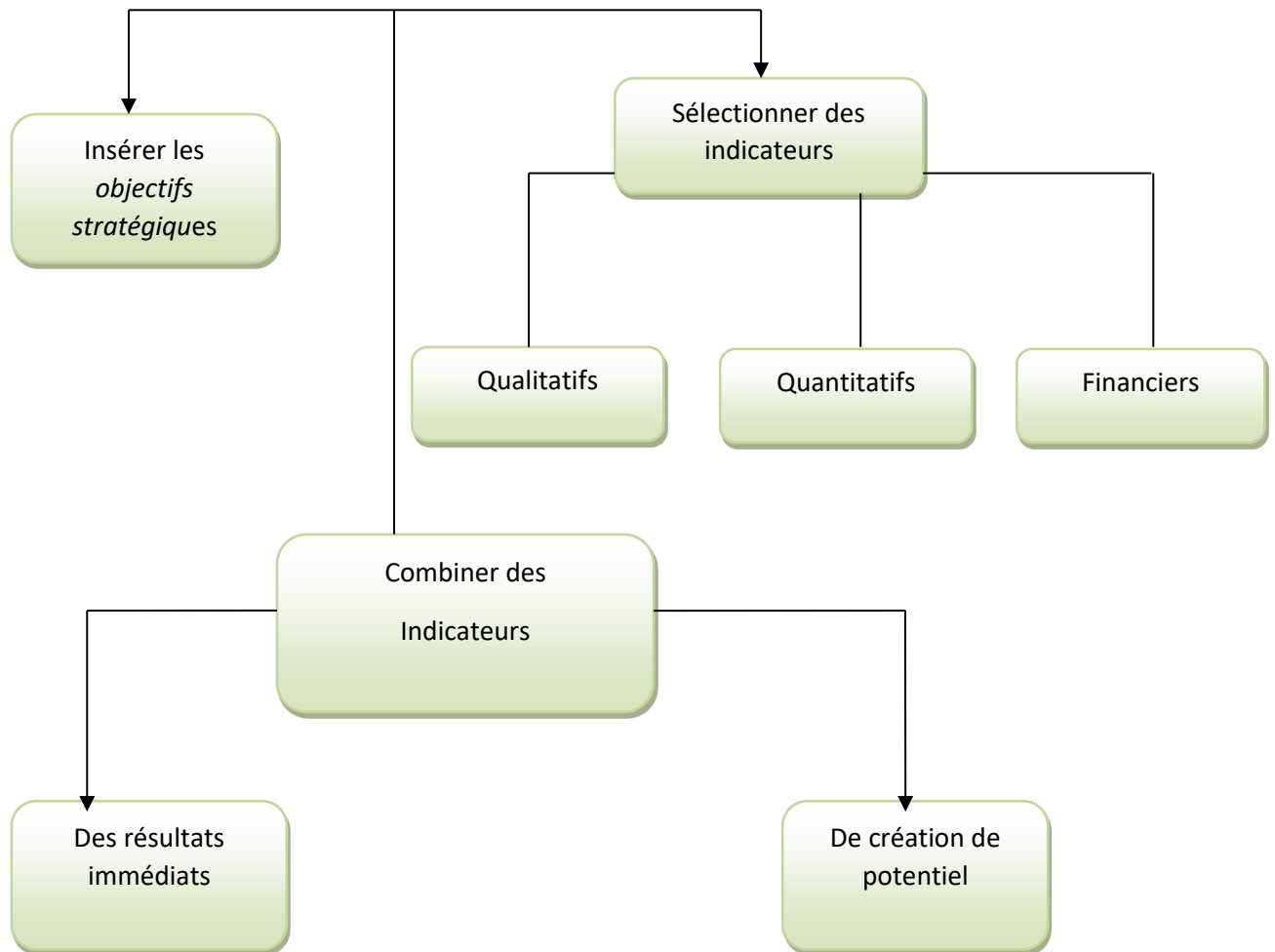
Chaque direction et fonction de l'entreprise a son tableau de bord propre à elle et les indicateurs adéquats.

Le schéma ci-dessous présente les principales composantes du tableau de bord de la fonction commerciale.

¹ SAVALL (H) et ZARDE (V) : *Maitriser les coûts et les performances cachées*, éditions Economica, Paris, 2003, p.85.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

Schéma n°II-8 : Le principe de composition du tableau de bord



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

• Les fonctions du tableau de bord :

- Il met en évidence les performances réelles et potentielles et permet de les contrôler ;
- Facilite la mise en œuvre des actions correctives ;
- Aide à la prise de décision. ;
- Il joue un rôle d'outil de veille afin de saisir et repère les opportunités et anticiper les risques éventuels.

6.2 L'évaluation à partir d'indicateur :

Les indicateurs fournissent des informations pertinentes pour le gestionnaire, et leur importance se manifeste lors des évaluations et sert de levier pour les décisionnaires, cependant l'évaluation de la performance commerciale à partir des indicateurs a des barrières

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

et reste peu représentative car les indicateurs à eux seuls restent insuffisants à la prise de décision dans certains cas qui peuvent s'avérer complexes.

7. Les indicateurs de la performance commerciale :

Qu'il soit entrepreneur, dirigeant ou créateur, le premier souci d'un chef d'entreprise est d'avoir une société rentable afin de pérenniser son activité.

Pour ce faire, il se base sur des indicateurs de performance qui lui permettent de suivre et de mesurer le bon fonctionnement de l'entreprise (activité, prospection, qualité, processus de production, rentabilité, solvabilité...)

Les indicateurs d'une entreprise sont bien plus qu'un outil de mesure sur la qualité de fonctionnement de la société. C'est pour le dirigeant un véritable outil d'aide à la décision et de formation.¹

Il existe de nombreux indicateurs de performance commerciale, plusieurs se préoccupent des résultats espérés, tandis que d'autres s'intéressent également aux moyens mis en œuvre pour atteindre ces résultats. On distingue deux types d'indicateurs : indicateurs qualitatifs et indicateurs quantitatifs.

7.1 Les indicateurs qualitatifs :

Les indicateurs qualitatifs sont obtenus généralement grâce à des statistiques, se présentent comme suit :

7.1.1 L'image de l'entreprise

L'image d'une entreprise ou d'une organisation est l'ensemble des connaissances (vraies ou fausses) et des évocations associées à une entreprise par un individu ou un public défini.

L'image de l'entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une position privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise.²

L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes...etc.

¹ <https://www.leblogdudirigeant.com/comment-choisir-les-indicateurs-de-performance-de-son-entreprise/>, consulté le 10/05/2019 à 2 :05.

²SEDIRA(I), Op.cit, p.78.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

7.1.2 La satisfaction du client :

La satisfaction client peut être définie comme : « l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation.

Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance »¹.

Selon LENDREVIE(Jacques), LEVY (julien) et LINDON (Denis)²:

« La satisfaction des clients résulte ainsi de nombreux facteurs exogènes ou endogènes à l'offre. Les chercheurs en satisfaction soulignent notamment le risque de la sur promesse. Si la satisfaction résulte d'une comparaison entre les attentes et l'expérience, élever le niveau des attentes rendra plus difficile la satisfaction des clients. A l'inverse, des attentes faibles conduiront à une comparaison très favorable avec l'expérience. Cependant si des promesses faibles peuvent avoir un effet favorable sur la satisfaction, encore faut-il que les clients aient envie d'acheter les entreprises doivent ainsi trouver le juste équilibre dans leur politique de communication entre des promesses élevées susceptibles d'attirer des clients mais aussi de les décevoir, et des promesses faibles qui conduiront à une perception favorable à l'expérience mais qui ont un faible pouvoir d'attraction ».

Alors, afin d'assurer une satisfaction meilleure de la clientèle, l'entreprise doit suivre les étapes suivantes :

- Placer un plan de qualité commerciale, dont les études de satisfaction auprès des clients seront exploitées rationnellement ;
- Etude et analyse de toutes les réclamations et protestations ;
- Amélioration du rythme de la relation avec les clients les plus importants, avec des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux auprès d'un grand nombre d'interlocuteur ;
- Développer le traitement et l'analyse des informations concernant chaque client et de leur utilisation par l'entreprise ;
- Reprise des relations avec les clients n'ayant pas demandé depuis X mois, soit par correspondance ou par téléphone.
- Développement des opérations d'attraction pour avoir les meilleurs clients des concurrents les plus offensifs.

¹ KOTLER (P) et DUBOIS (B), Op.cit, p.169.

² LENDREVIE(J), LEVY (J) et LINDON (D) : *Mercator*, éditions Dalloz, Paris, 2003, pp.913-914.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

7.1.3 L'adaptation :

Il s'agit de la capacité innovatrice des intermédiaires pour faire face aux évolutions de l'environnement.

7.2 Les indicateurs quantitatifs :

Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné. Ils donnent des valeurs chiffrées des réalisations des revendeurs. Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, il y a les indicateurs liés à la vente, et les indicateurs de profitabilité.¹

7.2.1 Les indicateurs liés à la vente :

a. Le volume des ventes :

C'est la quantité de produits vendue pendant une période donnée, avec un prix donné.

Dans ce cas, la performance commerciale est évaluée à travers l'écart entre les prévisions et les réalisations. Si les prévisions sont supérieures aux réalisations, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. Dans le cas contraire, nous parlerons d'une évolution des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale. Selon la formule qui est la suivante :²

Equation n°01 :

$$\text{PERFORMANCE (P)} = \text{réalisations} - \text{prévisions}$$

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

$P < 0$, implique que c'est une mauvaise performance.

$P > 0$, implique une bonne performance.

b. Le chiffre d'affaire :

« C'est le montant des facteurs établis au cours d'un exercice, envoyés aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat, dans les produits d'exploitation »³.

¹ LINDON (D), JALLAT (F) : *Le marketing : étude, moyens d'action, stratégie* », éditions Dunod, Paris, 2005, p.402.

² AMRAOUI(K) et BAHCHOUC(S), Op.cit, p.51.

³ RAIMBAULT (G) : *Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*, éditions Chihab, 1994, p.171.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

C'est donc la totalité des montants des ventes des produits et prestations de services fournies et réalisées par une organisation pendant un exercice donné. C'est l'indicateur qui reflète la dimension de l'entreprise.

Equation n°02 :

$$\text{Performance (P)} = \text{CA prévisionnel} - \text{CA réalisé}$$

Equation n°03 :

$$\text{Chiffre d'affaire (CA)} = \text{quantité vendue} \times \text{prix}$$

c. La marge commerciale :

La marge commerciale est un indicateur de rentabilité pour toutes les activités. Cette donnée intermédiaire du bilan permet de positionner une entreprise par rapport à ses concurrents.¹ Elle se calcul comme suit :

Equation n°04 :

$$\text{Marge commerciale} = \text{vente des marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

Avec la relation suivante :

Equation n°06 :

$$\text{Coût d'achat des marchandises vendues} = \text{achats de marchandises} + \text{stock initial} - \text{stock}$$

d. La part de marché :

« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents ».²

L'étude du chiffre d'affaire à elle seule ne reflète pas le gain réel de l'entreprise, donc l'étude de la part de marché est nécessaire car elle indique les acquis d'une entreprise quelconque, exprimés en nombre de clients et/ou en chiffre d'affaires. Sur un marché au cours d'une

¹ [Http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale.html](http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale.html), 12 Mai 2014, à 15h00.

² BOISLANDELLE (H-M) : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, éditions Economica, Paris, 1998, p.313.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

période donnée. Il existe diverses façons d'appréhender la performance commerciale en fonction de la part de marché :¹

- La part de marché 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 visée. La part de marché « servi » est évidemment toujours supérieure à la part de marché 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 traduit donc les rapports de force »². Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

Equation n°07 :

$$\text{PDM} = \frac{\text{vente de l'unité}}{\text{vente totale des unités}}$$

PDM : part de marché.

Unité : produit ou entreprise.

7.2.2 Les indicateurs de profitabilité :

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

a. Le profit :

Le profit est le résultat net de ce qui reste après déduction de toutes les charges et dépenses de l'entreprise³. C'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation de ces recettes, au cours d'une période donnée. La formule est la suivante :

Equation n°08 :

$$\text{Profit (P)} = \text{Recettes totales} - \text{Dépenses totales}$$

$P = 0$, les recettes et les dépenses sont égales.

¹ WILLIAM (C) et MAKONGO (B) : *Evaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution de la téléphonie mobile*, thèse de doctorat, 2009.

² KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D), *Op.cit.*, p.139.

³ <https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-profit-economique-3746.php>, consulté le 17/05/2019 à 01 : 30.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

$P < 0$: mauvaise performance.

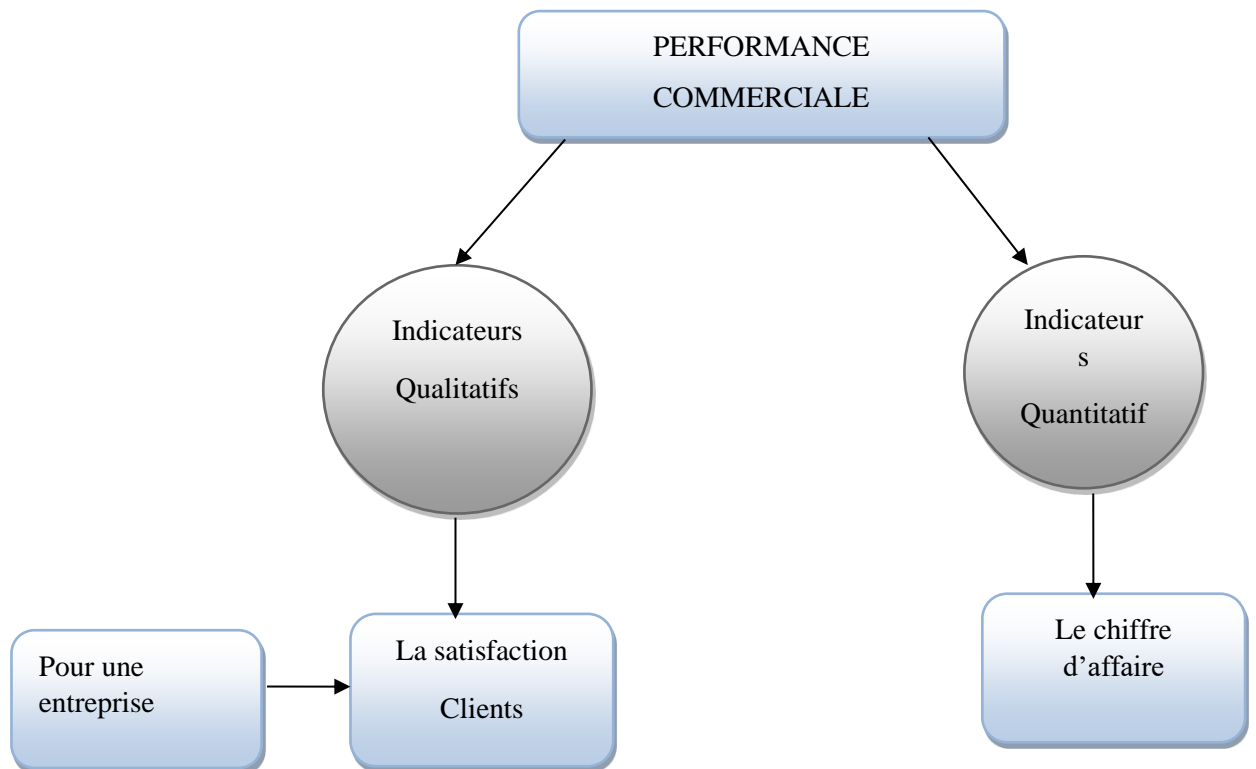
$P > 0$: bonne performance.

b. Le rendement des capitaux investis :

Dans le monde de la finance, le terme rendement des capitaux investis, ou encore retour sur investissement, désigne un ratio qui mesure le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à celui investi. La vente d'un bien ou d'un service nécessite au préalable, la réalisation de certains investissements dans le stockage, le transport, la production ou autres. Les capitaux investis pour ces réalisations doivent impérativement rentabiliser si non, nous ne pouvons pas parler de la performance.

Ci-après, un schéma regroupant les deux types d'indicateurs et précisant les indicateurs les plus pertinents pour une entreprise.

Schéma n°II-9 : La mesure de la performance commerciale



Source : SEDIRA(I), Op.cit, p.80.

Chapitre II : Concepts de base sur la performance commerciale

La performance est une notion complexe et pour la définir on doit prendre en considération les différents indicateurs de mesure mais également les différentes dimensions, dans une finalité de perception qui reste divergente.

Mais elle interprète surtout la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes de ses clients en termes de qualité et coûts.

Elle reste donc relative aux objectifs de l'entreprise, sa conception et sa stratégie et c'est à travers cette optique que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous tous ses aspects (financière, commerciale, économique ...) et ne se limite pas à une seule dimension.

En effet pour mesurer la performance sous tous ses angles il est nécessaire de choisir les indicateurs en adéquation avec la dimension choisie (commerciale : chiffre d'affaire, part de marché, satisfaction etc.). L'évaluer c'est évaluer l'atteinte des objectifs et le retour d'investissement des actes entrepris.

En vue de mieux comprendre l'impact de la bonne maîtrise des opérations d'importation sur la performance commerciale d'une entreprise, nous essayerons dans le chapitre suivant d'étudier et d'évaluer la relation entre la maîtrise des opérations d'importation et la performance commerciale de la PCH à travers un cas pratique (une étude quantitative, enquête par questionnaire).

***Chapitre III : Etude
empirique sur la maîtrise des
opérations d'achat de
médicaments à l'international
et leur impact sur la
performance commerciale***

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

Le marché des médicaments en Algérie connaît une hausse de consommation qui se traduit en grande partie par la mutation démographique que connaît le pays. De plus, cette consommation en produits pharmaceutiques est motivée par le système de santé algérien chapeauté par le Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière qui propose une couverture gratuite des soins et une disponibilité continue des produits pharmaceutiques et ce à travers la Pharmacie Centrale des Hôpitaux, leader du marché en termes d'acquisition et de distribution des médicaments et dispositifs médicaux pour le secteur hospitalier national.

Dans l'intention continue de se conformer aux normes en vigueur relatives à son activité, de s'adapter aux nouvelles exigences du marché des produits pharmaceutiques et d'améliorer la qualité de ses prestations, la PCH s'est inscrite dans une démarche d'amélioration continue à travers la mise en place d'un Système de Management de la Qualité conformément à la norme ISO 9001 version 2015, pour assurer la disponibilité constante des produits de santé et conquérir le marché hospitalier dans son intégralité.

Ce chapitre présentera en premier lieu, l'organisme d'accueil à travers ses missions, ses objectifs, son organisation et sa stratégie. Il traitera en second lieu, les étapes d'acquisition et de distribution de médicaments de la PCH et dressera une analyse des indicateurs qualitatifs et quantitatifs de la performance commerciale de la PCH, pour en dernier lieu, exposer notre étude du médicament BEVACIZUMAB ING 400MG.

Notre choix s'est porté sur le BEVACIZUMAB ING 400MG, un médicament faisant partie de la classe thérapeutique la plus alimentée à la PCH, celle de la cancérologie et ce, vu le nombre de cancéreux qui ne cesse d'augmenter d'année en année. Il est classé premier dans celle-ci en ayant la part de marché la plus importante. Chaque année sa demande augmente et son chiffre d'affaire évolue, d'ailleurs, ce produit représente une grande partie des 80% du chiffre d'affaire de la PCH.

Notre organisme d'accueil étant un terrain vierge à la recherche scientifique nous permettra de rapprocher les concepts théoriques et pratiques et ressortir les principales convergences entre eux.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (la Pharmacie Centrale des Hôpitaux)

Du fait de sa position monopolistique dans le marché hospitalier, la PCH a une grande responsabilité à assumer envers la santé publique. Cette section va étayer les différents aspects qui constituent l'essence même de l'établissement et rappeler les missions dévolues à la Pharmacie Centrale des Hôpitaux par les textes réglementaires, le mode d'organisation et de fonctionnement qui la régissent ainsi que la stratégie mise en place.

1. Présentation de la pharmacie centrale des hôpitaux :

Créée par décret exécutif N°94-293 du 25 septembre 1994, modifié et complété, la Pharmacie Centrale des Hôpitaux est un établissement public à caractère industriel et commercial placé sous tutelle du Ministre chargé e la santé.

Dans le cadre de la politique nationale de santé, la PCH a pour mission, l'approvisionnement et la distribution des produits pharmaceutiques aux établissements de santé implantés au niveau de l'ensemble du territoire national ;

Au-delà, la PCH est également investie dans les missions de service public liées à la constitution d'un stock stratégique et d'un stock ORSEC ;

La Pharmacie Centrale Des hôpitaux de par ses statuts s'inscrit dans une démarche commerciale, industrielle et de missions de service public, appelée en conséquence à garantir la disponibilité du produit pharmaceutique dans les meilleures conditions de livraison, de stockage et de cout pour plus de 1000 structures de santé publiques et privées ;

La PCH est implantée sur l'ensemble du territoire national à travers les cinq (05) annexes qui se situent dans les régions suivantes : Alger, Annaba, Oran, Biskra et Bechar, afin de permettre une plus grande proximité avec les établissements de santé, consacre également un principe de responsabilité vis-à-vis des patients dans la célérité que la PCH se doit de livrer le produit pharmaceutique.

La PCH, fournisseur officiel en produits pharmaceutiques pour le compte des établissements de santé public et privé, est présente, en Algérie depuis 1994 au titre de l'exécution du décret N°94-293 modifié et complété par le décret exécutif N°11-457 du 28 décembre 2011.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

Celle-ci déploie tous les moyens mis à sa disposition avec notamment le concours des pouvoirs publics pour assurer les missions qui lui sont confiées.

Outil privilégié du secteur de la santé dans le domaine du médicament, la PCH compte plus de 200 fournisseurs dont 74 locaux, 120 importateurs pour 587 établissements publics de santé et 660 clients divers.

Le 25 septembre 1994, la PCH, établissement public à caractère industriel et commercial a été créée avec un capital social de... millions de Dinars.

La mission statutaire qui lui est conférée est l'approvisionnement des établissements de santé en produits pharmaceutiques, ainsi que le stockage, la distribution et dans un proche avenir la production, afin de répondre aux besoins des structures hospitalières.

Au titre de l'organisation des structures de la PCH, celle-ci est dirigée par un directeur général et dispose d'un organe de contrôle et de surveillance qui est le Conseil d'Administration, présidé par Monsieur le ministre de la santé ou son représentant.

2. Organe de Gestion et Membres du Conseil d'Administration de la P.C.H

Le Conseil d'Administration, présidé par Monsieur le Ministre de la santé ou son représentant, est composé des membres cités ci-après pour une période de trois (03) ans.

- 2 représentants du ministère de la santé.
- 2 représentants du ministère des finances.
- 1 représentant du ministère du travail et de la sécurité sociale.
- 1 représentant du ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion et de l'investissement.
- 1 représentant du ministère du commerce.
- 1 représentant du ministère de l'intérieur et des collectivités locales.
- 1 représentant du ministère de la défense nationale.
- 3 pharmaciens hospitaliers.
- 2 représentants des travailleurs.

Avec la présence du commissaire aux comptes.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

3. Les missions de la PCH :

Dans le cadre de la politique nationale de santé, la Pharmacie Centrale a pour mission :

- D'approvisionner les établissements publics de santé en produits pharmaceutiques et en dispositifs médicaux, dans le cadre de la procédure d'achats pour compte au profit de ces établissements. La liste des produits est fixée par décision du ministre chargé de la santé ;
- D'élaborer et de réaliser des programmes d'approvisionnement à partir de la production nationale ;
- D'élaborer un programme d'importation des produits pharmaceutiques sur la base des besoins nationaux exprimés par le ministère chargé de la santé ;
- De commercialiser les produits pharmaceutiques auprès des établissements agréés chargés de la distribution des produits pharmaceutiques et des officines pharmaceutiques ;
- De procéder à l'exécution des actions de régulation des approvisionnements en produits pharmaceutiques, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur ;
- De fabriquer des médicaments, notamment les médicaments génériques ;
- De procéder au conditionnement des produits pharmaceutiques ;
- De mettre en place des points de vente au détail de produits pharmaceutiques destinés à assurer la disponibilité des produits à travers le territoire national,
- D'apporter une assistance technique, dans le cadre d'un partenariat, à tout opérateur intervenant dans l'industrie pharmaceutique ;
- De réaliser des sujétions de service public fixées à l'article 4 bis conformément au cahier des charges joint au décret ;

Et dans le cadre des sujétions de service public, la pharmacie centrale est chargée :

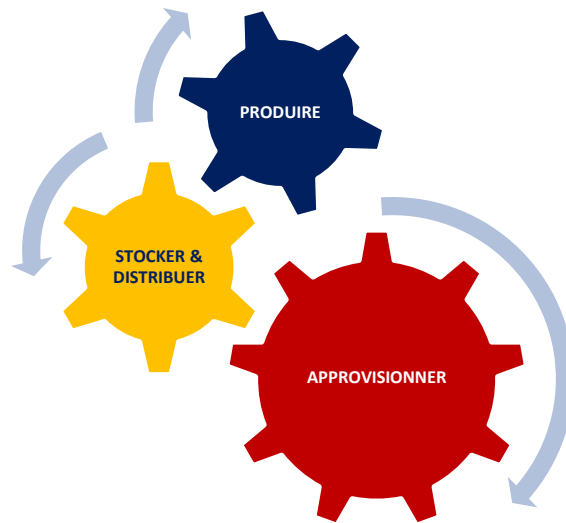
- De détenir un stock stratégique de produits pharmaceutiques ;
- De détenir un stock ORSEC de produits pharmaceutiques arrêté par le ministre chargé de la santé ;
- D'approvisionner les établissements de santé en produits pharmaceutiques, entrant dans le cadre des programmes nationaux de prévention et des plans nationaux de santé. La liste des programmes nationaux de prévention et des plans nationaux de

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

santé ainsi que les produits pharmaceutiques y afférents est fixée par l'arrêté ministre chargé de la santé ;

- La pharmacie centrale détient un droit exclusif en matière d'importation et de commercialisation des produits hémodérivés, des stupéfiants.

Schéma n°III-1 : Les principales missions de la PCH



Source : Document interne à l'entreprise (DC).

4. Objectifs de la PCH :

- Assurer la disponibilité constante de produits de santé de qualité à moindre coût d'ici 2023 ;
- Conquérir le marché hospitalier à 100% ;
- Intégrer le marché officine à hauteur de 20% ;
- Consolider la compétence du personnel par les formations ;
- Améliorer le niveau de satisfaction des clients par une meilleure réponse à leurs exigences.

5. La stratégie de la PCH pour atteindre ses objectifs :

Pour atteindre ses objectifs, la PCH devait :

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

- Organiser et gérer les infrastructures de la Direction de Régulation et Distribution des Stocks en stockage et des dépôts régionaux (centre, est, ouest, et le sud) pour la répartition des produits pharmaceutiques selon les normes administratives et techniques, édictées par la réglementation en vigueur (normes de conditionnement, de stockage, de contrôle de qualité, etc....).
- Réguler les niveaux de stocks au niveau des régions afin d'assurer l'équilibre ;
- Organiser et assurer le contrôle de qualité des produits et suivre ces derniers pendant toute leur durée de vie et leur comportement à l'usage.
- De manière plus générale, promouvoir une politique à terme visant à réduire la dépendance vis-à-vis de l'étranger par la production locale.

6. Stratégie de la PCH :

La stratégie de la PCH s'articule autour de 3 points qui sont :

- L'achat à travers la connaissance du marché, la promotion de la production nationale, la centralisation des achats.
- Le stockage avec la détention d'un stock stratégique et d'un stock ORSEC.
- La distribution à travers la connaissance de la clientèle et des produits, la disponibilité, la proximité et la traçabilité des produits.

Ces points clés de la stratégie dont les effets s'entrecroisent afin d'assurer à la PCH la préservation des fonds de l'état avec une qualité d'achat et de distribution de haut niveau.

- Les résultats de la stratégie sont :
 - Achat : La stratégie a permis des achats en quantité nécessaire, des achats groupés pour optimiser le prix, la priorité est donnée aux producteurs locaux ainsi les coûts liés à l'importation sont abaissés, les infructueux sont réduits.
 - Stockage : Les stocks sont optimisés c'est-à-dire qu'il y a un stockage adapté à la demande.
 - Distribution : La distribution est assurée sur tout le territoire national et la clientèle est satisfaite.

Dans un contexte concurrentiel et de conjoncture économique, il faut noter que la PCH encourage les producteurs locaux en leur ouvrant le marché par des appels d'offres dédiés à la production locale. Cette démarche s'inscrit dans une double perspective de favoriser

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

davantage l'essor de la production pharmaceutique nationale mais aussi de réduire les coûts de la facture de médicaments importés qui est chargée en forte devise. Toutefois, le recours aux fournisseurs internationaux reste un fait établi en particulier pour les médicaments qui ne sont pas produit sur le territoire national.

Schéma n°III-2 : La stratégie de la PCH



Source : Document interne à l'entreprise (DC).

Schéma n°III-3 : Les résultats de la stratégie de la PCH



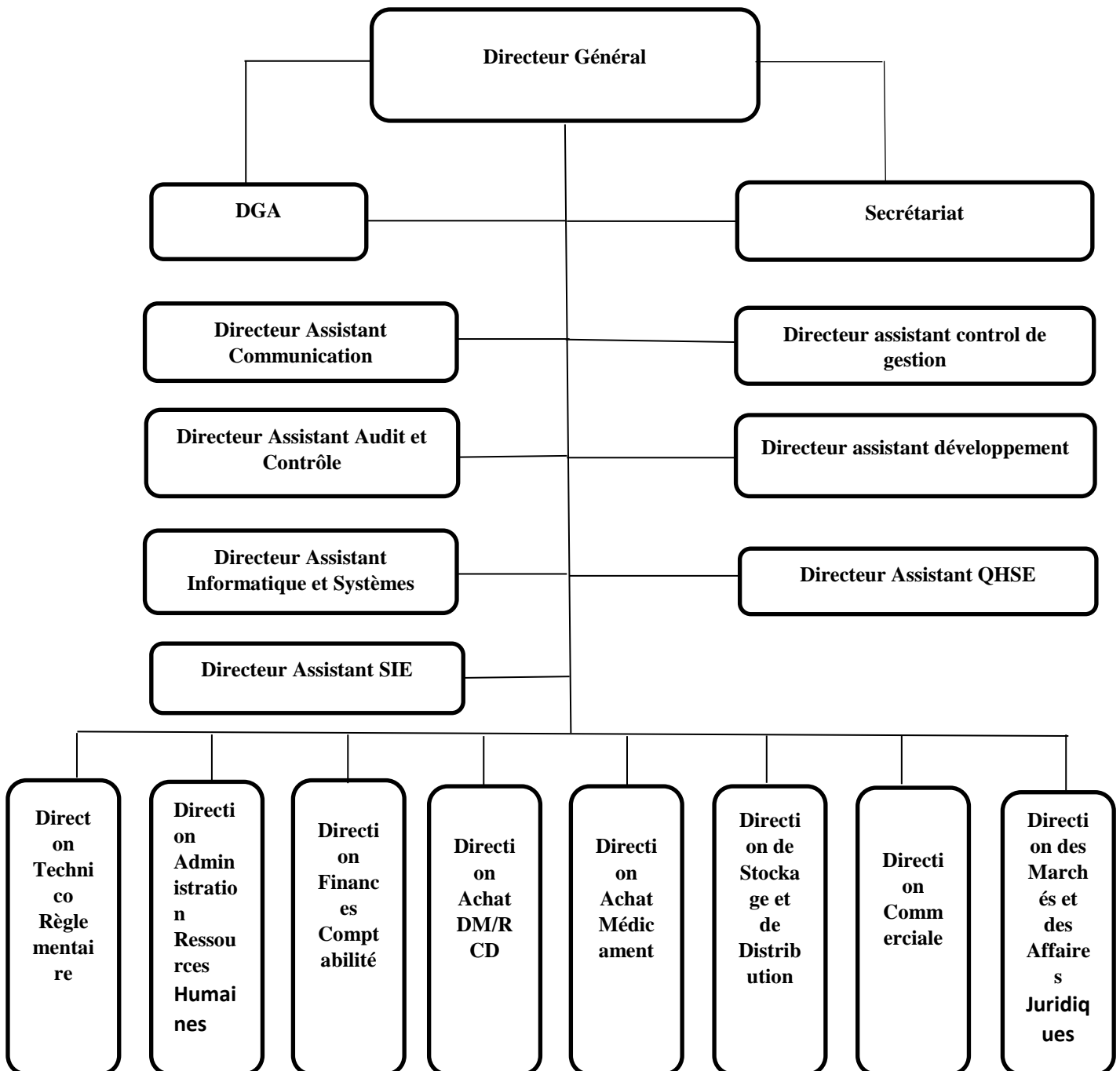
Source : Document interne à l'entreprise (DCM).

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

7. Présentation de l'organisation et la structure de la PCH

L'organisation de l'organisme est présentée selon un organigramme prédéfini par sa direction générale pour mieux répondre à ses exigences.

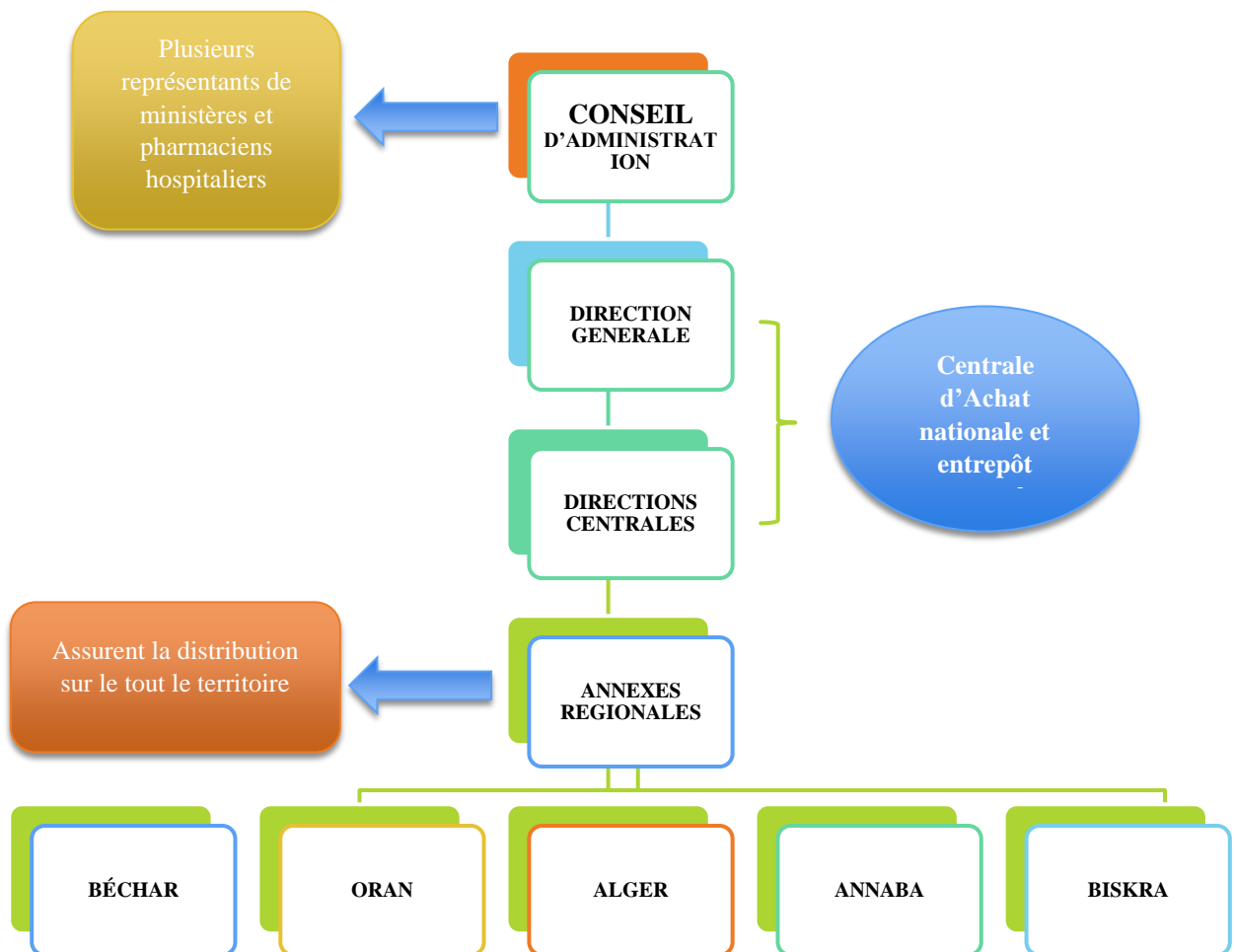
Schéma n°III-4 : Macrostructure de la PCH



Source : document interne à l'entreprise (DC).

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

Schéma n°III-5 : L'organisation et l'implantation géographique de la PCH



Source : document interne à l'entreprise (DCM).

La PCH est organisée autour de métiers clés tels que l'approvisionnement, le stockage et la distribution de produits pharmaceutiques.

Des fonctions transversales, se déclinant sous la forme Technico-Réglementaire, Commerciale, Contrôle de Gestion, Communication et Informatique et Système d'Information, Ressources Humaines, Finance et Comptabilité et l'Audit Qualité, viennent se greffer autour des métiers clés de la PCH pour que cette dernière puisse toujours gagner en efficacité et en efficience et également offrir le meilleur service pour les établissements hospitaliers.

La PCH est structurée sur le plan organisationnel par :

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

- Des Directions Centrale au niveau de la Direction Générale
- Des Annexes de Distributions au niveau des régions.

Sur le plan structurel elle est composée de :

- Les structures de contrôle et de Management :
 - La Direction Générale :
 - Directeur Général.
 - Directeur Général adjoint.
 - Secrétariat.
 - Direction Audit et Contrôle Interne.
 - Direction Contrôle de Gestion.
 - Direction Développement.
 - Direction Sécurité Interne de l'Entreprise.
 - Direction Qualité Hygiène Sécurité Environnement.
- Les structures supports :
 - Direction Administration et Ressources Humaines
 - Direction Finances et Comptabilité.
 - Direction Informatique et Systèmes d'information.
 - Direction des Marchés et des Affaires Juridiques.
 - Direction des Moyens et Logistique.
- Les structures Opérationnelles :
 - La Direction Commerciale.
 - La Direction Technico-réglementaire.
 - Direction Achat DM/RCD
 - Direction Achat Médicament
 - Direction de Stockage et de Distribution
 - Les Annexes Régionales de Distribution (05 Annexes)

7.1 La Direction Commerciale :

L'activité commerciale est une fonction fondamentale et pourrait être considérée comme le poumon de la PCH. Une Direction Commerciale forte de plusieurs substructures assure ensemble cette mission. Au regard de son statut d'EPIC, la PCH est une entreprise qui aspire

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

à réaliser des ventes, tout en observant les principes économiques de rentabilité. De ce fait, une veille économique est assurée par la Direction commerciale particulièrement en matière d'évolution du marché et de la concurrence. L'activité commerciale est intrinsèquement liée aux activités telles que l'approvisionnement, la distribution, le stockage, et la régulation. Elle est liée fonctionnellement entre ces différentes activités dans le but de satisfaire les besoins exprimés par les clients.

7.2 Les Directions des Approvisionnements (Achats) :

La PCH dispose de deux directions des achats : Direction Achats Médicaments et la Direction Achats RCD/DM ; les deux directions des achats sont organisées de la même façon et suivent le même processus de travail dans l'accomplissement de leurs tâches, elles sont organisées en sous-directions spécialisées par gammes de produits.

Véritable centrale d'achat, la PCH gère à travers ses différentes directions les achats locaux et étrangers ; les contrats et les domiciliations bancaires ; et travaille en étroite collaboration avec les différentes commissions et le bureau des marchés. Les sous-directions produits, assurent le suivi de leurs produits respectifs depuis le lancement des commandes jusqu'à leur réception. Les sous-directions de gestion des contrats quant à elles, veillent à l'élaboration, la validation, la notification des contrats, tout en travaillant sur les aspects bancaires, le contentieux, l'ordonnancement des règlements factures ainsi que l'opération d'archivage des dossiers d'achat.

7.3 La Direction de Stockage et de Distribution :

L'activité gestion des stocks est un métier essentiel voir indispensable dans le schéma opérationnel de la PCH. Point fort de l'organisation, la gestion des stocks est importante pour diverses raisons car elle permet de garantir à travers une rotation des stocks, le maintien des produits en bon état et d'optimiser l'espace d'entreposage. Aller vers une meilleure maîtrise des espaces et contrôler les coûts liés au stockage, ce qui permet à la PCH de bien planifier ses stocks ORSEC et stratégiques.

7.3.1 Sous-Direction Gestion de Stock

La sous-direction Gestion de Stock s'assure de la disponibilité des produits en quantité suffisante au niveau des annexes régionales, pour cela elle exerce une veille sur l'ensemble des stocks, tant au niveau central qu'au niveau des annexes régionales.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

La sous-direction Gestion des Stocks est composée de trois départements en fonction des gammes qu'ils gèrent en suivant un processus unifié :

- Gestion du stock médicaments (département médicaments) ;
- Gestion du stock de consommables (département consommables) ;
- Gestion du stock RCD (département RCD) ;

7.3.2 La sous-direction Exploitation

Elle a pour mission de réceptionner et de gérer le stockage de la marchandise dans les dépôts de la PCH, elle s'occupe aussi de son expédition conformément aux ordres de transfert émanant du département Gestion de Stock. Elle est organisée en deux départements : le département exploitation et le département réception et tarification.

7.3.3 Sous-Direction Transit et Dédouanement

La sous-direction Transit et Dédouanement assure d'une part les formalités de transit, de douane et d'enlèvement pour faire parvenir les produits importés par la PCH et d'autre part l'assurance de ces produits et la gestion des litiges et contentieux. Elle est organisée en trois départements : le département assurance litige et contentieux, le département dédouanement et le département enlèvement.

7.4 La Direction Techno-Réglementaire :

La maîtrise des enjeux techniques et réglementaires revête un intérêt fondamental pour la PCH afin de garantir une qualité d'excellence sur les produits pharmaceutiques commercialisés sur le marché algérien. A cet effet, la Pharmacie Centrale des Hôpitaux s'est dotée de la DTR qui a pour mission de garder un œil vigilant et aviser sur les démarches et les processus techniques et réglementaires au sein de la structure et bien au-delà favorisant ainsi une prise en charge adéquate en matière d'approvisionnement en produits pharmaceutiques dans l'intérêt de la santé publique. La DTR opère à travers des pharmaciens responsables présents au niveau de chaque site de distribution. Ces experts veillent au strict respect de l'ensemble des opérations pharmaceutiques, depuis la passation de commande des produits jusqu'à la livraison aux clients.

7.5 Direction des Marchés (Direction support)

La DM est chargée de contrôler le processus des attributions des marchés, et de veiller à ce qu'il soit conforme à la réglementation interne de la PCH qui est fortement inspirée du code

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

des marchés publics. Elle intervient à tous les niveaux de ce processus, depuis le lancement de l'appel d'offre jusqu'à l'attribution et la gestion des recours.

Source : document interne à l'entreprise (DC).

8. Financement de la PCH :

Statutairement, les ressources de la PCH proviennent des encaissements reçus des clients ainsi de la contribution de l'Etat qui représente 50% du budget alloué pour l'acquisition des produits pharmaceutiques.

De plus la PCH et conformément au décret de création ouvre droit à une subvention pour la constitution des stocks stratégique et ORSEC.

8.1 Fonds propres

Le montant des contributions est proposé par le ministère de la santé et validé par le ministère des finances et recouvré par la PCH.

Au-delà de la contribution budgétaire de 50% qui est dédiée à la PCH au titre des besoins des hôpitaux, les autres sommes encaissées sont celles relatives à l'annexe 1 et couvertes par des contrats de Gré à Gré.

Ces fonds permettent généralement de financer :

- les principales charges de fonctionnement de la PCH (salaires, consommables informatiques et bureautiques, frais de communication, carburant...ect),
- les fournisseurs de stocks et services,
- les autres partenaires (banque, douane ...ect),
- l'Etat (impôts et taxes).

8.2 Financements externes

Pour répondre à ses missions, la PCH bénéficie également de financements des partenaires permettant la mise à niveau des infrastructures prévue dans le plan d'investissement. L'Établissement a pu drainer des financements substantiels au profit de la PCH, pour un taux allant de 1% à 2% du montant max des contrats signés en 2017 et 2018.

Aussi la PCH a bénéficié d'une subvention de l'Etat pour la mise à niveau du dépôt central. Sans oublier les crédits à long et à court terme octroyés à la PCH par les banques dont le but est de répondre efficacement aux besoins des EPS.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

Source : document interne à l'entreprise (DCM).

Section 02 : Présentation des étapes d'acquisition et de distribution de médicaments de la PCH

La distribution est une activité parmi les activités d'une entreprise, elle relève d'une grande importance dans le processus commercial.

On ne peut distribuer un produit que s'il est disponible, pour cela, il nous faudrait ou le produire ou bien l'acquérir.

Nous venons à cet effet vous présenter les différentes étapes qu'un produit tel que le BEVACIZUMAB INJ 400 MG, passe de la définition de son besoin à la satisfaction des commandes client.

Le choix de ce produit est déjà cité dans notre introduction.

1. Le guide des bonnes pratiques de distribution et d'importation des produits pharmaceutiques à usage humain :

La PCH a lancé en interne la rédaction de ce guide de bonnes pratiques relatif à la distribution et à l'importation des produits pharmaceutiques.

Ce guide comprend un ensemble de règles dont l'application a pour but de garantir, en tous lieux où elles existent, la conformité des opérations et de distribution des produits pharmaceutiques à usage humain, il rappelle les principes fondamentaux qui doivent être respectés en matière de bonnes pratiques de distribution et d'importation des produits pharmaceutiques.

Il définit aussi un cadre d'organisation générale de toutes les opérations réalisées par les unités de la PCH effectuant la distribution et fixe les dispositions relatives à la disponibilité des produits pharmaceutiques à leur sécurité d'approvisionnement, à la rapidité des livraisons et aux procédures de rappel.

Ce guide équivaut ainsi à une obligation de moyens que les services d'approvisionnement et de distribution de produits pharmaceutiques ont pour mission et mettre en place, de maintenir et d'améliorer de manière durable.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

Compte tenu des spécificités du domaine pharmaceutiques, la bonne application des bonnes pratiques de distribution et d'importation doit être vérifiée à intervalles réguliers de manière à prévenir l'apparition de situation engendrant un risque pour la qualité des produits constituant ainsi un risque pour le patient et la santé publique.

Outre les dimensions et réglementaires contenues dans les textes de PCH pour ses activités, les contrôles et les inspections des entités d'importation et de distribution de produits pharmaceutiques, constituent une composante technique importante décrite dans ce guide des bonnes pratiques d'importation et de distribution.

Ce guide est constitué de plusieurs règles, nous détaillerons celles qui concernent notre étude :

- 1.1 Organisation et gestion :** principes, gestion de la qualité, personnel, documentation, réclamations, rappels, activités sous-traitées et auto-inspections et audits.
- 1.2 Locaux et matériels :** locaux, principes, locaux de réception, locaux et zones de stockage, zones annexes et véhicules et matériels.
- 1.3 Approvisionnement, stockage et préparation des commandes :** approvisionnement opérations de stockage et préparation des commandes.
 - **Approvisionnement**
 - 1- Au sein de chaque entité, le pharmacien directeur technique responsable s'assure que les produits approvisionnés en vue d'être distribués satisfont à la réglementation nationale en vigueur, et notamment qu'ils ont obtenu les autorisations de mise sur le marché ou les enregistrements nécessaires.
 - 2- Le pharmacien directeur technique doit également s'assurer que ses fournisseurs bénéficient, dans leur pays, d'une autorisation valide délivrée par l'autorité administrative compétente.
 - 3- Les importateurs et les distributeurs de produits pharmaceutiques ne peuvent réceptionner, stocker et distribuer que des produits qui ont été libérés par leur fabricant c'est à- dire des produits pour lesquels il a été certifié qu'ils répondent aux exigences de l'autorisation de mise sur le marché ou du dossier d'enregistrement.
 - 4- Les distributeurs de produits pharmaceutiques doivent obtenir de leurs fournisseurs, une copie du certificat d'analyse du fabricant pour chaque lot ou chaque fraction de lot délivrée.
 - 5- Le niveau des stocks de produits pharmaceutiques doit être géré rigoureusement, en tenant compte de leurs dates de péremption, de manière à permettre à la fois d'assurer

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

un approvisionnement normal et de manière à éviter que les produits séjournent trop longtemps en stock au risque de ne plus bénéficier que d'une date validité réduite.

- 6- Les calculs de réapprovisionnement doivent être effectués selon des règles permettant de garantir, sauf cas de force majeure, l'absence de rupture de stock et la livraison rapide des produits pharmaceutiques à l'ensemble des destinataires habituels de l'entreprise.

1.4 Expédition, transport et livraison : expédition, transport et livraisons.

- **Livraisons**

- 1- Lors de la livraison le bon état des emballages et des colis reçus doit être vérifié et enregistré. S'il est nécessaire d'émettre des réserves, une copie du formulaire ou du courrier de réserve doit être remise au transporteur avant qu'il ne reparte.
- 2- Le respect des conditions spécifiques d'environnement requises durant toute la durée du transport (par exemple températures maximales et/ou minimales, humidité) doit être vérifié au moment de la réception des produits pharmaceutiques ou, s'il n'est pas possible d'examiner immédiatement les enregistrements, dans les délais les plus brefs.
- 3- Ces enregistrements doivent être examinés avec soin pour évaluer le respect des conditions de stockage requises. Ils doivent être conservés pendant au moins un an après la date de péremption des produits ou selon la législation en vigueur.
- 4- Tout écart important par rapport aux conditions de stockage définies doit être examiné en relation avec l'autorité de réglementation pharmaceutique. Des procédures écrites doivent être établies pour l'investigation et la prise en compte des dépassements des conditions de stockage, par exemple, les dépassements de température.
- 5- Des dispositions doivent être établies entre toutes les parties concernées pour le transport dans des conditions sûres et appropriées des produits retournés, en conformité avec leurs conditions de stockage et d'autres exigences éventuelles.
- 6- Des dispositions doivent être établies entre toutes les parties concernées pour garantir le transport sûr et approprié des produits refusés et des déchets avant leur destruction.

1.5 Importation.

- 1- Seuls les produits autorisés par l'autorité de réglementation pharmaceutique nationale peuvent être importés. L'importateur doit prendre en compte les directives générales de l'Organisation mondiale de la santé sur le schéma de certification des produits

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

- pharmaceutiques (Annexe 1) pour établir les procédures d'importation de produits pharmaceutiques.
- 2- L'exportateur, fabricant ou distributeur, doit être connu de l'importateur et présenter toutes les garanties quant à l'origine réelle des produits pharmaceutiques proposés. L'importateur doit recevoir une documentation complète préparée par l'exportateur, comprenant notamment un certificat d'analyse pour chaque lot ou chaque fraction de lot.
 - 3- L'importateur doit informer l'exportateur et le fabricant que le site de fabrication et/ou le site de conditionnement des produits pharmaceutiques importés peuvent être soumis à une inspection des autorités compétentes algériennes.
 - 4- Les points d'entrée dans le pays de l'importateur de produits pharmaceutiques doivent être en nombre réduit et doivent être choisis en fonction de leurs installations, de leur équipement et des ressources disponibles pour traiter ces flux.
 - 5- Le pharmacien directeur technique doit, le cas échéant, être partie prenante dans les procédures de dédouanement ou doit être aisément joignable.
 - 6- Les produits pharmaceutiques livrés au point d'entrée doivent être stockés dans des conditions convenables et pour la durée la plus courte possible avant leur transfert dans les locaux de l'importateur.
 - 7- Des précautions doivent être prises par l'importateur pour s'assurer que les produits ne sont pas manipulés dans de mauvaises conditions ou exposés à des conditions de stockage non satisfaisantes dans les ports, les aéroports ou les plateformes logistiques.
 - 8- Le schéma de certification de l'OMS sur la qualité des produits pharmaceutiques entrant dans le commerce international doit être utilisé pour collecter les données nécessaires à l'évaluation de la qualité des produits pharmaceutiques avant leur distribution sur le territoire d'importation : le certificat d'analyse de chaque lot ou de chaque fraction de lot doit être examiné et visé avant la distribution des lots ou fraction de lot.

Source : Guide de Bonnes Pratiques de Distribution et d'importation des produits pharmaceutiques à usage humain- Organisation Mondiale de la Santé.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

2. Les étapes d'acquisition et de distribution de médicaments d'origine étrangère :

2.1 Étude et suivi des besoins en Médicaments :

Le département étude et suivi des besoins élabore le programme de distribution des produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux via son service chargé du Médicaments.

2.1.1 Première étape : Préviation de besoins en médicaments :

Une analyse du marché (analyse et évolution de la demande) des médicaments tel que le BEVACIZUMAB INJ 400 MG, objet de notre étude et commercial par la PCH, est réalisée par le département conformément à la liste commerciale fournie par la Direction Technico Réglementaire de la PCH dont il fait partie et conformément à la procédure d'identification des besoins en produits pharmaceutiques.

2.1.2 Seconde étape : Établissement des besoins prévisionnels :

Détermination du programme de distribution du produit BEVACIZUMAB INJ 400 MG en application de la procédure d'identification des besoins en produits pharmaceutiques et des calculs statistiques.

2.1.3 Troisième étape : Transmission et analyse des besoins prévisionnels :

Une fois le programme est déterminé, la Direction Commerciale transmet les prévisions des besoins aux annexes régionales de distribution (client interne) via le département étude et suivi des besoins pour les communiquer aux différents clients (Établissements Publics de santé et autres) afin que ces derniers procèdent à l'analyse de ces prévisions pour une éventuelle approbation ou modification.

Une fois que les prévisions sont validées par les clients, elles feront l'objet d'un retour d'information vers la Direction commerciale.

A la réception de l'information par le département étude et suivi des besoins, le service chargé des médicaments procède comme suit :

- L'analyse et vérification des modifications apportées par le client.1
- La confirmation des prévisions par les clients (courriers et /ou situations).
- La consolidation des prévisions.

Ces prévisions seront pré-validées des par le Directeur commercial qui les soumet au Conseil de Direction pour examen de validation.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

Le conseil de direction examine le programme de distribution et émet ses réserves le cas échéant pour une éventuelle prise en charge par le Département étude et suivi des besoins des produits pharmaceutiques.

La levée des réserves par le Directeur commercial via le département études et suivi des besoins des produits pharmaceutiques.

La notification du programme au Directeur Général aux différentes directions concernées, à savoir :

- Direction Achats Médicaments (DAM).
- Direction Achats Dispositifs Médicaux et Réactifs Chimique Dentaire (DDM/RCD).
- Direction Technico-règlementaire (DTR)
- Direction Stockage et Distribution (DSD)
- Direction de l'informatique et Système d'Information (DISI)
- Ainsi qu'au Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière (MSPRH).

2.1.4 Quatrième étape : Suivi des besoins en médicaments :

Le Département études et suivi des besoins engage des actions correctives lors de la réduction ou augmentation du besoin des médicaments quant-il s'agit d'une baisse ou d'une hausse de consommation.

2.2 Achat de médicament à l'international :

Cette activité est prise en charge par la direction Achats Médicaments.

2.2.1 Expression des besoins d'achats :

L'estimation des besoins se référant à la liste des médicaments commercialisés par la PCH est diffusée par la DTR et qui porte sur deux types de produits :

- Liste de produits stock
 - Liste des produits achat pour compte.
- Les besoins en médicaments stupéfiants sont transmis par la DTR
 - Le MSPRH communique les besoins des produits, des programmes de préventions et des plans de santé nationaux (épidémie, catastrophe, el hadj, etc)
 - Les besoins en achat spécifique sont communiqués par la DSD

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

- La direction commerciale établit le programme prévisionnel de distribution de médicaments pour l'année n+1 ainsi que la nouvelle moyenne calculée pour l'année n+1. Une fois le programme prévisionnel de distribution validé, il sera transmis à la DAM pour prise en charge.

Pour ce faire, le programme prévisionnel de distribution des Médicaments s'articule autour des principaux axes suivants :

- L'historique de la demande et des livraisons des trois derniers exercices (01/01/N-2 au 30/04/N) ;
- Analyse des données par la :
 - Suppression des commandes répétées et Quantité majorée ;
 - Détermination des difficultés d'approvisionnement pour certains produits qui affectent directement la consommation des produits de substitution ;
- La conversion en B/1 :
 - Détermination de l'indice ;
 - La conversion selon l'indice des Quantités ;
- Le département étude et suivi des besoins en produits pharmaceutiques réceptionne valorise et consolide les états prévisionnels émanant des EPS ;
- L'analyse de l'évolution de la demande ;
 - Le rapprochement des états valorisés avec la capacité financière de chaque établissement public de santé ;

2.2.2 Élaboration d'un programme d'approvisionnement :

Les besoins d'achats étant exprimés, et après réception du programme prévisionnel de distribution pour l'année N+1 ; portant sur les nouvelles moyennes de consommations et les besoins, un programme prévisionnel d'approvisionnement sera établi.

Une formule globale permettra de prendre en considération à la fois le programme de distribution médicament, le stock à la clôture de l'exercice de l'année N et les encours. Cette formule permettra de déterminer la quantité du programme d'approvisionnement de l'année N+1. Celle-ci devra être présentée et validée avant la fin de chaque année.

Le programme prévisionnel d'approvisionnement est validé en Conseil de direction puis en conseil d'Administration.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

Quantité programme achat pour l'année N+1 = (quantité programme de distribution année N+1 12 mois + quantité stock alerte moyenne) – (stock à la clôture de l'exercice de l'année N + en cours)

Les produits nouvellement introduits en stock et ceux nécessitant un réajustement de la moyenne ne sont pas soumis à l'application de cette règle.

Un réajustement de la moyenne est demandé pour prise en charge.

2.2.3 Lancer un appel d'offre ou une consultation :

Après validation du programme d'achat par le CD et le CA, et en adéquation avec la procédure de passation des marchés, la DAM évalue la situation selon l'urgence et la situation du produit sur le marché (positionnement concurrentiel/monopolistique).

- **Elaboration des cahiers des charges par la direction des achats**

A cet effet, la DAM élabore le cahier des charges pour l'acquisition du produit, ce dernier est transmis à la DMAJ pour validation et visa de la Commission Inter Marché (CIM).

- **Lancement d'appels d'offres :**

A la suite du visa du cahier des charges, s'effectuera le lancement d'appels d'offres, national destinés à la fabrication locale, et national et international pour les autres produits. Dans notre cas, le produit étudié fait partie des médicaments autorisés à l'importation, et/ou non produits localement.

Il est important de prendre en considération les délais de traitement des offres qui peuvent varier en fonction du mode de passation pouvant aller jusqu'à 8 mois pour l'appel d'offre qui constitue le mode de passation le plus utilisé.

Il y a intérêt que le lancement des appels d'offre soit anticipé suffisamment à l'avance et que l'ensemble des données citées ci-après doivent être communiquées à la DAM avant la fin du premier trimestre de l'année N pour le lancement de l'appel d'offre pour l'année N+1 :

- Liste des produits commercialisés par la PCH ;
- Programme de distribution pour l'année N+1 ;

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

- Arrêté Ministériel fixant liste des produits non enregistrés autorisé à l'importation par la PCH ;
- Liste des produits en position monopolistique ;
- Liste des produits de fabrication locale ;
- Besoins en médicaments stupéfiants ;
- Besoins relatifs aux programmes nationaux ;
- Cahier des charges types ;
- Contrat types.

Pour les appels d'offre et consultation, les cahiers des charges sont élaborés par la structure bénéficiaire et visés par la commission des marchés CIM.

Les contrats sont signés du mois de janvier à décembre.

- **Exploitation des appels d'offre par la COPEO :**

Exploitation des appels d'offres lors de l'ouverture des plis et de l'évaluation des offres par la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres (COPEO).

- **Traitement des recours par la CIM :**

Lorsque les produits sont infructueux aux appels d'offres, commence une élaboration, validation, et mise en œuvre du plan des infructueux en prenant en compte les seuils de passation prévus dans la procédure passation des marchés.

2.2.4 Sélection et choix du prestataire :

La sélection et choix du prestataire est effectuée par :

- La COPEO lors des appels d'offres après évaluation et proposition de l'attribution provisoire au DG et la parution de cette dernière sur le site de la PCH et voie de presse.
- La DAM lors des consultations en gré à gré et après des éventuelles négociations.

Ces deux sélections peuvent avoir lieu après expertises (expert/consultant)

2.2.5 Contractualisation :

- Elaboration et validation des contrats par la DMAJ.

Un contrat comporte différentes clauses, qui décrivent les responsabilités de chaque partie engagée dans la transaction. Il fixe les produits, leur prix, les conditions de leur livraison, le niveau de qualité requis pour ces produits, l'incoterm utilisé, le mode de transport, etc.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

- Demande de dérogation auprès du MSPRH si les circonstances l'exigent.
- Présentation des contrats à la CIM pour examen et validation. Dans le cas où le contrat est validé, ce dernier est présenté au soumissionnaire.
- Signature des contrats par les deux parties cocontractantes (PCH/Fournisseur).
- Mise en place de la caution de bonne exécution bancaire.
- Etablissement et vérification du bon de commande par la DAM.
- Autorisation du bon de commande par le DG.
- Transmission du bon de commande au fournisseur ainsi que la demande de confirmation de la commande et les plannings de livraison.

Le bon de commande FOR-ACH-06, est transmis à chaque fournisseur. Il indique la référence de la commande et de l'offre, la date de l'offre initiale, le destinataire, lieu de livraison, l'incoterm, la liste des produits commandés (désignation, conditionnement), les prix unitaires et les prix totaux, le planning de livraison, le montant total de la commande, le contrat et la date d'entrée en vigueur.

Le bon de commande est accompagné du courrier de confirmation de la commande et du planning de livraison.

N.B 01 : En cas de non-respect d'une des clauses par une des parties, un règlement à l'amiable est préconisé. En cas de litige, il faudra se référer au contrat qui indique quelle est la procédure à suivre et quelles sont les autorités compétentes pour régler le litige.

N.B 02 : Les principaux incoterms négociés par la PCH sont : FCA, FOB, CPT et CFR. Grâce à l'incoterm choisi, on peut savoir qui, de l'acheteur ou du vendeur, devra prendre en charge et à ses risques les prestations logistiques relatives à l'emballage, au chargement, à l'emportage et au dépotage, au groupage et au dégroupage, aux formalités douanières, au mode de transport, au dédouanement, à l'assurance, au dépôt et à l'entreposage des marchandises.

2.2.6 Exécution des Achats et suivi des contrats

- **La mise en place du programme d'achat**

L'opération d'importation :

Cette opération exige la transmission de la Facture pro-forma pour domiciliation bancaire. Le dossier transmis à la DFC renferme :

- La demande de domiciliation bancaire de la pro-forma (FOR-ACH-02) ou ouverture de lettre de crédit,

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

- Demande de paiement (FOR-ACH-03) de taxe de domiciliation bancaire sur opération d'importation,
- Le cours des principales monnaies sur le marché interbancaire des changes d'Alger,
 - A l'expédition :
 - La DAM transmet la facture, la LTA (Annexe 2) et/ou BL (Annexe 3) au service transite de la PCH (par bordereau) pour assurer les produits à l'expédition.
 - Transmission de la demande de déclaration pour dédouanement (Annexe 4) des produits pharmaceutiques à la DTR après la saisie de la facture d'achat sur le système.
 - Demande de dérogation auprès du MSPRH si nécessaire,
 - Transmission de la déclaration pour dédouanement des produits pharmaceutiques visée par le MSPRH à la DSD
 - Après expédition des produits par les fournisseurs :
 - La DSD entame les procédures de dédouanements et procède à la transmission du pli cartable à la direction des achats.
 - Transmission à la DFC demande de report de domiciliation, demande d'attestation de non-transfert pour les factures sans valeur commerciale
 - Transmission à la DSD Facture domiciliée, pour enlèvement des produits ou régularisation des produits enlevés provisoirement en BEP.

Pour les produits rendus sur site, la facture est saisie et validée dès la transmission de la facture par la DSD.

- Après réception des achats :
 - La DTR informe les directions concernées de la libération des produits par les organes de contrôle.
 - La DSD transmet les dossiers de paiement à la direction des achats qui les complètent et les retransmet à la DFC pour prise en charge.

Le dossier de paiement est constitué de :

- Demande de paiement FOR-ACH-03 ;
- Bon de réception ;
- Bulletin de réception ;

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

- Bon de livraison ;
- D10 pour les importations (Annexe 5) ;
- Certificat d'analyse pour la gamme RCD et certificat de libération des organes de contrôle pour le médicament et DM.
 - La DISI met à la disposition des directions concernées une plateforme informatique pour le suivi de l'exécution des achats à travers le niveau et les mouvements des stocks (support numérique) ;
 - La DAM veille au respect des plannings de livraison et relance les fournisseurs en cas de retard de livraison ou d'envoi de documents d'expédition, et ce par l'application des clauses contractuelles prévues à cet effet (pénalités de retard, achat auprès d'un autre fournisseur, défaut de livraison, prospections, si nécessaire...);
 - Demande de mainlevée ou mise en jeux de la caution de bonne exécution ;
 - Demande d'avenants et d'extension du montant ou validité de la caution de bonne exécution bancaire.
- **Suivi et évaluation des fournisseurs :**
 - Suivi et évaluation des fournisseurs selon une grille d'évaluation pré-définie et établissement des fiches d'évaluation par fournisseur ;
 - Suivi des engagements et des réalisations par produit et par fournisseur.

2.2.7 Établir un rapport d'activités alimentant la revue de direction :

- Présenter les engagements et réalisations, le calcul des indicateurs : taux d'exécution du marché et taux de réalisation du programme d'achats ;
- En cas de non-conformité : Lever un plan d'actions pour lever ces non-conformités.

Source : document interne à l'entreprise (DAM ET DC).

2.3 Stockage et Distribution du médicament :

2.3.1 Première étape : Réception du médicament :

Le service réception des médicaments de la DSD, effectue le contrôle administratif, qualitatif et quantitatif des livraisons, comme suit :

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

- Consiste en la vérification de la conformité documentaire qualitative et quantitative selon les exigences et prescription émises sur le bon de commande et le dossier de livraison fournisseur local ou étranger.
- L'évaluation des écarts à la réception de la marchandise et les documents y afférents.
- Dans le cas où la livraison s'avère non conforme les étapes suivantes sont entreprises :
 - Retour de la marchandise.
 - Saisir la Direction du médicament et la Direction Technico règlementaire.

La réception des produits pharmaceutiques comporte les différentes étapes de traitement du dossier de livraison fournisseur qui a pour finalité la constitution du dossier de réception provisoire à savoir :

- Enregistrement des produits pharmaceutiques sur système informatique et édition du bulletin d'entrée produit
- Contrôle des enregistrements de réception et approbation des états journaliers de réception.
- Établissement des planches de prix et élaboration des bons de réceptions.
- Entrée théorique des produits pharmaceutiques en stock et attribution des adresses de stockage.
- Traitement documentaire du dossier de réception provisoire et archivage.

2.3.2 Seconde étape : Le stockage :

Le stockage physique des produits pharmaceutiques s'effectue après le contrôle qualitatif et quantitatif des produits stockés théoriquement.

- **Le stockage physique :**
Il consiste en l'acheminement et rangement des produits contrôlés selon les adresses déjà attribuées
- **Ordonnancement des transferts :**
Une fois les produits réceptionnés et stockés la gestion centrale des stocks définit les quantités à transférer aux annexes régionales selon les moyennes de consommation mensuelles ; le bon de transfert élaboré à cet effet est remis au service facturation de la Sous- Direction exploitation.
- **Établissement du dossier de transfert et préparation des commandes :**

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

Sur la base des bons de transfert, des bons d'extractions, factures et bon de livraisons sont générés par le service facturation et transmis aux magasiniers afin de préparer les produits à distribuer.

- **Contrôle des commandes :**

Contrôle qualitatif et quantitatif des commandes préparées

2.3.3 Troisième étape : Expédition des commandes des Annexes Régionales de Distribution :

L'expédition des commandes est effectuée vers les annexes régionales, accompagnées du dossier de transfert correspondant en tenant compte de la gamme des produits (produit réglementé ou non) et de la température dirigée.

NB : l'Annexe de Alger assure la réception physique des produits expédiés par la DSD.

Source : document interne à l'entreprise (DC).

2.4 Distribution de médicaments aux annexes régionales :

A partir du stock central de la PCH, les annexes régionales sont alimentées de sorte à assurer une disponibilité des produits en quantité suffisante. Pour cela les agents de la gestion de stocks exercent un suivi quotidien de l'ensemble des stocks, tant au niveau central qu'au niveau des annexes régionales, et évaluent les besoins sur la base de moyennes de consommation mensuelles par produit et par annexe, avec en supplément un stock de sécurité de x mois selon la rotation du produit.

Afin d'accomplir cette mission, la sous-direction alimente les annexes en procédant à des ordres de transfert de produits, suite auxquels la sous-direction chargée de l'exploitation procède à l'expédition de la marchandise vers les annexes régionales. Ces ordres de transferts sont effectués en prenant en compte plusieurs critères, comme les livraisons attendues des fournisseurs, les ventes au niveau des annexes ainsi que les quantités de marchandises qui sont en cours de transfert (stock à l'extérieur ou flottant).

Dans le même contexte, elle effectue des opérations de régulation entre les stocks des annexes, cela se traduit par un mouvement des produits depuis une annexe régionale vers une autre, sur la base de différents critères :

- Ruptures ou pré ruptures de stock ;

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

- Période de pénuries ;
- Sous / sur consommation d'une région ;
- Approche des dates de péremption.

Le stock central est principalement alimenté par la direction des « Achats » conformément à un programme d'achat élaboré sur la base d'un plan de distribution et de prévisions annuelles, cependant la « Gestion de Stock » peut faire des demandes d'achats pour compte régité par une procédure interne, les demandes d'achats pour compte proviennent des différents établissements de santé à travers le territoire national, et transitent par les annexes régionales avant d'aboutir au niveau de la Gestion de Stock.

Cependant le stock peut être alimenté aussi à partir d'autres sources, comme les dons de produits gratuits. La PCH est responsable de stocker ces produits gratuits et de les acheminer jusqu'aux établissements de santé au même titre que les produits achetés.

Les produits à gros volumes sont acheminés directement aux annexes régionales par les fournisseurs sans transiter par le dépôt central. La gestion administrative de ces produits se fait de la même façon que pour les autres produits qui sont réceptionnés puis stockés au niveau du dépôt central puis distribués sur les annexes régionales.

Sur la base des ordres de transfert vers les directions régionales qu'il reçoit depuis le département « Gestion de Stock », le service « Facturation » procède au déstockage de la marchandise sur le système selon plusieurs critères : date de péremption, numéro de lot, fournisseur, exigence du bon de transfert...etc.

Il en résulte un bon d'extraction de la marchandise depuis le stock sur lequel est indiqué précisément l'adresse de la marchandise ainsi que les quantités relatives à chaque conditionnement des produits (palettes, colis ou vrac), ce bon est transmis joint à la facture et au bon de livraison au service concerné pour ramassage. En cas de nécessité, l'agent peut procéder à l'ouverture de colis pour satisfaire la demande, cette opération qui vise à transformer la quantité colis en vrac se fait via un bon de réapprovisionnement qui sera joint au bon d'extraction.

L'équipe chargée du ramassage récupère la marchandise conformément aux indications du bon d'extraction à plusieurs emplacements du dépôt, elle est regroupée dans un même endroit où un pointeur est en charge de la vérifier et d'établir une décharge.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

Un agent du service « Expédition » prend le relai et vérifie à nouveau la marchandise, puis établit le bon d'expédition destiné à l'annexe régionale incluant les informations relatives au transport. La marchandise est par la suite chargée au niveau du transport, le chauffeur procède à un dernier comptage, accuse réception et se charge de remettre le dossier à la livraison.

Une fois la marchandise livrée le chauffeur remet un accusé de réception de l'annexe régionale au service Expédition. Si la marchandise n'est pas disponible au niveau du dépôt pour cause d'écart de stock ou de casse, l'agent de la facturation fait une facture d'avoir, un bon de réintégration ainsi qu'un bon de réception pour annuler l'opération.

À la suite d'une faible rotation d'un ou plusieurs produits dans une annexe régionale, cette dernière fait une demande à la Direction « Stockage et Distribution » de la centrale afin de reprendre ces produits et de les distribuer vers d'autres annexes. La Direction « Stockage et Distribution » établit un bon de transfert et le remet au chef de produit pour analyse et validation. Une fois le bon de transfert validé, il est remis à l'annexe régionale qui a exprimé le besoin et la marchandise est déstockée et expédiée.

Source : document interne à l'entreprise (DCM).

Section 3 : Présentation et analyse des indicateurs de la performance commerciale au sein de la PCH.

Dans un souci de qualité, la direction Commerciale de la PCH accorde une importance cruciale à l'écoute et aux retours de ses clients afin d'améliorer ses prestations et d'optimiser ses activités dans le but de garder de bonnes relations commerciales avec ces derniers.

D'abord, nous présenterons les différents indicateurs de performance commerciale calculés par la PCH ainsi que ses notions voisines. Par la suite, nous exposerons l'analyse SWOT effectuée par la PCH dans le cadre de sa certification et une enquête par questionnaire sur la satisfaction des clients de la PCH que nous avons effectué auprès de quelques EPS.

1. Analyse des indicateurs :

Les indicateurs ci-dessous représentent ceux utilisés par la PCH. Il est à noter que les résultats des calculs concernent l'année 2018.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

1.1 Indicateurs quantitatifs

1.1.1 Maîtrise des besoins en produits pharmaceutiques :

a. Tableau n°III-1 : Indicateur maîtrise du besoin

Indicateur	Formule	Origine de l'information	Cible	Réalisation	Fréquence
Maîtrise du besoin	Nombre de produits dont la réalisation par rapport aux prévisions est entre 80% et 120%	Quantité commandée			Mensuelle
	Nombre de produit global	Quantité livrée	35%	37%	

b. Commentaire :

On constate qu'il existe une maîtrise des besoins des EPS en produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux avec un taux de maîtrise toutes gammes confondues de 37%, celui-ci est supérieur à l'objectif qui est de 35%. Il est à noter que les prévisions réalisées sont exprimées à travers un plan annuel d'approvisionnement qui prend en considération différents éléments à savoir l'historique de la consommation, les besoins exprimés par les établissements de santé et les programmes nationaux.

Afin d'appuyer les résultats de l'indicateur précédent, nous avons pris comme exemple le produit BEVACIZUMAB INJ 400/MG, un médicament importé et commercialisé par la PCH (Annexe 6).

c. Tableau n°III-2 : L'évolution des besoins, des réalisations et des quantités vendues.

Année	2016	2017	2018	2019
Quantités réalisées en boîte de 1	48500	46000	49000	54200
Evolution quantités réalisées en%	-	-1%	6%	9.6%

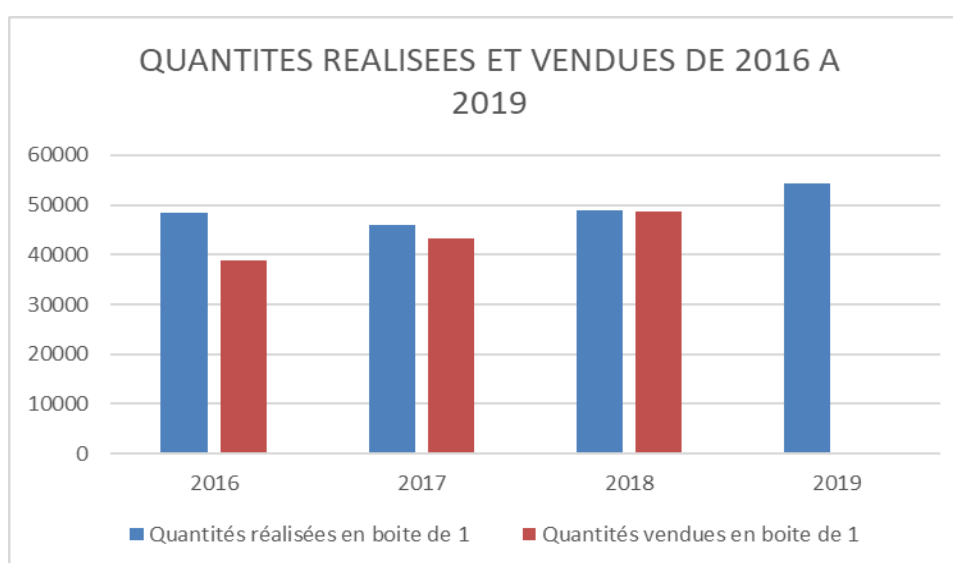
Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

Quantités vendues en boîte de 1	38858	43183	48575	-
Evolution quantités vendues en %	-	10%	11,10%	-

Source : Etabli par nous-mêmes, selon les données de l'entreprise (DC).

d. Représentation graphique :

Graphe n°III-1 : Quantités réalisées et vendues de 2016 à 2019



Source : Etabli par nous-mêmes, selon les données de l'entreprise (DC).

e. Analyse :

Nous constatons à travers le tableau et le graphe ci-dessus, que les réalisations en BEVACIZUMAB ont connu :

- Une légère régression de :
 - 1% entre 2016 et 2017.
- Une évolution de :
 - 6% entre 2017 et 2018 ;
 - 9.6% entre 2018 et 2019.

Quant aux quantités vendues, elles ont connu :

- Une évolution de 10% entre 2016 et 2017 ;
- Une évolution de 11,10% entre 2017 et 2018.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

La régression des réalisations de 2017 est due à la demande des hôpitaux qui était minimale en 2017 comparée à 2016 et ce pour des raisons thérapeutiques ; expliquée par un nombre de cancéreux qui fut moins important que celui de 2016 et des quantités réalisées restantes en stock de l'année 2016 qui ont servi à compléter celles de l'année 2017.

L'évolution des réalisations ainsi que les ventes entre 2017 et 2018, est justifiée par la hausse des besoins des clients de la PCH, en raison de l'augmentation du nombre de cancéreux. Même cas concernant l'évolution des réalisations entre 2018 et 2019.

1.1.2 Le chiffre d'affaire :

Pour analyser cet indicateur, nous avons pris comme exemple le produit BEVACIZUMAB INJ 400/MG.

a. Tableau n°III-3 : L'évolution du chiffre d'affaire de la PCH et du BEVACIZUMAB en milliards de DA.

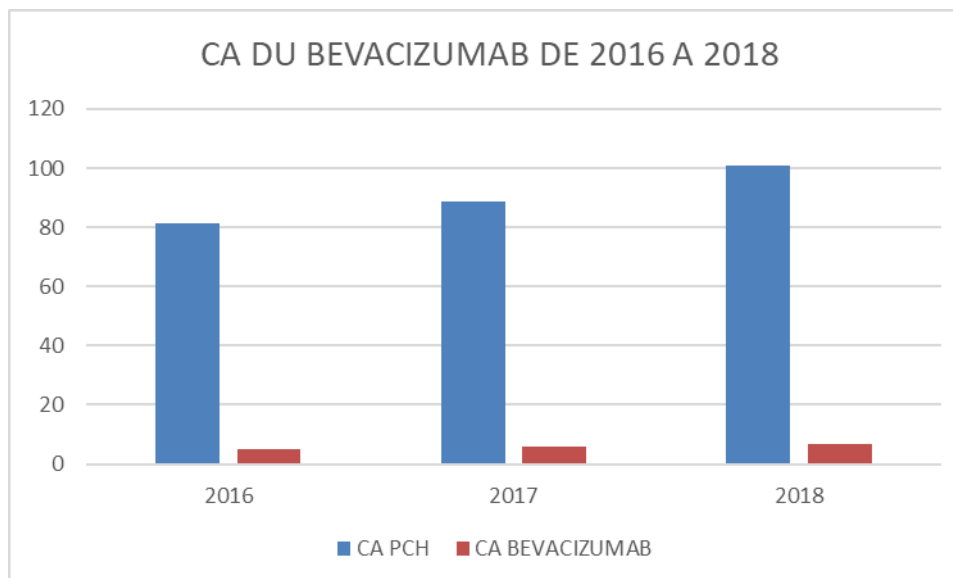
Année	2016	2017	2018
CA PCH	81585403211	88591147156	101443560720
Evolution CA PCH en %	-	8%	12,7%
CA BEVACIZUMAB	5355718168	5974866434	6762692762
Evolution CA BEVACIZUMAB en %	-	10,36%	11,65%

Source : Etabli par nous-mêmes, selon les données de l'entreprise (DC).

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

b. Représentation graphique :

Graphe n°III-2 : CA du BEVACIZUMAB de 2016 à 2018



Source : Etabli par nous-mêmes, selon les données de l'entreprise (DC).

c. Commentaire :

On constate une évolution du CA global de la PCH d'une année à une autre de 2016 à 2018.

- 8% entre 2016 et 2017 ;
- 12,7% entre 2017 et 2018.

Cette évolution du chiffre d'affaire global de la PCH est due en grande partie à l'évolution de celui du BEVACIZUMAB :

- 10,36% entre 2016-2017 ;
- 11,65% entre 2017-2018.

Et ce, car c'est le produit le plus coûteux de la PCH. D'ailleurs, son CA représente une grande partie des 80% de celui de la PCH.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

1.2 Indicateurs qualitatifs :

1.2.1 Satisfaction client

a. Tableau n°III-4 : Indicateur amélioration du taux de satisfaction client

Indicateur	Formule	Origine de l'information	Cible	Réalisation	Fréquence
Amélioration du taux de satisfaction client	$\frac{\text{Nombre de client satisfait}}{\text{Nombre de client interrogé}} \times 100\%$	Rapport de satisfaction	80%	93%	Semestrielle

b. Commentaire :

Le taux de satisfaction client de la PCH est lui aussi supérieur au taux ciblé, il est de 93%. Ceci prouve que la PCH propose des produits qui répondent aux besoins de ses clients.

La PCH est toujours soucieuse de l'avis des clients, elle mesure périodiquement le niveau de satisfaction des commandes clients (produits de stock et achats spécifiques), et analyse les reliquats par rapport à l'état de stock central et celui des annexes afin de s'assurer qu'ils sont pris en charge. Elle ne se limite pas à ces pratiques, elle sollicite également ses clients à travers des sondages ciblés et réguliers afin de faire ressortir les actions correctives et d'améliorer ses prestations dans le but d'améliorer la satisfaction client, ce qui explique le taux de cette dernière qui se rapproche de 100%.

1.2.2 Améliorer l'écoute client :

c. Tableau n°III-5 : Indicateur amélioration de l'écoute client

Indicateur	Formule	Origine de l'information	Cible	Réalisation	Fréquence
Amélioration de l'écoute client	$\frac{\text{Nombre de réclamation traitée}}{\text{Nombre de réclamation total}} \times 100\%$	Situation de réclamations	100%	100%	Semestrielle

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

d. Commentaire :

La PCH accorde une importance cruciale au retour de ses clients quant à leurs relations commerciales et ce, en analysant les réclamations des clients. Ces dernières peuvent être relatives à la qualité de la prestation (quantité manquantes, erreurs de livraisons, casses, erreurs de saisie...etc.) ou à celle des produits (efficacité, changement d'aspect, effet indésirable...etc.). Le taux d'amélioration de l'écoute client est égal au taux ciblé, soit 100%. D'après le résultat, on constate que La PCH et plus exactement le département veille commerciale de la direction commerciale résout les éventuels dysfonctionnements ou problèmes identifiés qui peuvent être la source de ces réclamations et est à l'écoute de ses clients continuellement. Par exemple, dans le cas de produits sous tension affichant une rupture, ou une quantité insuffisante, la commerciale informe les clients via les annexes des positions de ces produits, et propose des alternatives de traitement et des produits de substitution.

Conclusion de l'analyse :

La PCH, et plus précisément la direction commerciale, a atteint et réalisé tous ses objectifs de qualité fixés, tout au long de l'année 2018.

2. Analyse SWOT

Des ateliers ont été organisés au sein de la PCH pour l'identification des contraintes, l'analyse en profondeur des solutions et la proposition initiale des solutions à entreprendre dans ce plan stratégique 2019-2023 et pour répondre aux exigences du chapitre 4.1 de la norme ISO 9001 version 2015, la Direction Générale de la PCH a opté pour une analyse SWOT le 23/12/2018. Ces ateliers ont vu la participation de tous les acteurs intervenant dans la satisfaction des EPS en Produits Pharmaceutiques.

Une analyse des données a été réalisée durant trois semaines les problèmes soulevés pendant les ateliers afin de bâtir les stratégies et leurs actions sur les solutions qui, une fois appliquées, auront un impact important sur l'amélioration de la performance de la PCH, ainsi qu'une influence considérable sur problèmes adressés.

La plus grande partie des solutions venant des ateliers a été retenue bien que l'analyse ait légèrement changé, les accents ont été mis sur les objectifs stratégiques pour prendre en

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

compte un manque d'impact direct et/ou d'influence identifiés.

Les résultats de cette analyse sont présentés comme suit :

Tableau n°III-6 : Matrice SWOT ou FFOM de la PCH.

Strengths (Forces).	Weaknesses (Faiblesses).
<ul style="list-style-type: none"> • Capital expérience importante dans le domaine d'acquisition et de distribution des produits pharmaceutiques ; • Large gamme de produits ; • Levier de l'application de la politique de santé ; • Capacité de stockage ; • Partenariat solide (PIP) ; • Veille stratégique et commerciale ; • Avantage concurrentiel qualité-prix ; • Maitrise du marché national. 	<ul style="list-style-type: none"> • Créances et dettes ; • Se limiter à un seul domaine d'activité : la distribution ; • Absence de circuit vert ; • Système d'information semi-intégré.
Opportunities (Opportunités).	Threats (Menaces).
<ul style="list-style-type: none"> • Marché en croissance (clients, ouverture de nouveaux services) ; • Production nationale des produits pharmaceutiques ; • L'adhésion de la PCH à l'association des centrales d'achats africaine ACAME (Possibilité d'exporter / acheter) ; • L'augmentation de l'espérance de vie ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoins des clients mal exprimés ; • Dépendance des achats en devises et dépréciation du dinar ; • Situation monopolistique de certains produits ; • Absence de consensus thérapeutiques ; • La dépendance au budget alloué aux EPS ; • Changement de protocole de traitement ; • Retrait de la commercialisation des produits pharmaceutiques ;

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la prévalence de certaines pathologies ; • La possibilité d'intégrer le marché officinal ; • Possibilité d'assurer la production en partenariat ; • Enregistrement des produits innovants (nouvelles thérapies). 	<ul style="list-style-type: none"> • Arrêt temporaire ou définitif de fabrication ; • Défaillance fournisseur ; • Infructuosité des appels d'offres ; • Absence de marché type avec les clients ; • Inadaptation de la réglementation des marchés publics aux produits pharmaceutiques ; • Changement de site ; • Transfert d'AMM.
---	---

Source : Document interne à l'entreprise (DC).

3. Enquête par questionnaire sur la satisfaction des clients de la PCH :

3.1 Présentation de l'enquête :

Et toujours dans cette optique et afin de déterminer les résultats propres à notre étude, nous avons procédé à une enquête satisfaction auprès de quelques EPS dont : CHU Mustapha Bcha (Alger), CHU Bab el Oued (Alger), CHU d'Hussein DEY (Alger), EPH Ain Taya (Alger), EPH El Harrach (Alger), EPH El Biar (Alger), EPH Zeralda (Alger), EHSE Ait Idir (Alger), CHU Frantz Fanon (Blida), CHU Ben Aknoun.

A travers un questionnaire adressé aux clients choisis.

Et ce en vue d'appuyer les résultats obtenus préalablement par la PCH concernant la satisfaction clients et de comprendre l'enjeu de celle-ci dans la relation client/fournisseur.

3.2 Elaboration du questionnaire

Le questionnaire peut être défini comme étant « *une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interrogés de façon directive et de*

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »¹.

3.3 Type de questions :

Pour élaborer notre questionnaire, nous avons choisi un seul type de questions, à savoir :

Les questions fermées à réponse unique : questions conduisant le répondant à prendre pour choix une réponse parmi plusieurs autres possibilités, et seule une case sera cochée.

Exemple :

Comment évaluez-vous les canaux de communication entre vous et la PCH ?

- Très satisfaisant ;
- Satisfaisant ;
- Peu satisfaisant ;
- Non satisfaisant.

3.4 Population de l'enquête :

La partie ciblée par notre enquête est les établissements publics de santé, car ces derniers sont susceptibles d'avoir des réponses et d'informations primordiales à notre étude.

3.5 La taille de l'échantillon :

Nous avons choisi d'établir notre enquête à travers un échantillon de 10 EPS situés dans les Wilaya d'Alger et Blida.

3.6 Méthode d'échantillonnage :

La méthode d'échantillonnage que nous avons choisi pour élaborer notre enquête est celle de l'échantillonnage non probabiliste, car notre population est bien déterminée et connue.

3.7 Le traitement de données :

Comme notre enquête est constituée de questions fermées uniquement, donc nous avons appliqué un traitement direct par simple comptage des réponses, et interprété les résultats à l'aide du logiciel l'Excel.

3.8 Rapport de l'enquête de satisfaction clients :

L'enquête de satisfaction clients est jointe dans (Annexe 7).

¹ OUACHRINE (H) et CHABANI (S) : *Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales*, 1ère édition, 2013, p.77.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

Les résultats de l'enquête réalisée pour le 2ème semestre 2018 se présentent comme suit

- Nombre de questionnaires remis aux clients : 10.
- Nombre de questionnaires traités : 8.
- Le taux de réponse est de : 80 %.
- Le taux de satisfaction des clients : 88 %.

Le détail des réponses des clients est présenté sur les graphes ci-après :

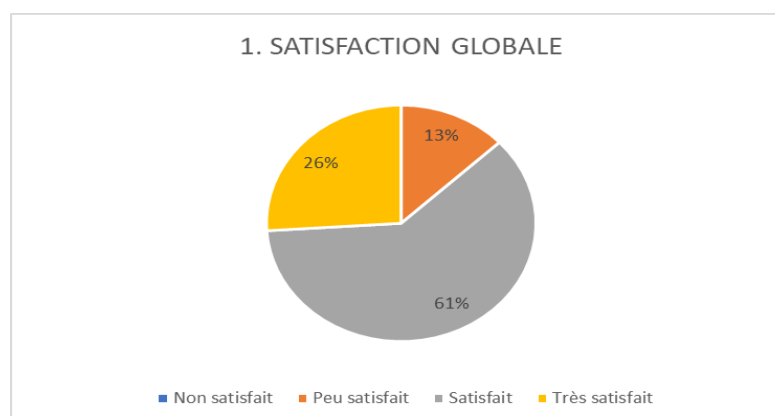
Question posée	Non satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
1. SATISFACTION GLOBALE	0%	13%	61%	26%
Pensez-vous que la PCH est un organisme orienté vers le client ?	0	1	4	2
Comment évaluez-vous la réactivité de la PCH ?	0	1	5	2
Comment voyez-vous l'évolution de la qualité de service/produit fourni par la PCH ?	0	1	5	2
Comment évaluez la disponibilité de la PCH ?	0	1	5	2
2. QUALITE ET SERVICE	3%	16%	47%	34%
Comment évaluez-vous les canaux de communication entre vous et la PCH ?	0	2	4	2
Comment évaluez-vous le traitement de vos revendications fait par la PCH ?	0	1	4	3
Comment évaluez-vous la réponse de la PCH à vos réclamations ?	1	1	3	3
Comment évaluez-vous l'engagement de la PCH par rapport à la conformité aux	0	1	4	3

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

exigences contractuelles ?				
3. ATTITUDE	0%	8%	63%	29%
Que diriez-vous sur l'implication du personnel de la PCH ?	0	1	5	2
Comment jugez-vous le délai de traitement de vos demandes/commandes ?	0	0	4	4
De manière générale, vous êtes ?	0	1	6	1
	0%	12%	75%	13%

- **Représentations graphiques :**

Graphe n°III-3 : Satisfaction globale



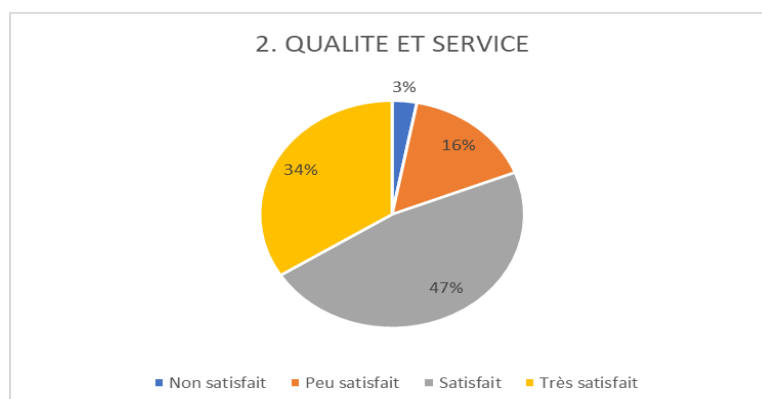
Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon les réponses obtenues, 61% des établissements publics de santé interrogés sont globalement satisfaits de la PCH, 26% sont même très satisfaits il reste ainsi 13% de ces clients qui sont peu satisfaits.

Ces résultats interprètent la satisfaction des EPS questionnés par rapport à l'orientation de la PCH vers ses clients, sa réactivité et sa disponibilité ainsi de la qualité de produits/services fournis.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

Graphe n°III-4 : Qualité et service

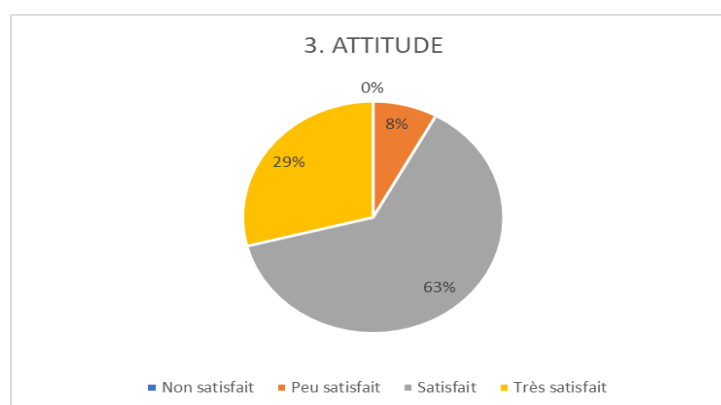


Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après l'analyse des résultats concernant la qualité de service, 47% des EPS en question affirment qu'ils sont satisfaits de la qualité de service, tandis que 34% sont très satisfaits et 16% peu satisfaits, cependant 3% de ces organismes ne sont pas satisfaits de la prestation de la PCH.

Les réponses concernent la qualité de communication de la PCH et sa réactivité face aux réclamations et revendications, et le respect des exigences contractuelles mutuellement signées

Graphe n°III-5 : Attitude

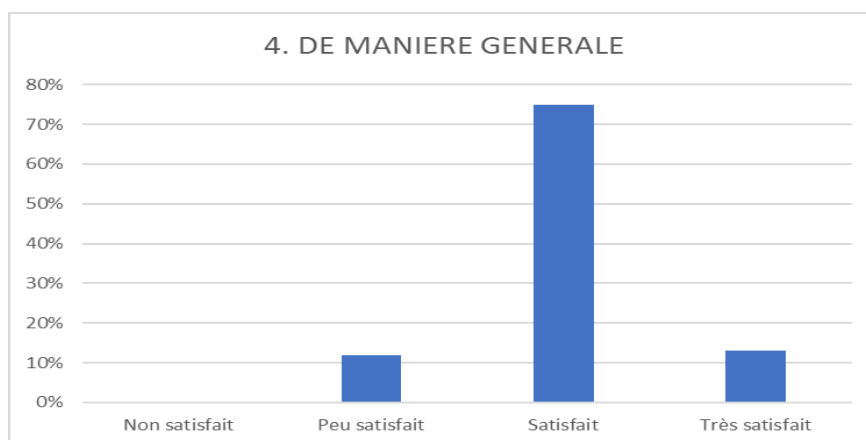


Source : élaboré par nous-mêmes.

L'attitude du personnel de la PCH et son implication dans le traitement des commandes et demandes a été jugé satisfaisante par 63% de l'échantillon, voire très satisfaisante par 29%, néanmoins 8% jugent qu'elle demeure peu satisfaisante.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

Graphe n°III-6 : De manière générale



Source : élaboré par nous-mêmes.

En conclusion, Les clients interrogés sont à 75% satisfaits des prestations de la PCH, 13% sont très satisfaits et 12% peu satisfaits.

Section 4 : cas pratique sur le médicament BEVACIZUMAB

Dans cette section, nous exposerons les résultats d'une étude que nous avons effectué au niveau de PCH. Notre cas pratique portera sur l'analyse des commandes, réceptions et des livraisons du médicament BEVACIZUMAB, durant l'année 2018, et leur impact sur la satisfaction des clients de la PCH, les EPS dans notre cas, ainsi que son évolution à court terme.

1. Présentation du médicament :

Le BEVACIZUMAB est un médicament importé et commercialisé par la PCH, faisant partie de la classe thérapeutique cancérologie. Les caractéristiques de ce dernier sont jointes dans (Annexe 8).

Gamme	Médicament
Classe	CANCEROLOGIE
Poste	7910
DCI	BEVACIZUMAB INJ 400MG
Type Achat	STOCK
Origine	Étranger

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

2. Etude du médicament BEVACIZUMAB :

2.1 Étude de la demande globale (besoin de la PCH):

A. Tableau n°III-7 : Les données des achats de la PCH de 2016 à 2018

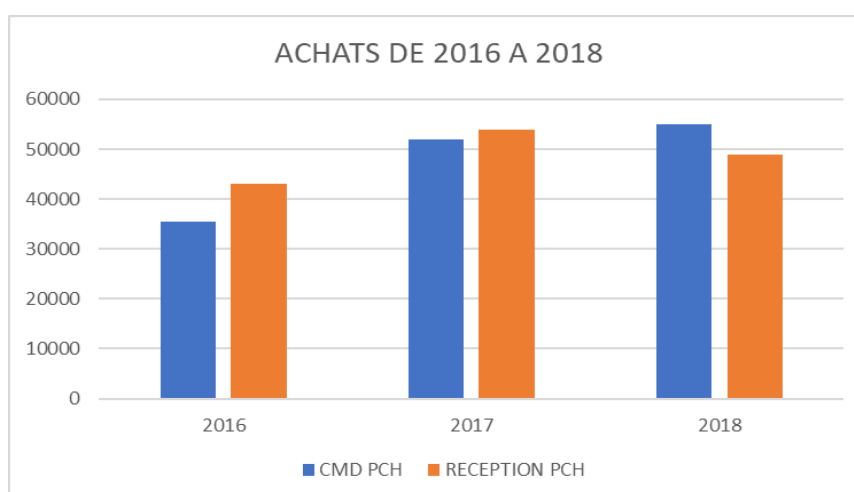
QUANTITE B1		2016	2017	2018	Moyenne
ACHATS	Commandes PCH	35500	52000	55000	47500
	Réceptions PCH	42992	54000	49000	48664
	Écart	7492	2000	-6000	1164

EVOLUTION	Commandes CH		46%	6%
	Réceptions PCH		26%	-9%

SATISFACTION	121%	104%	89%
--------------	------	------	-----

Source : document interne à l'entreprise (DC).

B. Représentation graphique :
Graphe n°III-7 : Achats de 2016 à 2018



Source : Etabli par nous-mêmes, selon les données de l'entreprise (DC).

C. ANALYSE

D'après les tableaux et les graphes ci-dessus, on constate ce qui suit :

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

a. Commandes PCH :

Une augmentation des commandes d'année en année depuis 2016 à 2018, à savoir 46% entre l'année 2016 et 2017 et 6% entre l'année 2017 et 2018.

b. Réception PCH :

Une augmentation des réceptions des commandes à savoir 26% entre l'année 2016 et 2017 avec une légère régression de 9% entre l'année 2017 et 2018.

c. La satisfaction PCH :

Avec une satisfaction moyenne annuelle de 105%, nous remarquons une régression de la satisfaction d'année en année depuis 2016 à 2018, soit de 121%, 104% et 89% en 2018.

d. Commentaire sur l'évolution des achats :

Ce taux de satisfaction élevé constaté entre 2016 et 2017 est le résultat de la satisfaction des commandes antérieures, quant à 2018, son taux de satisfaction n'atteint pas les 100% pour la simple raison est qu'une partie des commandes de 2018 sont établies pour les besoins de 2019, ce qui explique l'écart entre les quantités commandées et les quantités réceptionnées.

2.2 Étude de la vente globale (besoin clients) :

A. Tableau n°III-8 : Les données des ventes de la PCH de 2016 à 2018

QUANTITE B1		2016	2017	2018	Moyenne
VENTES	Commandes clients	58233	48194	50151	52193
	Livraisons clients	38858	43183	48575	43539
	Écart	-19375	-5011	-1576	-8654

EVOLUTION	Commandes clients		-17%	4%
	Livraisons clients		11%	12%

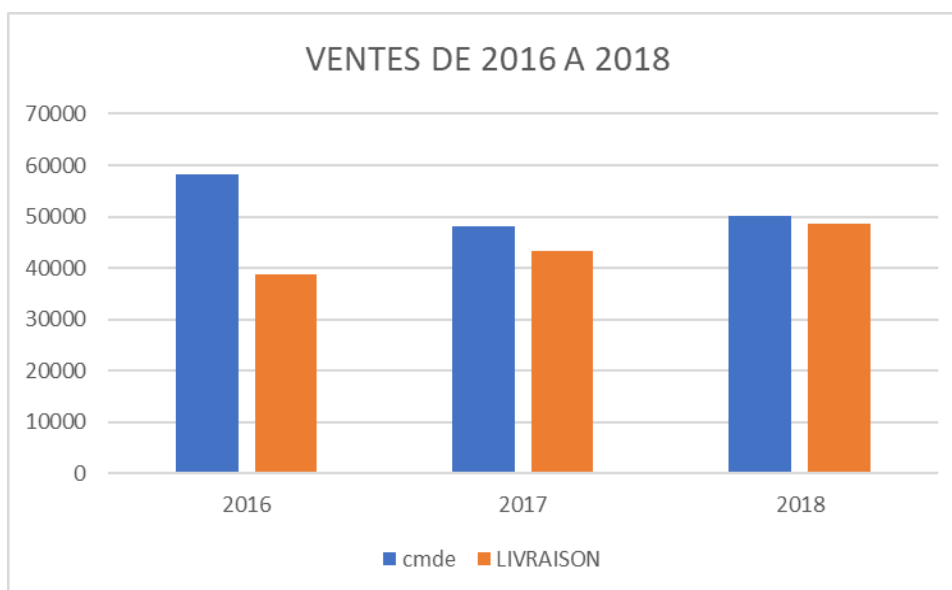
SATISFACTION	67%	90%	97%
--------------	-----	-----	-----

Source : document interne à l'entreprise (DC).

B. Représentation graphique :

Graphe n°III-8 : Ventes de 2016 à 2018

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale



Source : Etabli par nous-mêmes, selon les données de l'entreprise (DC).

C. ANALYSE

D'après les tableaux et les graphes ci-dessus, on constate ce qui suit :

a. Commandes clients :

Une baisse des commandes de 17% entre 2016 à 2017, et une augmentation de celles-ci de 4% l'année suivante, soit en 2018.

b. Livraisons clients :

Une augmentation des livraisons d'année en année depuis 2016 à 2018, à savoir 11% entre l'année 2016 et 2017 et de 12% entre l'année 2017 et 2018.

c. La satisfaction clients :

Avec une satisfaction moyenne de 84%, nous constatons une augmentation de la satisfaction tout au long des trois exercices, à savoir 67% en 2016, 90% en 2017 et 97% en 2018.

d. Commentaire de l'évolution des ventes :

L'augmentation du taux de satisfaction constatée entre 2016 et 2017, qui n'atteint pas les 100% pour la simple raison que les commandes antérieures n'ont pas été totalement livrées durant la même année, parce qu'une partie des commandes sera réceptionnée l'année d'après. Quant à 2018, son taux de satisfaction s'approche des 100%, soit 97%, c'est le résultat de la satisfaction des commandes non livrées de l'année antérieure, à savoir 2017 et une partie des

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

commandes 2018. L'écart entre les quantités commandées et livrées en 2018 sera livré pour les besoins de l'année suivante.

2.3 Étude de la demande globale de l'année 2018 (besoin de la PCH) :

A. Tableau n°III-9 : les données des achats mensuelles de l'année 2018

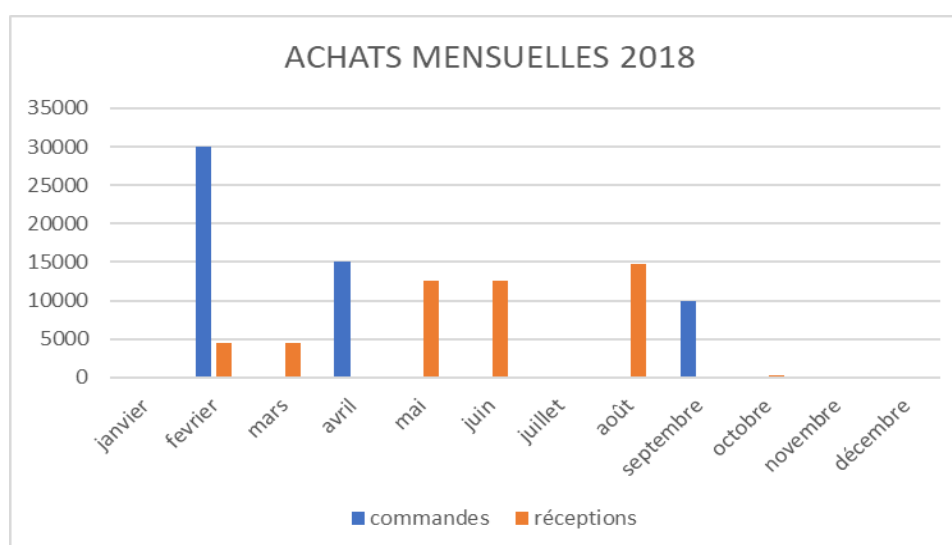
Quantité		janvier	fevrier	mars	avril	mai	juin
b1							
ACHATS	Commandes	0	30000	0	15000	0	0
	Réceptions	0	4500	4500	0	12500	12500
	Ecart	0	-25500	4500	-15000	12500	12500

juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	total 2018
0	0	10000	0	0	0	55000
0	14766	0	234	0	0	49000
0	14766	-10000	234	0	0	-6000

Source : document interne à l'entreprise (DC).

B. Représentation graphique :

Graphe n°III-9 : Achats mensuelles 2018



Source : Etabli par nous-mêmes, selon les données de l'entreprise (DC).

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

C. Tableau n°III-10 : Les données des achats semestrielles de l'année 2018

		1 tr	2 tr	1 sem	3 tr	4 tr	2 sem	Total 2018
ACHATS	Commandes	30000	15000	45000	10000	0	10000	55000
	Réceptions	9000	25000	34000	14766	234	15000	49000
	Écart	-21000	10000	-11000	4766	234	5000	-6000

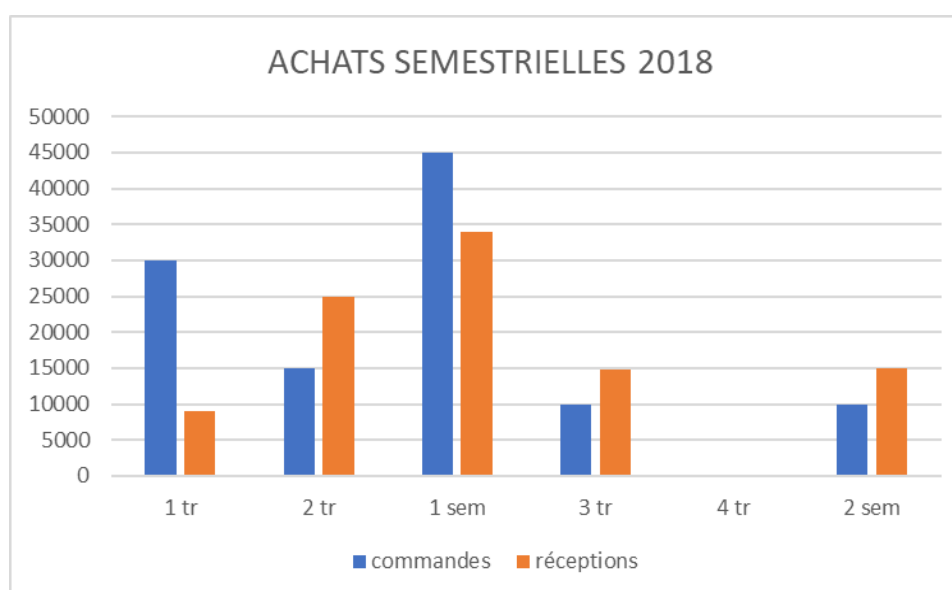
ACHATS	Commandes	67%	33%	82%	100%	0%	18%	100%
	Réceptions	26%	74%	69%	100%	0%	31%	100%

		1 tr	2 tr	1 sem	3 tr	4 tr	2 sem	Total 2018
Satisfaction	Réalisations/ Engagements	30%	167%	76%	148%		150%	89%

Source : document interne à l'entreprise (DC).

D. Représentation graphique :

Graphe n°III-10 : Achats semestrielles 2018



Source : Etabli par nous-mêmes, selon les données de l'entreprise (DC).

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

E. ANALYSE

D'après les tableaux et les graphes ci-dessus, on constate ce qui suit :

a. Commandes PCH :

De fortes commandes durant le 1^{er} semestre de l'année 2018, soit 82% contrairement au 2^{ème}, où elles ont fortement baissé pour atteindre les 18%.

b. Réceptions PCH :

Les réceptions sont importantes, soit 69% pendant le 1^{er} semestre comparé au 2^{ème}, où celles-ci ont baissé à 31%,

c. Satisfaction PCH :

La satisfaction était de 76% au cours du 1^{er} semestre, celle-ci augmente jusqu'à atteindre les 150% durant le 2^{ème} semestre

d. Commentaire sur les achats du 1^{er} et 2^{ème} semestre de l'année 2018 :

Le taux de satisfaction des commandes de la PCH durant le 1^{er} semestre de l'année 2018 est de 76% et de 150% pour le second, ce qui confirme que les commandes non livrées de 2017 et celles du 1^{er} semestre ont été livrées pendant le 2^{ème} semestre.

Ce qui a engendré un taux de satisfaction qui n'atteint pas les 100% durant l'année de 2018, à savoir 89% pour des raisons citées précédemment.

2.4 Étude de la vente globale de l'année 2018 (besoin clients) :

2.4.1 Étude de la vente globale de l'année 2018 par commandes/livraisons :

A. Tableau n°III-11 : Les données des ventes mensuelles de l'année 2018

		janvie r	fevrier	mars	avril	mai	juin
VENTES	Commandes	3318	3899	3745	4373	4842	6037
	Livraisons	3718	3899	3745	3748	4300	6057
	Écart	400	0	0	-625	-542	20

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	total 2018
3228	3513	4221	5310	6780	885	50151
3153	3047	4056	5257	6710	885	48575
-75	-466	-165	-53	-70	0	-1576

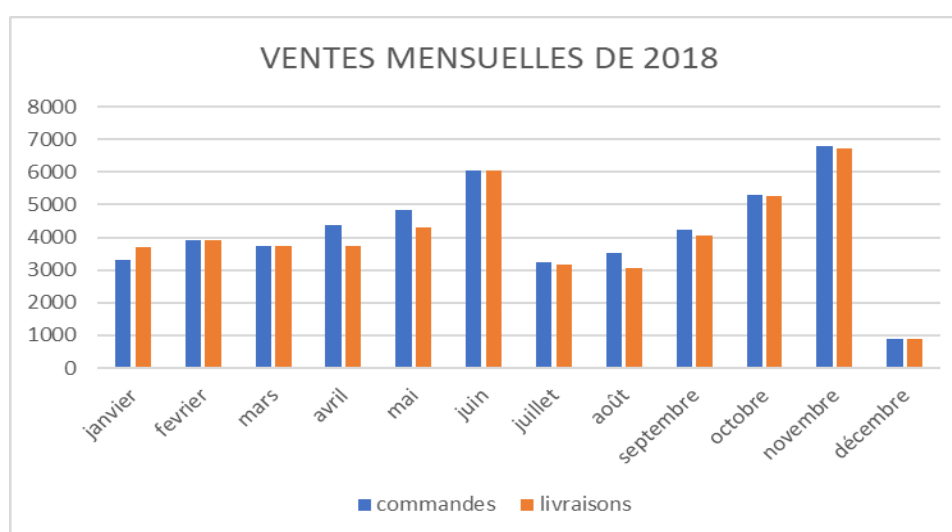
		janvier	fevrier	mars	avril	mai	Juin
SATISFACTION	Livraisons/commandes	112%	100%	100%	86%	89%	100%

juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	total 2018
98%	87%	96%	99%	99%	100%	97%

Source : document interne à l'entreprise (DC).

B. Représentation graphique :

Graph n°III-11 : Ventes mensuelles de 2018



Source : Etabli par nous-mêmes, selon les données de l'entreprise (DC).

C. Tableau n°III-12 : Les données des ventes semestrielles de l'année 2018 :

		1 tr	2 tr	1 sem	3 tr	4 tr	2 sem	Total 2018
VENTES	Commandes	10962	15252	26214	10962	12975	23937	50151

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

QUANTITES	Livraisons	11362	14105	25467	10256	12852	23108	48575
------------------	-------------------	-------	-------	--------------	-------	-------	--------------	-------

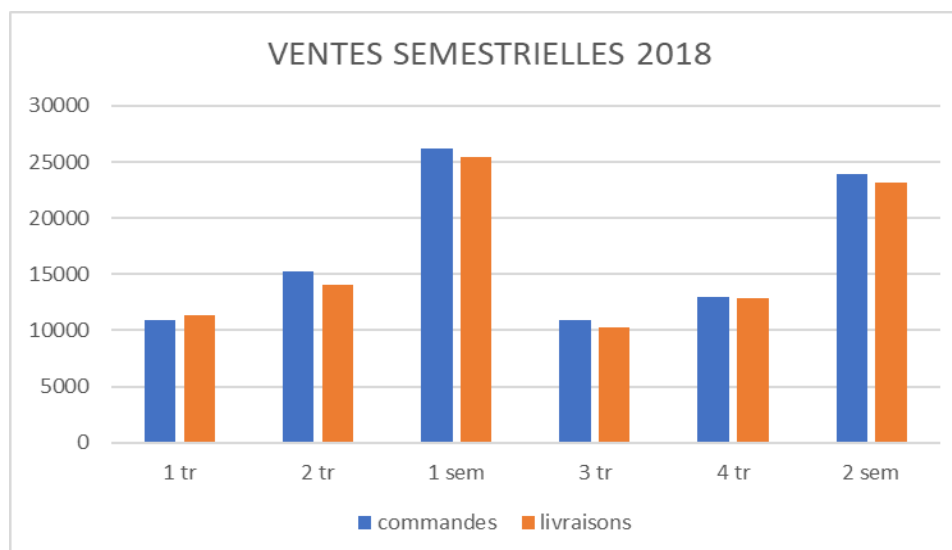
		1 tr	2 tr	1 sem	3 tr	4 tr	2 sem	Total 2018
VENTES QUANTITES	Commandes	42%	58%	100%	46%	54%	100%	100%
	Livraisons	45%	55%	100%	44%	56%	100%	100%

		1 tr	2 tr	1 sem	3 tr	4 tr	2 sem	Total 2018
SATISFACTION	Livraisons/commandes	104%	92%	97%	94%	99%	97%	97%

Source : document interne à l'entreprise (DC).

D. Représentation graphique :

Graphe n°III-12 : Ventes semestrielles 2018



Source : Etabli par nous-mêmes, selon les données de l'entreprise (DC).

E. ANALYSE :

Selon les tableaux et les graphes ci-dessus, on constate ce qui suit :

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

a. Commandes clients :

Les commandes du 1^{er} trimestre représentent 42% du 1^{er} semestre, et celles du 2^{ème} trimestre 58%. Tandis que 46% des commandes sont établies durant le 3^{ème} trimestre et 54% pendant le second.

b. Livraisons clients :

Les livraisons du 1^{er} trimestre représentent 45% du 1^{er} semestre, et celles du 2^{ème} trimestre 55%. Tandis que 44% des commandes sont livrées durant le 3^{ème} trimestre et 56% pendant le second.

c. Satisfaction clients :

Les clients sont satisfaits tout au long de l'année 2018, soit d'un taux de 97% durant le 1er et 2ème semestre.

2.4.2 Étude de la vente globale de l'année 2018 par nombre de clients :

A. Tableau n°III- 13 : Les données du nombre de clients mensuels de l'année 2018

		janvier	fevrier	mars	avril	mai	Juin
VENTES PAR CLIENT S	Commandes	46	42	40	44	43	44
	Livraisons	47	42	40	43	40	45
	Écart	1	0	0	-1	-3	1
	Livraisons/commandes	102%	100%	100%	98%	93%	102%

juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	Total clients 2018
40	43	44	48	50	18	83
39	40	44	47	50	18	
-1	-3	0	-1	0	0	
98%	93%	100%	98%	100%	100%	

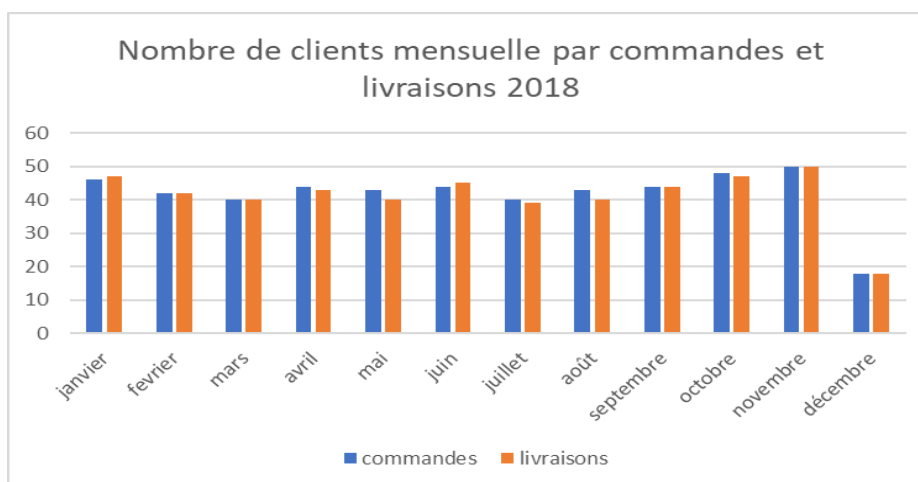
Commandes	55%	51%	48%	53%	52%	53%	48%	52%	53%	58%	60%	22%
Livraisons	57%	51%	48%	52%	48%	54%	47%	48%	53%	57%	60%	22%

Source : document interne à l'entreprise (DC).

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

B. Représentation graphique :

Graphique n°III-13 : Nombre de clients mensuels par commandes et livraisons 2018



Source : Etabli par nous-mêmes, selon les données de l'entreprise (DC).

C. Tableau n°III-14 : Les données du nombre de clients semestriels de l'année 2018

		1 tr	2 tr	1 sem	3 tr	4 tr	2 sem	total 2018
NOMBRE De CLIENTS	Commandes	46	44	46	44	50	56	83
	Livraisons	47	45	47	44	50	56	83
	Écart	1	1	1	0	0	0	0

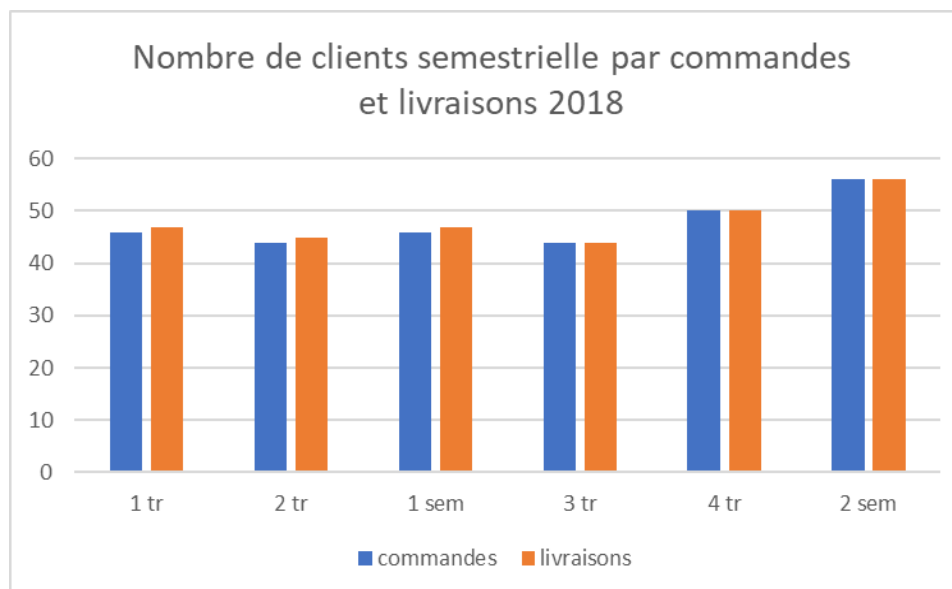
	1 tr	2 tr	1 sem	3 tr	4 tr	2 sem	Total 2018
Commandes	55%	53%	55%	53%	60%	67%	100%
Livraisons	57%	54%	57%	53%	60%	67%	100%
Écart	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
Satisfaction livraisons/commandes (clients)	102%	102%	102%	100%	100%	100%	100%
Satisfaction livraisons/commandes	104%	92%	97%	94%	99%	97%	97%

Source : document interne à l'entreprise (DC).

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

D. Représentation graphique :

Graphe n°III-14 : Nombre de clients semestriels par commandes et livraisons 2018



Source : Etabli par nous-mêmes, selon les données de l'entreprise (DC).

E. ANALYSE :

D'après les tableaux et les graphes ci-dessus, on constate ce qui suit :

a. Commandes/livraisons clients :

55% des 83 clients ont commandé le médicament et 57% ont été livrés durant le 1^{er} semestre, le même nombre de clients qui ont commandés pendant le 2^{ème} semestre ont été livrés, soit 67% du nombre total.

b. Satisfaction clients :

Les clients sont satisfaits de 102% durant le 1^{er} semestre et de 100% au cours du 2^{ème} semestre.

c. Commentaire des ventes du 1^{er} et 2^{ème} semestre de l'année 2018 :

Le taux de satisfaction des commandes clients des deux semestres est identique, à savoir 97%. On constate que les commandes antérieures ont été livrées durant le 1^{er} semestre. Une partie des commandes 2018 a été livrée durant les deux semestres, l'autre partie sera établie pour les besoins de l'année 2019, avec un taux de satisfaction client de 102% pour le 1^{er} semestre, et de 100% pour le second.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

Ce qui a engendré un taux de satisfaction important durant l'année de 2018, à savoir 97%, avec un taux de satisfaction client de 100% représentant 14% des EPS.

2.5 Étude de l'évolution de la part de marché du BEVACIZUMAB :

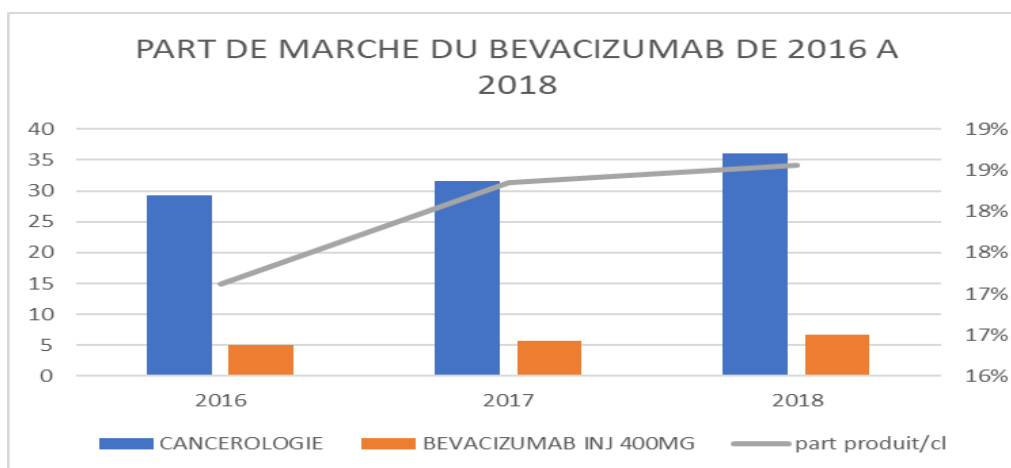
A. Tableau n°III-15 : Les données des parts de marché de 2016 à 2018 (en milliards de dinars)

ANNEE	2016	2017	2018
CANCEROLOGIE	29,2	31,6	36,1
BEVACIZUMAB INJ 400MG	5	5,8	6,7
Part produit/cl	17%	18%	19%
Évolution BEVACIZUMAB		16%	16%
Évolution cancérologie		8%	14%

Source : document interne à l'entreprise (DC).

B. Représentation graphique :

Graphe n°III-15 : Part de marché du BEVACIZUMAB de 2016 à 2018



Source : Etabli par nous-mêmes, selon les données de l'entreprise (DC).

C. ANALYSE

Selon les tableaux et le graphe ci-dessus, on constate que :

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

- a. La part de marché du médicament BEVACIZUMAB représente 17% de celle de la cancérologie en 2016, 18% en 2017 et 19% en 2018.
- b. La part de marché du médicament BEVACIZUMAB augmente de 16% entre 2016 et 2017, le taux d'évolution reste constant entre 2017 et 2018.

c. Commentaire de l'évolution de la part de marché :

On constate que la part du BEVACIZUMAB dans le marché de la cancérologie augmente d'année en année avec un taux d'évolution constant, soit de 16% avec un taux d'évolution croissant de celle de la classe cancérologie. Ceci s'explique par l'augmentation du besoin ainsi que le prix d'achat dû à l'instabilité du taux de change

Synthèse :

D'après nos constatations, on conclut que les besoins de la PCH en BEVACIZUMAB ont été couverts à 89%, tous les clients ont été livrés avec un taux de 97% de satisfaction de leurs besoins durant l'année 2018, justifié par des raisons de gestion.

En effet, la part de marché du médicament en question augmente d'année en année, ce qui implique l'augmentation de celle de la classe cancérologie. Le BEVACIZUMAB détient une part de marché très importante, soit de 19% en 2018 de celle de la cancérologie, qui représente 34% du chiffre d'affaire de la PCH. Cette évolution résulte de l'augmentation des quantités commandées exprimées par les besoins des EPS par rapport aux nouveaux cas recensés de cancéreux mais aussi, à l'extension d'indication thérapeutique pour le médicament (Annexe 9).

Suggestions et recommandations :

D'après notre étude pratique nous suggérons à l'entreprise :

- De promouvoir sa production pour répondre à son caractère d'EPIC et élargir son domaine d'activité ;
- L'utilisation des moyens de contrôle de gestion, comme le tableau de bord ;
- L'extension des liaisons entre les différents départements à travers, un meilleur partage d'informations et une meilleure coopération, et ce en vue d'une meilleure flexibilité.

Chapitre III : Etude empirique sur la maîtrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale

Ce chapitre a exposé les principaux points abordés dans les précédents chapitres théoriques à savoir : le processus d'achat à l'international et la performance commerciale d'une entreprise.

La première étude empirique, a porté sur les indicateurs qualitatifs et quantitatifs influençant la performance commerciale et ce à travers les résultats chiffrés des années précédentes ainsi que les prévisions et besoins de l'année 2019 obtenus de la direction commerciale de la PCH, nous avons également mené une enquête satisfaction clients auprès de quelques EPS.

La seconde étude empirique, s'articule autour d'un produit importé et commercialisé par la PCH le BEVACIZUMAB ING 400MG. Celle-ci s'est basée d'une part, sur l'analyse de l'évolution des commandes et livraisons du produit en question à court terme (2016-2018) mais aussi de l'année 2018. D'autre part, sur l'évolution de sa part de marché au sein de la classe cancérologie.

L'objectif de ce présent chapitre était de collecter et regrouper l'ensemble des informations nécessaires pour répondre aux questions posées, et infirmer ou confirmer les hypothèse.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objectif de notre travail de recherche était de démontrer que la maîtrise des opérations d'achat à l'international des médicaments a un enjeu important sur l'amélioration de la performance commerciale de la Pharmacie Centrale des Hôpitaux. Ce qui nous a amené à retracer les étapes d'acquisition et de distribution d'un médicament mais également à déterminer les principaux indicateurs de la performance commerciale.

Le processus achat représente l'ensemble des opérations permettant à l'entreprise de posséder des biens et/ou des services indispensables à son activité qu'elle doit acquérir à l'extérieur, le processus se constitue de l'étape d'expression des besoins jusqu'au suivi des fournisseurs.

Et c'est au cours du processus d'achat que se prennent toutes les décisions concernant la gamme de produits à acheter, les quantités, les prix et la qualité des médicaments et conditionnement.

Ce processus doit être établi avec méthode et rigueur et ce en maîtrisant ses opérations qui vont de l'approvisionnement à la distribution, cette dernière assure un rôle important pour le fournisseur mais également pour le consommateur et ce par le biais des différentes fonctions qu'elle accomplit.

La performance commerciale d'une entreprise repose sur des indicateurs chiffrés quantitatifs permettant de suivre et de mesurer le bon fonctionnement des ventes de l'entreprise.

Néanmoins, ces indicateurs sont insuffisants à la définition de la performance commerciale. Affectée par l'évolution des utilisations de consommation, celle-ci fait également appel aux notions de satisfaction clients et de services, ces derniers représentent les indicateurs qualitatifs.

A l'achèvement de notre travail, nous constatons la nécessité de la descente sur le terrain, celle-ci nous a permis de vérifier et d'appliquer les concepts théoriques par rapport à la réalité du terrain, de découvrir les contraintes qui se dressent lors de l'application des concepts théoriques et la difficulté à les contourner mais aussi, d'apprendre à communiquer dans le monde professionnel.

Dans ce sens, nous avons essayé de répondre à notre problématique en procédant à une analyse pour connaître le rôle des opérations d'achat international des médicaments dans l'amélioration de la performance commerciale de la PCH, et ce en tenant compte des

Conclusion générale

obstacles rencontrés par l'entreprise au cours de cette approche à savoir, sa rentabilité et solvabilité d'une part et sa responsabilité de santé publique d'autre part.

Ceci s'est effectué à l'aide des réponses obtenues de l'enquête menée et l'analyse des indicateurs de la performance commerciales utilisés par la PCH.

A partir de ces résultats nous avons pu confirmer nos trois hypothèses de départ. La première concernant la mesure de la performance commerciale à travers des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

La seconde stipulant que l'achat international influence positivement la fonction commerciale est confirmée grâce à l'évolution du chiffre d'affaire de la PCH qui est principalement due à l'augmentation des ventes du produit étudié issu de l'importation et à la hausse de sa part de marché au sein de l'entreprise.

La dernière, supposant que la gestion de l'expression des besoins en médicaments contribue à améliorer le CA de la PCH de plus de 10% est validée, à travers l'indicateur quantitatif CA de la PCH qui a évolué de 12,7% entre 2017 et 2018 grâce à la gamme médicaments.

D'après toutes ces constatations, nous pouvons répondre à la problématique générale : La maîtrise des opérations d'achat à l'international des médicaments améliore la performance commerciale de la PCH.

Compte tenu de la performance commerciale de la PCH et de son chiffre d'affaire important, nous lui suggérons de promouvoir sa production pour répondre à son caractère d'EPIC et élargir son domaine d'activité.

Durant notre stage accompli au sein de la PCH nous avons rencontré quelques obstacles par rapport à la disponibilité et la confidentialité de l'information et la documentation nécessaire à la mesure de la performance commerciale de l'entreprise mais également la documentation relative à l'achat international qui relève de l'obligation de la confidentialité de la PCH vis-à-vis de ses clients et fournisseurs.

Enfin, nous espérons que cette étude soit fructueuse et prise en considération par la PCH dans sa stratégie et ses projets futurs. Nous tenons aussi à préciser que notre étude reste incomplète car la performance commerciale demeure un domaine très vaste à traiter, ainsi nous pouvons considérer la recherche dans ce domaine ouverte.

Bibliographie

Ouvrages :

- BONNEVILLE (A), « internalisation des échanges, mondialisation et évolution socioculturelle », cours TES, France, 2008.
- DEPPE (A): Cours de marketing international, séquence 1 « Les fondements du commerce international : approches historique, théorique et organisationnelle », université de Picardie.
- BARANEL(M) et MEIER(O) : « Manager », édition DUNOD, Paris.
- BARATANE (H) « Pratique achat », édition d'organisation, Paris, 1978.
- BAYNAST (A), LENDREVIE(J) et LEVY (J), « Mercator », édition Dunaud, 2017, Paris.
- BINNINGER (A.S) « La distribution : Organisation et acteurs », édition Gualino, 2013.
- BLANC(M), LE GALL (M), « Toute la fonction commerciale », édition DUNOD.
- BOISLANDELLE (H-M), « Gestion des ressources humaines dans la PME », édition Economica, Paris, 1998.
- BOURGUIGNON(A) : « définir la performance : une simple question de vocabulaire en performance et ressources humaines », édition Economica, Paris ,1996.
- BRUEL (O), MENAGE (P) Source : document interne à l'entreprise (DC). », éditions Dunod, 2014, Paris.
- CHAVALIN(D) « l'entreprise négociatrice », édition Dunod, 1984.
- DANDEL (G), DUBOIN (J), GERVAIS (F), « Exporter », édition Foucher, 2017, RAINELLI (M), « le commerce international », 10ème édition, 2009.
- DEMEUR (C) « aide-mémoire de marketing », édition Dunod, Paris, 2008, p.169.
- DORIATH (B) et GOUJET (C) « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Dunod, paris, 2005.
- DUHAUTBOUT (D), BRULE (T) et CAURO (P) « Transporter », édition Foucher, 2017, p15.
- EITEMAN (D), STONEHILL (A) et MOFFET(M) «Gestion et finance internationale », édition Pearson,France, 2004.
- FAYOL (H), « L'administration industrielle et générale », édition ENAG ,1990.
- FENDER (M), PIMOR(Y), « Logistique & Supply chain », édition Dunod, Paris, 2016.

- GREFF (J) « Mieux acheter pour bien vendre : De l'acheteur traditionnel vers l'acheteur écoresponsable », édition Eyrolles, Paris.
- ISSOR (Z) « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ».
- DURAND (J.P) « les achats l'abécédaire des mots et expression utilisés dans le langage des achats », édition Gualino, 2003.
- KHEMAKHEM, (A) : La dynamique du contrôle de gestion, édition DUNOD, 1992.
- KOTLER (P), DUBOIS (B), MANCEAU (D), « Marketing management », 11eme édition, Pearson Education France, Paris, 2003.
- LAURENT. L « Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants », édition Dunod, Paris, 1995.
- LE MOIGNE (R) « Supply chain management Achat, production, logistique, transport, vente », édition Dunod, Paris.
- LENDREVIE (J), Levy (J) et Baynast (A) : MERCATOR : théorie et pratique du marketing, édition DALOZ, Paris, 2017.
- LENDREVIE(J), LEVY (j) et LINDON (D), Mercator, , édition Dalloz, Paris, 2003.
- LINDON (D), JALLAT (F), « Le marketing : étude, moyens d'action, stratégie », 5eme édition, Dunod, Paris, 2005.
- MANSILLON (G) et Ali « Mercatique d'action commerciales », édition Fauchez, Paris, 2001.
- MARTINI (H), « Techniques de commerce international », édition Dunod, Paris, 2017.
- MEIER (O) : « Dico du manager », édition Dunod, Paris, 2009.
- MELCHIOR (S) : La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, archives ouvertes.
- MIVILLE DE CHENE (K), « Commerce international », édition Eyrolles , France, 2009.
- MONVOISIN (C) « l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives », mémoire de master Rouen Business School 2012.
- NGUYEN-THE (M) « Importer : Inclus les Incoterms 2010 », éditions d'organisation, 2011, Paris.
- OUACHRINE (H) et CHABANI (S) : « Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales, », 1ère édition, 2013.

- PAPIERNIK(E), MEUNIER(M), BERNARDI(M), BROU(D), « les métiers des fonctions commerciale et marketing », l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres), Paris, 2003.
- PASCO (C), « Commerce international », édition s Dunod, Paris, 2002.
- PATRICIA (G), JAQUES (W) « Piloter le processus achat : les achats au service de la performance », éditions Afnor, 2009.
- PERROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) et PASERO (J), « Le manuel des achats : Processus, Management, Audit », éditions d'organisation, 2007, Paris.
- PLAUCHU, (V) et TAIROU (A) : « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », Edition l'Harmattan, Paris, 2008.
- RAIMBAULT (G), « Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle », Chihab , 1994.
- RAINEELLI M) « le commerce international », éditions la découverte, 2009.
- ROQUES (T), « Optimisez votre chaîne logistique : Prévoir la demande - Gérer les approvisionnements et les stocks », édition Afnor, 2015.
- SALVIA (E),VOLLET (C), BERNARD (F) « Performance et création de valeur de la fonction achats », édition Maxima, Paris, 2011.
- SAVALL (H), ZARDE (V) ; « maîtriser les coûts et les performances cachées », 4ème édition, Economica, Paris, 2003.

Web graphie :

- <https://www.memoireonline.com/essai-analyse-fonction-achats-produit-siderurgique7.html>, consulté le 14/3/2019 à 16 :54.
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Achats-approvisionnement.htm>, consulté le 10/03/2019 à 23 :50.
- https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm, consulté le 24/03/2019 à 01:19.
- <https://www.cours-gratuit.com/cours-gestion/cours-la-gestion-des approvisionnements-et-des-stocks-au-sein-de-l-entreprise>, consulté le 24/04/2019, à 00 : 16.
- <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, consulté le 18/03/2019 à 23:26.

- [Http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants/](http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants/), consulté le 23/01/2019 à 23 : 51.
- [ttp://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46](http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46), consulté le 03/10/2019 à 01:50.
- <https://www.leblogdudirigeant.com/comment-choisir-les-indicateurs-de-performance-de-son-entreprise/>, consulté le 10/05/2019 à 2 : 05.
- [Http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale.html](http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale.html), 12 Mai 2014, à 15h00m.
- <https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-profit-economique-3746.php>, consulté le 17/05/2019 à 01:30.

Travaux universitaires :

- AMRAOUI(K), BAHOUICHE(S) : « L’impact de la force de vente sur la performance commerciale d'une entreprise ». Etude de cas CEVITAL Agroalimentaire (Bejaia).
- DIEMER (A), cours en économie d’entreprise « Chapitre 7 : Les fonctions d’appui à la production : approvisionnement et logistique », IUFM d’Auvergne.
- MOULOUA(Z), Thèse « Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques », Ecole doctorale IAEM Lorraine, 2007.
- OUACHERINE (H), « Gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l’entreprise », mémoire de magistère, INC, 2003.
- RAHAL (F) Maître de conférences à EHEC Alger, chapitre I.
- SEDIRA(I) Analyse de de la fonction achat et son impact sur la performance commerciale de l’entreprise Etude de cas : CR METAL.
- WILLIAM (C), MAKONGO (B), « Evaluation de la performance commerciale d’un réseau de distribution de la téléphonie mobile ».

Glossaire

Analyse SWOT :	L'analyse ou matrice SWOT, de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces) est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options offertes dans un domaine d'activité stratégique.
Bonnes pratiques de distribution et d'importation (BPD)	Les bonnes pratiques de distribution sont constituées de la partie du système d'assurance qualité garantissant que les différentes activités liées au processus de distribution sont réalisées conformément aux règles de qualité établies.
CFR (Cost and Freight):	C'est le vendeur qui choisit le navire et paye le fret maritime jusqu'au port convenu. Chargement sur navire à la charge du vendeur et les formalités d'exportation également.
CPT (Carriage paid to)	Le vendeur choisit le transporteur et paye le fret pour le transport de la marchandise au lieu de destination convenu.
Date de péremption	Date apposée sur le conditionnement unitaire (normalement sur l'étiquette) et jusqu'à laquelle le produit, s'il est conservé correctement, correspond à ses spécifications. Cette date est établie pour chaque lot en additionnant la durée de validité à la date de fabrication
Distribution	Activité physique d'expédition de produits pharmaceutiques depuis les locaux de leur fabricant ou depuis un autre stockage centralisé jusqu'à l'utilisateur du produit ou à un local intermédiaire et/ou un établissement de soins, quel que soit le moyen de transport utilisé et les stockages correspondants.
FCA (Free Carrier)	C'est l'acheteur qui choisit le mode de transport et le transporteur. C'est lui qui paye le transport principal. Le vendeur remplit ses obligations lorsqu'il délivre les marchandises entre les mains du transporteur désigné par l'acheteur au point convenu.

FOB (Free On Board)	La marchandise doit être placée à bord du navire par le vendeur au port d'embarquement désigné dans le contrat de vente. C'est l'acheteur qui choisit le navire et paye le fret maritime.
Importation	Action d'apporter depuis l'extérieur, ou de contribuer à les apporter, des biens dans un territoire douanier (territoire national à l'exception des zones hors douanes).
Livraison	Quantité de produits pharmaceutiques délivrée en une fois en exécution d'une commande ou d'une demande particulière. Une livraison peut comprendre un ou plusieurs colis ou emballages et peut comprendre des produits provenant de plus d'un lot (adapté des BPF).
Lot	Quantité définie de produits pharmaceutiques ayant été obtenue en une seule opération ou en une série d'opérations telle que leur homogénéité est attendue (définition adaptée des BPF).
Moyenne mensuel	Besoin annuel identifié divisé par 12.
Produits stock	Porte sur les produits pour lesquels la PCH est tenue de détenir un stock défini conformément aux méthodes fixées sur la présente procédure.
Système qualité	Ensemble des dispositions et des actions systématiques nécessaires, comprenant les procédures, les processus, les moyens et leur structure organisationnelle pour garantir qu'un produit (ou un service) satisfera aux exigences de qualité attendues.
Validation	Action consistant en la démonstration et la documentation qu'un procédé, une procédure ou une méthode conduit effectivement et de manière répétée aux résultats attendus.

Annexes

Liste des annexes

N° Annexe	Intitulé
Annexe 1	Caractéristiques du BEVACIZUMAB
Annexe 2	Certificat d'origine
Annexe 3	LTA
Annexe 4	BL
Annexe 5	Déclaration de dédouanement de produits pharmaceutiques
Annexe 6	D10
Annexe 7	Avastin
Annexe 8	Enquête de satisfaction clients
Annexe 9	Demande d'extension thérapeutique

Annexe 1 : Caractéristiques du BEVACIZUMAB

Dénomination : Avastin 400 mg de BEVACIZUMAB.

Forme pharmaceutique :

Solution à diluer pour perfusion liquide limpide opalescent incolore à brun pâle.

Indications thérapeutiques :

Bevacizumab en association à une chimiothérapie à base de fluoropyrimidine, est indiqué chez les patients adultes atteints de cancer colorectal métastatique.

Bevacizumab en association au paclitaxel, est indiqué en traitement de première ligne, chez des patients adultes atteints de cancer du sein métastatique. Pour une information complémentaire concernant le statut du récepteur 2 du facteur de croissance épidermique humain (HER2), référez-vous à la rubrique.

Bevacizumab en association à la capécitabine, est indiqué en traitement de première ligne, chez des patients adultes atteints de cancer du sein métastatique, pour lesquels un traitement avec d'autres options de chimiothérapie incluant des taxanes ou des anthracyclines, n'est pas considéré comme approprié. Les patients ayant reçu un traitement à base de taxanes et d'anthracyclines en situation adjuvante au cours des 12 derniers mois, doivent être exclus d'un traitement par Avastin en association à la capécitabine. Pour une information complémentaire concernant le statut HER2.

Bevacizumab, en association à une chimiothérapie à base de sels de platine, est indiqué en traitement de première ligne chez les patients adultes atteints de cancer bronchique non à petites cellules, avancé et non opérable, métastatique ou en rechute, dès lors que l'histologie n'est pas à prédominance épidermoïde.

Bevacizumab, en association à l'erlotinib, est indiqué en traitement de première ligne chez les patients adultes atteints de cancer bronchique non à petites cellules non épidermoïde, avancé et non opérable, métastatique ou en rechute, et présentant des mutations activatrices de l'EGFR (Epidermal Growth Factor Receptor).

Bevacizumab, en association à l'interféron alfa-2a, est indiqué en traitement de première ligne, chez les patients adultes atteints de cancer du rein avancé et/ou métastatique.

Bevacizumab, en association au carboplatine et au paclitaxel, est indiqué en traitement de première ligne des stades avancés (stades FIGO (Fédération Internationale de Gynécologie Obstétrique) III B, III C et IV) du cancer épithélial de l'ovaire, des trompes de Fallope ou péritonéal primitif chez des patientes adulte.

Bevacizumab, en association au carboplatine et à la gemcitabine ou en association au carboplatine et au paclitaxel, est indiqué chez les patientes adultes atteintes d'un cancer épithélial de l'ovaire, des trompes de Fallope ou péritonéal primitif, en première récurrence, sensible aux sels de platine et qui n'ont pas été préalablement traitées par du bevacizumab ou d'autres inhibiteurs du VEGF ou d'autres agents ciblant le récepteur du VEGF.



Bevacizumab, en association au paclitaxel, au topotécan ou à la doxorubicine liposomale pégylée, est indiqué chez les patientes adultes atteintes d'un cancer épithélial de l'ovaire, des trompes de Fallope ou péritonéal primitif, en rechute, résistant aux sels de platine, qui n'ont pas reçu plus de deux protocoles antérieurs de chimiothérapie et qui n'ont pas été préalablement traitées par du bevacizumab ou d'autres inhibiteurs du VEGF ou d'autres agents ciblant le récepteur du VEGF.

Bevacizumab, en association au paclitaxel et au cisplatine, ou bien en association au paclitaxel et au topotécan chez les patientes ne pouvant pas recevoir de traitement à base de sels de platine, est indiqué chez les patientes adultes atteintes d'un carcinome du col de l'utérus persistant, en rechute ou métastatique.

Contre-indications :

- Hypersensibilité à la substance active ou à l'un des excipients ;
- Hypersensibilité aux produits des cellules ovariennes de hamster Chinois (CHO) ou à d'autres anticorps recombinants humains ou humanisés.
- Grossesse.

Annexe 2 : Certificat d'origine

<p>1. Goods consigned from (Exporter's business name, address, country)</p> <p>CIPLA LTD., CIPLA HOUSE PENINSULA BUSINESS PARK, GANPATRAO KADAM MARG, LOWER PAREL, MUMBAI, 400013, INDIA</p>		<p>CERTIFICATE OF ORIGIN (NON PREFERENTIAL) (Combined Declaration and Certificate) Authorized by Government of India Ministry of Commerce and Industry Vide Public Notice No. 46 (RE-2010) 2009-2014, Dated: 16th May 2011</p>  <p>ASMECHEM CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY OF INDIA Readymoney Terrace, 167, Dr. A.B. Road, Worli, Mumbai 400 018. Tel.: 0091-22-2493 8825/6123 3529 Fax : 0091-22-2493 8826 email : asmechem@uniphos.com web : www.asmechem.com</p>			
<p>2. Goods consigned to (Consignee's name, address, country)</p> <p>PHARMACIE CENTRALE DES HOPITAUX PCH Dont le siege social est: 11 Route de wilaya, Oued Smar BP 354 DAR EL BEIDA ALGER 16012 Algeria Tel: 21321508714 Fax: 21323920515 EMail: pchalgerie_med@yahoo.fr</p>					
<p>3. Means of transport and route (as far as known)</p> <p>BY : AIR FROM : MUMBAI (INDIA) TO : ALGIERS (ALGERIA)</p>		<p>4. For Official use</p>			
5. Item Nos	6. Marks and numbers of packages	7. Number and kind of packages, description of goods	8. Origin criteria	9. Gross weight or other quantity	10. Number and date of invoices
1	10	LAMIVIR 150MG TABLET (LAMIVUDINE 150MG) - 1 X 60'S Batch No. GC81299 Mfg Dt. JUL18 Exp Dt. JUN21	INDIA	Quantity 1440	7001333442
<p>11. Certification</p> <p>It is hereby certified, on the basis of control carried out, that the declaration by the exporter is correct.</p>  <p><i>Sankaran S. Iyer</i> SANKARAN S. IYER (AUTHORISED SIGNATORY) Asmechem Chamber of Commerce & Industry of India. (Issued in India) Authorised Signatory ASMECHEM CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY OF INDIA Mumbai, India</p> <p>Date :</p>			<p>12. Declaration by the exporter</p> <p>The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct; that all the goods were produced in India and that they comply with the origin requirements for exports to</p> <p>ALGERIA (importing country)</p> <p>For CIPLA LIMITED <i>[Signature]</i> Authorised Signatory</p> <p>Place, date and signature of authorised signatory</p>		

164042

Annexe 3 : LTA

Shipper's Name and Address CIPLA LTD CIPLA HOUSE PENINSULA BUSINESS PARK GANPATRAO KADAM MARG LOWER PAREL MUMBAI - 400 013 INDIA				Air Waybill 176-7147 1024 EMIRATES								
Consignee's Name and Address PHARMACIE CENTRALE DES HOPITAUX (PCN) DONT LE SIEGE SOCIAL EST:11 ROUTE DE WILAYA -OUED-- SMAR BP 354 HAR EL-BRIDA-ALGER.,16012 ALGERIA TEL: 2132150874 FAX: 2132920515 EMAIL: PCHALGERIE_MED@YAHOO.FR												
Issuing Carrier's Agent Name and City ODYSSEY LOGISTICS PVT. LTD. MUMBAI/022 42630600 Job No.: 374/19-20				Accounting Information FREIGHT PREPAID								
Agents IATA Code 14-03-6378		Account No.										
Airport of Departure (Addr. of first Carrier) and requested Routing MUMBAI AIRPORT INDIA												
to	By First Carrier	Routing and Destination	to	by	to	by	Currency	CHGS Code	WT/VOL	Other	Declared Value For Carriage	Declared Value For Customs
ALG	EK	EK					INR	PP	X	X	NVD	NCV
Airport of Destination ALGIERS				Amount of Insurance XXX								
Handling Information: PLEASE INFORM CONSIGNEE IMMEDIATELY ON ARRIVAL OF CARGO AS ADDRESS (TOTAL 10 PKGS IN 01 PALLET ONLY) MARKS : " SHIPPER'S NON-HAZ CERTIFICATE ATTACHED " NOS. // TEMP TO BE MAINTAINED BETWEEN 15 - 25 DEG CEL //												
No. of Pieces	Gross Weight	Kg/Lb	Rate Class	Commodity	Chargeable Weight	Rate	Charge	Total	Nature and Quantity of Good (Incl. Dimension or Volume)			
1	92.75C	K/C			132.0	247.00		32604.00	LAMIVJR 150MG TABLET QTY: 1,400.00 PAC			
INV. NO: 7001333442									DIMNS.: In Cms 1-120x100x66			
Prepaid 32604.00		Weight Charge		Collect		AWB: 150.00						
Valuation Charge		Tax		MDC: 150.00 CHC: 111.00 FSC: 2633.00 XBC: 528.00 PAC: 231.00								
Total Other Charges Due Agent		Total Other Charges Due Carrier		Shipper certifies that the particulars on the face hereof are correct, and that insofar as any part of the consignment contains dangerous goods, such part is properly described by name and is in proper condition for carriage by air according to the applicable Dangerous Goods Regulations.								
150.00		3653.00		ODYSSEY LOGISTICS PVT LTD Signature of Shipper or his Agent								
Total Prepaid 36407.00		Total Collect		As Agents for EMIRATES								
Currency Conversion Rate		cc charges in Dest Currency		23-Apr-2019		MUMBAI		Executed On (Date) at (Place) Signature of Issuing Carrier or its Agent				
For Carrier Use Only at Destination		Charges at Destination		Total Collect Charges								

Annexe 4 : BL

MAERSK LINE		BILL OF LADING FOR OCEAN TRANSPORT OR MULTIMODAL TRANSPORT	SCAC: MAEU
			BL No. 965395356
Shipper SUN PHARMACEUTICAL INDUSTRIES LTD. ACME PLAZA, ANDHERI KURLA ROAD ANDHERI EAST MUMBAI 400059 MAHARASHTRA, INDIA CIN NO. : L24230G11993PLC019050		Booking No. 965395356	Export references Svc Contract
Consignee (negotiable only if consigned "to order", "to order of" a named Person or "to order of bearer") PHARMACIE CENTRALE DES HOPITAUX (PCH) 11, ROUTE DE WILAYA OUED SMAR ALGER BP 354 DAR EL BEIDA ALGER, ALGERIA TEL: +213 23 92 05 10 FAX: +213 23 92 05 15 Tax Reference 000016001323281		Notify Party (see clause 22) PHARMACIE CENTRALE DES HOPITAUX (PCH) 11, ROUTE DE WILAYA OUED SMAR ALGER BP 354 DAR EL BEIDA ALGER, ALGERIA TEL: +213 23 92 05 10 FAX: +213 23 92 05 15	
Vessel (see clause 1 + 19) MAERSK KLAIPEDA	Voyage No. 1808	Place of Receipt. Applicable only when document used as Multimodal Transport B/L. (see clause 1)	
Port of Loading Jawaharal Nehru	Port of Discharge Algiers port	Place of Delivery. Applicable only when document used as Multimodal Transport B/L. (see clause 1)	

PARTICULARS FURNISHED BY SHIPPER

Kind of Packages; Description of goods; Marks and Numbers; Container No./Seal No. 1 Container Said to Contain 37 PALLETS CARGO DESCRIPTION 1X40RF CNTR 37 PALLETS PHARMACEUTICALS FORMULATIONS INVOICE NOS. 7000015573 , 7000015616 S/BILL NO.5926421, 5926465 dt 30.6.18 NET WT : 4408.00 KGS TEMP : + 20 DEGREE CELCIUS PHARMACIE CENTRALE DES HOPITAUX ALGER,ALGERIA MNBU3852236 ML-IN1565496 40 REEF 9'6 37 PALLETS 7065.000 KGS 43.471 CBM Temperature: 20.0 C The place of Issuance of this document shall be deemed to be the Maersk Line India Pvt Ltd office located either in the same State or the nearest state with respect to the above referenced cargo pick-up / drop-off location SHIPPER'S LOAD, STOW, WEIGHT AND COUNT Above particulars as declared by Shipper, but without responsibility of or representation by Carrier (see clause 14)	Weight 7065.000 KGS	Measurement 43.471 CBM
--	------------------------	---------------------------

ORIGINAL

Freight & Charges	Rate	Unit	Currency	Prepaid	Collect

Carrier's Receipt (see clause 1 and 14). Total Number of containers or packages received by Carrier. 1 container	Place of Issue of B/L Mumbai	<small>SUPPLIER, as far as ascertained by reasonable means of checking, in apparent good order and condition unless otherwise stated herein, the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated in the last column "Carrier's Receipt" for storage from the Port of Loading (or the Place of Issue, if mentioned above) to the Port of Discharge (or the Place of Delivery, if mentioned above), such charges being always subject to the terms, rights, defenses, limitations, conditions, exceptions, limitations, and liabilities hereof (INCLUDING ALL THIRD PARTY AND CONDITIONS ON THE REVERSE SIDE OF HEREOF) IN ALL THESE TERMS AND CONDITIONS CONTAINED IN THE CARRIER'S APPLICABLE TARIFFS and the Merchant's attention is drawn in particular to the Carrier's liability in respect of on deck stowage (see clause 18) and the carrying vessel (see clause 19). Where the B/L of Lading is negotiable the Carrier may give delivery of the goods to the named consignee upon reasonable proof of identity and without requiring surrender of an original B/L of Lading, where the B/L of Lading is non-negotiable, the Merchant is obliged to surrender any original, duly endorsed, B/L of Lading to the Carrier. The Carrier accepts a duty of reasonable care to check that any such document which the Merchant purporting as a B/L of Lading is genuine and original. If the Carrier complies with that duty, it will be entitled to deliver the Goods against what it reasonably believes to be a genuine and original B/L of Lading, such delivery discharging the Carrier's delivery obligations. In accordance with B/L of Lading, any local customs or privileges in the country notwithstanding, the Merchant agrees to be bound by all Terms and Conditions stated herein whether written, printed, stamped or incorporated on the face or reverse side hereof, as fully as if they were all signed by the Merchant. IN WITNESS WHEREOF the number of original Bills of Lading stated on this slide have been signed and whenever one original Bill of Lading has been surrendered any other shall be void.</small>
Number & Sequence of Original B(s)/L 1/THREE	Date of Issue of B/L 2018-07-06	
Declared Value (see clause 2.3)	Shipped on Board Date (Local Time) 2018-07-05	

Signed for the Carrier Maersk Line A/S



Maersk Line India Pvt Ltd

This transport document has one or more numbered pages

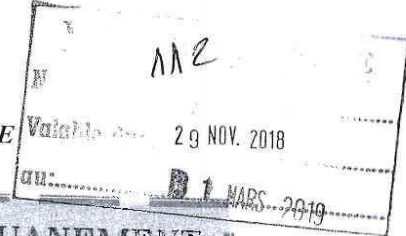
As Agent(s)

2015A1 016391382

Annexe 5 : Déclaration pour dédouanement

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
 MINISTRE DE LA SANTE DE LA POPULATION
 FORME HOSPITALIERE

DIRECTION GENERALE DE LA PHARMACIE ET DES
 EQUIPEMENTS DE SANTE
 SOUS DIRECTION DE LA PHARMACIE HOSPITALIERE

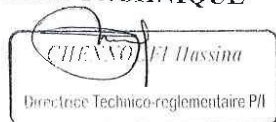


**DECLARATION POUR DEDOUANEMENT
 DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES**

Raison sociale Pharmacie Centrale Des Hôpitaux
 Adresse/ 11, Route de Wilaya, Oued Smar, B.P: 354 Dar El Beida, Alger
 Raison sociale Pharmacie Centrale Des Hôpitaux
 Tel/ +213 (0) 23.92.05.10 FAX/ +213 (0) 23.92.05.15
 Registre de Commerce N° / 0013232B00
 Numéro d'enregistrement / 000016001223281
 Nom du Fournisseur / CIPLA LIMITED
 Facture N° / 7001331137
 Pays du Fournisseur / INDE

Enregistrement	DCI	Forme Dosage	Unité compte	Nom de spécialité	Prix Unitaire USD	Quantité	Montant Total USD
182/05 A 105 /06	IMATINIB MESILATE GLES 100MG	GLES 100MG	B/120	IMATIB	[REDACTED]	[REDACTED]	95 871,840
					0,00	20	0,00
Prix Total							95 871,840

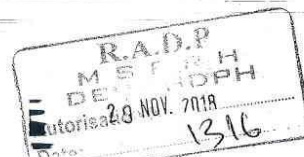
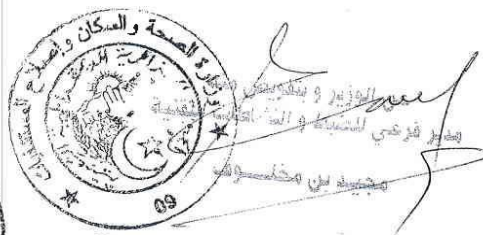
DIRECTION TECHNIQUE




0 23.92.05.10



DIRECTION DE LA PHARMACIE



Annexe 6 : D10

FEUILLET 0001				total / global				EXEMPLAIRE DECLARANT											
Fournisseur Reel				ENREGISTREMENT				N° 2011-13232											
Date: 2018-12-20 11:50				TYPE D'OPERATION				MONTANT											
FOURNISSEUR / DESTINATAIRE REEL				PRIX TOTAL FACTURE NET (P.T.F.N)				MONTANT				AUTRES FRAIS							
PAYS ACHAT VENTE				PAYS DEST. DEF.				RELAT. VENTE / ACHAT				COEF. AJUST.				SOLDE AUTRES ELEMENTS ET (P.T.F.N)			
DECLARANT				N° AGREMENT				LIG. REP.				VALEUR EN DA				DOMICILIATION BANCAIRE			
PHARMACIE CENTRAL DES HOPITALIERS				2011/13232				825				140/109/2018/3/10/0004							
ARTICLE				DESIGNATION DES MARCHANDISES				REGIME FISCAL				ORIGINE				CODE STATISTIQUE			
N° 0001				(NOMBRE, NATURE, MARQUES, N° CONTAINER ET N° DES COLIS)				333				333				333			
ARTICLE				DESIGNATION DES MARCHANDISES				REGIME FISCAL				ORIGINE				CODE STATISTIQUE			
N°				(NOMBRE, NATURE, MARQUES, N° CONTAINER ET N° DES COLIS)															
PIECES JOINTES				REGIME DOUANIER PRECEDENT				DELAI				TAUX SUSP.				MONTANT REMBOURSE			
104-160-610-020-075				CODE				MONTANT CAUTION				MONTANT REMBOURSE							
LIQUIDATION				CODE TAXE				QUOTITE				ASSIETTE				MONTANT			
B.C.A.				50.00				11390442.00				562922.10							
B.B.				5.00				11390442.00				562922.10							
T.T.C.				1.00				11390442.00				562922.10							
T.M.A.				.00				11390442.00				562922.10							
S.I.G.A.D.				MODE DE PAIEMENT				TRANSIT / SCHEMEMENTS				AUTORISE PAR							
COMPTANT				ENGA. PAYER				NOMBRE				MARQUES							
R.P.S.				113 922.00				DATE (LIMITE)											
R.P.S.				562 922.00				BUR. FRONT				BUR. DEST							
R.P.S.				50.00				OBTIANCE CONSIGNATION											
R.P.S.				1 000.00				N°				DU							
TOTAL				888 926.00				OBTIANCE CONSIGNATION DROIT ET AXES											
CONSIGNATION PENALITES								N°				DU							
								OBTIANCE PENALITES											
								N°				DU							
								DATE											
								SIGNATURE DU DECLARANT											

RECETTE FRET
 TRANSPORT MARITIME MEDICINE
 BUREAU DE LA DOUANE

الجمارك الجزائرية
 مونسوس اسماعيل
 * 930763 *

La Déclarant
 [Signature]

DOUANES ALGERIENNES

Annexe 7 : Avastin

27/05/2019

Yahoo Mail - Approbation de Avastin (^_Bevacizumab^_) dans le cancer du col de l'utérus

Approbation de Avastin (^_Bevacizumab^_) dans le cancer du col de l'utérus

Expéditeur : Boulkroune, Abdellah (abdellah.boulkroune@roche.com)

A : abdellah.boulkroune@roche.com

Cc : yasmına.harchaoui@roche.com

Date : lundi 16 juillet 2018 à 12:08 UTC+2

View file in Read Mode (Ctrl+H)



Patientes atteintes de l'utérus avancé et de traitement plus et

Les patientes atteintes d'un cancer du col utérin mauvais pronostic vital²

Cher(e) Docteur,

Les laboratoires Roche ont le plaisir de vous annoncer que « Avastin® » a reçu son autorisation de mise sur le marché en Algérie dans la prise en charge du cancer du col de l'utérus.

Avastin est administré en association avec le paclitaxel et le cisplatine dans le traitement des patientes atteintes d'un cancer du col utérin persistant, récidivant ou métastatique. La dose recommandée d'Avastin est de 15 mg/kg de poids corporel une fois toutes les 3 semaines, en perfusion intraveineuse.

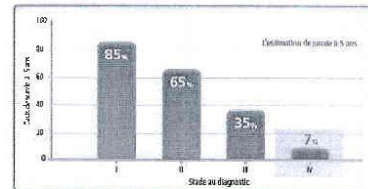
Pour toute information supplémentaire sur le produit Avastin®, veuillez vous référer au résumé des caractéristiques du produit ci-joint.

Nos collaborateurs se tiennent à votre disposition pour toute information médicale complémentaire.

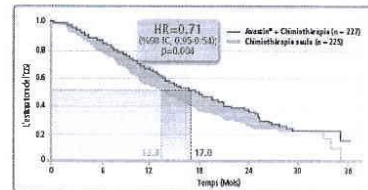
Veuillez agréer, cher Docteur, l'expression de nos meilleures salutations.

Nassim Chorfi
Directeur de la promotion médicale

Yasmına Harchaoui
Chef de franchise Avastin



Avastin + chimiothérapie prolonge la survie globale dans le bras chimiothérapie seule à 17 mois de les stades avancés du cancer du col de l'utérin



Avastin + chimiothérapie réduit de 29% du risque (HR = 0,71) vs chimiothérapie seule³

2. Fauci AS et al. Harrison's Principles of Internal Medicine, 17th ed. Gynecologic Malignancies. Last accessed 25th September 2014.
3. Tewari KS et al. N Engl J Med. 2014; 370:734-743.

Abdellah Boulkroune
Communication and Partnerships Manager

Roche Algérie SPA,
Market Access and Public Affairs
39 Boussmaha Khaled Ahmed Street,Paradou,
Hydra, Algiers, Algeria

Phone: +213 21 80 10 26
Mobile: +213 770 01 93 12
abdellah.boulkroune@roche.com
www.roche.com

Confidentiality Note: This message is intended only for the use of the named recipient(s) and may contain confidential and/or proprietary information. If you are not the intended recipient, please contact the sender and delete this message. Any unauthorized use of the information contained in this message is prohibited.

Local RCP avastin V3.0.pdf
460.2kB

Annexe 8 : Enquête de satisfaction clients

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC », dont le thème porte sur « L'enjeu de la maîtrise des opérations d'achat à l'international sur l'amélioration de la performance commerciale de la PCH », nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront anonymes et traitées à des fins purement scientifiques et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Veillez mettre une X dans la case de votre choix

1 Non satisfait 2 Peu satisfait 3 Satisfait 4 Très satisfait

NB : Nous vous prions de lire l'ensemble du questionnaire, avant de commencer à répondre.

SATISFACTION GLOBALE

N°	QUESTION	Niveau de satisfaction			
		1	2	3	4
1	Pensez-vous que la PCH est un organisme orienté vers le client ?				
2	Comment évaluez-vous la réactivité de la PCH ?				
3	Comment voyez-vous l'évolution de la qualité de service/produit fourni par la PCH ?				
4	Comment évaluez la disponibilité de la PCH ?				

QUALITE DE SERVICE

N°	QUESTION	Niveau de satisfaction			
		1	2	3	4
1	Comment évaluez-vous les canaux de communication entre vous et la PCH ?				

2	Comment évaluez-vous le traitement de vos revendications fait par la PCH ?				
3	Comment évaluez-vous la réponse de la PCH à vos réclamations ?				
4	Comment évaluez-vous l'engagement de la PCH par rapport à la conformité aux exigences contractuelles ?				

ATTITUDE

N°	QUESTION	Niveau de satisfaction			
		1	2	3	4
1	Que diriez-vous sur l'implication du personnel de la PCH ?				
2	Que diriez-vous sur l'implication du personnel de la PCH ?				

N°	QUESTION	Niveau de satisfaction			
		1	2	3	4
1	De manière générale, vous êtes ?				

Annexe 9 : demande d'extension d'indication thérapeutique

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA SANTE, DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE

DIRECTION GENERALE DE LA PHARMACIE ET DES EQUIPEMENTS DE SANTE
DIRECTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES
DIRECTION DE L'ENREGISTREMENT DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

no 40 MSPRII/DGPES/DPPII/SDEPPH/18

Alger le

01 FEV 2018

Monsieur le Pharmacien Directeur Technique
des laboratoires Roche

Objet : Demande d'extension d'indication thérapeutique pour le médicament suivant :

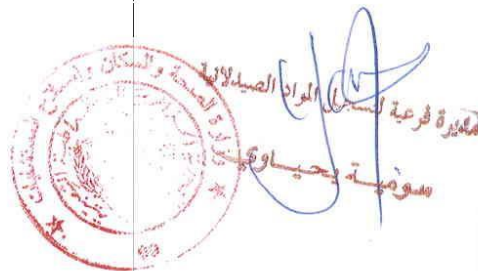
- AVASTIN (Bevacizumab) 25 mg/ml, solution à diluer pour perfusion

Nous avons l'honneur de vous informer que votre demande d'extension d'indication thérapeutique du médicament cité en objet pour :

- Avastin est indiqué en association avec le carboplatine et la gemcitabine ou en association avec le carboplatine et le paclitaxel dans le traitement de patientes atteintes d'un carcinome ovarien épithélial, d'un carcinome de la trompe ou d'un carcinome péritonéal primaire, récidivant, sensible au platine (avec un intervalle libre sans platine d'au moins 6 mois)
- Avastin en association au paclitaxel ou à la doxorubicine liposomale pégylée, est indiqué chez les patientes adultes atteintes d'un cancer épithélial de l'ovaire, des trompes de Fallope ou péritonéal primitif, en rechute, résistant aux sels de platine, qui n'ont pas reçu plus de deux protocoles antérieurs de chimiothérapie et qui n'ont pas été préalablement traitées par du bevacizumab ou d'autres inhibiteurs du VEGF ou d'autres agents ciblant le récepteur du VEGF.
- Avastin en association au paclitaxel et au cisplatine chez les patientes ne pouvant pas recevoir de traitement à base de sels de platine, est indiqué chez les patientes adultes atteintes d'un carcinome du col de l'utérus persistant, en rechute ou métastatique, la dose recommandée est de 15mg/kg de poids corporel une fois toutes les 3 semaines, en perfusion IV.
a été validée par nos experts cliniciens.

NB : le Topotecan n'a pas été retenu car non enregistré en Algérie.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations les plus distinguées.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان والاصلاحات
مديرية فرعية التسجيل الصيدلاني
مسؤولة يحيى اوكي

Annexe10 : Le médicament

3. Le Médicament :

Avant de présenter les étapes d'acquisition et de distribution des médicaments, nous avons jugé utile de définir tout d'abord le médicament, ensuite on exposera les diverses classes thérapeutiques, en passant par ses voies d'administration ainsi que ses différentes formes.

3.1 Qu'est-ce qu'un médicament ?

La législation algérienne définit le médicament comme suit :

« Art. 208 : Le médicament, au sens de la présente loi, est toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales, et tous produits pouvant être administrés à l'homme ou à l'animal en vue d'établir un diagnostic médical ou de restaurer, de corriger et de modifier ses fonctions physiologiques. »

« Art. 209 : Sont considérés également comme médicaments, notamment :

- les produits diététiques qui renferment des substances non alimentaires leur conférant des propriétés utiles à la santé humaine ;
- les produits stables dérivés du sang ;
- les concentrés d'hémodialyse ou solutés de dialyse péritonéale ;
- les gaz médicaux.

Sont assimilés à des médicaments, notamment :

- les produits d'hygiène corporelle et produits cosmétiques contenant des substances vénéneuses à des doses et concentrations supérieures à celles fixées par voie réglementaire. »

(Loi n° 18-11 du 18 Chaoual 1439 correspondant au 2 juillet 2018 relative à la santé.)

Un médicament est le plus souvent destiné à guérir, à soulager ou à prévenir des maladies humaines ou animales.

On peut distinguer différents types de médicaments selon leur utilisation, leurs composants, leur mode d'enregistrement réglementaire, etc. :

1. Médicament générique
2. Médicament bio similaire
3. Médicament orphelin

4. Médicament biologique
5. Médicament à base de plantes

3.2 Historique du médicament :

Au début du XXe siècle, n'étaient considérés comme médicaments qu'une douzaine de molécules de synthèse, et une centaine de produits naturels. Au début du XXIe siècle, nous utilisons des centaines de molécules de synthèse et il ne reste que très peu de remèdes courants d'origine exclusivement naturelle. Le XXe siècle a vu l'essor des médicaments à base de molécules de synthèse produits par des laboratoires pharmaceutiques.

Depuis peu les protéines, molécules du vivant sont de plus en plus utilisées comme médicament.

3.3 Voies d'administration et différentes formes de médicaments :

La forme pharmaceutique du médicament (également appelée forme galénique) doit permettre à la substance active d'atteindre l'organe visé le plus vite et le mieux possible.

C'est un élément important du médicament, car un mode d'administration adapté est gage de meilleure efficacité et de moindre risque.

La forme pharmaceutique est choisie par le médecin en fonction du site d'action, de la durée d'action (instantanée, retardée) et du malade (adulte, enfant).

Il existe un très grand nombre de formes pharmaceutiques selon les voies d'administration, telle que :

- Voie orale à laquelle correspondent les formes suivantes : comprimés, gélules, sirops, solutions buvables, suspensions buvables,
- Voie injectable,
- Voie locale dermique par application sur la peau de pommades, gels, crèmes,
- Voie transdermique (Patches),
- Voie ophtalmique (Collyres, crème et pommades ophtalmiques)
- Voie nasale (solutions nasales),
- Voie auriculaire (solutions auriculaires),
- Voie respiratoire par inhalation des aérosols,
- Voie Vaginale (Ovules, capsules et comprimés vaginaux),
- Voie rectale (suppositoires et lavements).

Il s'agit d'un aperçu non exhaustif des nombreuses formes pharmaceutiques qui existent. Les laboratoires pharmaceutiques développent régulièrement de nouvelles formes pharmaceutiques pour améliorer le suivi du traitement et l'efficacité du médicament.

3.4 Catégories thérapeutiques :

Parmi les médicaments on trouve des familles thérapeutiques :

- Les anesthésiants pour obtenir anesthésie locale ou générale, en forme topique ou injectable ;
- Les analgésiques (antalgiques), agissant contre la douleur ;
- Les antibiotiques, antimicrobien ayant une activité bactériostatique et/ou bactéricide ;
- Les antidépresseurs, qui traitent la dépression] (voir psychotrope) ;
- Les anti-diurétiques, qui diminuent la sécrétion d'urine (diurèse) ;
- Les anti-inflammatoires agissant contre l'inflammation ;
- Les antihistaminiques agissant contre l'allergie ;
- Les anti-hypertenseurs qui luttent contre l'hypertension ;
- Les antipyrétiques agissant contre la fièvre ;
- Les antiviraux agissant contre les virus ;
- Les antirétroviraux agissant contre les rétrovirus ;
- Les antitussifs qui luttent contre la toux ;
- Les anxiolytiques, qui réduisent l'anxiété (voir psychotrope) ;
- Les bronchodilatateurs, qui vont dilater les bronches ;
- Les diurétiques, qui augmentent la sécrétion d'urine (diurèse) et diminuent la tension ;
- Les laxatifs, qui stimulent la défécation ;
- Les psychotropes, pour le traitement des maladies psychiatriques (dont neuroleptiques, anxiolytiques, antidépresseurs, etc.) ;
- Les sédatifs (calmants), qui diminuent l'activité d'un organe ;
- Les vasopresseurs, qui font monter la pression artérielle ;
- etc.

Source : document interne à l'entreprise (DC).

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des schémas

Liste des graphes

Abréviations

Sommaire

Introduction générale.....2

Chapitre I : Notions essentielles sur les opérations d'achat à l'international.....6

Introduction.....6

1. Définition du commerce international : 7
2. Historique et évolution du commerce international : 7
 - 2.1 Avant la Révolution industrielle : 7
 - 2.1.1 Des échanges limités jusqu'au XVIIIe siècle : 7
 - 2.1.2 Naissance du commerce international au XVIIIe siècle..... 8
 - 2.2 Après la Révolution industrielle : 8
 - 2.2.1 Le protectionnisme du début du XIXe siècle : 8
 - 2.2.2 Le libre-échange de la seconde moitié du XIXe siècle : 9
 - 2.3 Développement du commerce international : 9
 - 2.3.1 Le repli protectionniste de la période 1880-1945 : 9
 - 2.3.2 De 1945 à nos jours : la reprise et explosion des échanges : 11
3. L'opération d'exportation : 15
 - 3.1 Définition de l'opération d'exportation : 15
 - 3.2 Pourquoi se développer à l'international en exportant ? 15
 - 3.3 Le rapport de l'entreprise à l'international : 16
4. L'opération d'importation : 17
 - 4.1 Définition de l'achat : 17
 - 4.2 Qu'est-ce qu'une opération d'importation ? 17
 - 4.3 Pourquoi importer ? 18
 - 4.4 L'objectif des entreprises qui s'adressent aux fournisseurs étrangers : 18
 - 4.5 Les risques d'une entreprise importatrice : 18
 - 4.5.1 Du fait de l'acheteur 19

4.5.2	Du fait du fournisseur.....	19
4.5.3	Du fait de la conjoncture économique et politique	19
1.	Définition de la fonction achats	20
2.	Les enjeux de la fonction achats dans l'entreprise :	21
2.1	Les enjeux stratégiques :	21
2.2	Les enjeux économiques	21
2.3	Les enjeux humains	21
3.	Les sous-fonctions de la fonction achats :.....	22
4.	Les fonctions achats et approvisionnement :.....	22
5.	Les catégories d'achat :	24
5.1	Les achats directs :	24
5.2	Les achats indirects (achat hors production) :	24
6.	La politique d'achat :	24
6.1	Définition de la politique d'achat :.....	24
6.2	Les éléments constitutifs d'une politique d'achats :	25
7.	Les différentes étapes de l'achat amont :	25
7.1	La segmentation des achats :	26
7.2	L'analyse du marché :	26
7.2.1	L'analyse de l'offre :	27
7.2.2	L'analyse de la demande :	27
7.3	La visualisation du portefeuille d'activité :.....	27
7.4	Le diagnostic de la situation :	28
8.	Les différentes étapes du processus d'achat opérationnel :.....	28
8.1	L'expression des besoins :	29
8.2	La consultation et le dépouillement des offres (le sourcing) :	30
8.2.1	La consultation du marché fournisseurs :	30
8.2.2	Le dépouillement des offres.....	32
8.3	La négociation d'achat :.....	33
8.3.1	La négociation de face à face :	34
8.3.2	La négociation en ligne :.....	34
8.4	La contractualisation :	35
8.4.1	Le contrat :.....	35
8.4.2	Les clauses contractuelles :	35
8.5	Piloter la mesure de la performance des fournisseurs :	37
8.5.1	L'achat court terme :	38

8.5.2	L'achat long terme :.....	38
1.	Définition de la logistique :.....	38
2.	Missions de la logistique :.....	39
3.	Les enjeux de la logistique pour l'entreprise :.....	40
4.	Définition de la supply chain :.....	41
5.	Les différents types de flux logistiques :.....	41
5.1	Les flux physiques :.....	41
5.2	Les flux d'informations :.....	42
5.3	Les flux financiers :.....	42
6.	Fonctions de la chaîne logistique :.....	43
6.1	L'approvisionnement :.....	43
6.1.1	Définition de l'approvisionnement :.....	43
6.1.2	La fonction approvisionnements :.....	43
6.1.3	La gestion des approvisionnements :.....	44
6.2	La production :.....	44
6.3	Le stockage :.....	45
6.3.1	Qu'est-ce qu'un stock ?.....	45
6.3.2	Le rôle du stock :.....	45
6.3.3	La gestion des stocks :.....	45
6.3.4	Les indicateurs de gestion des stocks :.....	46
6.4	Distribution et transports :.....	46
6.4.1	Le transport :.....	46
6.4.2	Les différents modes de transport :.....	47
6.4.3	Les incoterms :.....	50
6.4.4	Le dédouanement :.....	51
6.5	La distribution :.....	51
6.5.1	Définition de la distribution :.....	51
6.5.2	Les fonctions de la distribution :.....	51
6.5.3	Les circuits de distribution :.....	53
6.6	La vente :.....	53
	Chapitre II: Concepts de base sur la performance commerciale.....	54
1.	Définition de la performance :.....	57
2.	Distinction entre la performance interne et la performance externe :.....	58
2.1	La performance interne :.....	58
2.2	La performance externe.....	58

3.	Les différents concepts de la performance :.....	59
3.1	Un concept évolutif dans le temps.....	59
3.2	La performance unidimensionnelle	59
3.3	La performance élargie ou multidimensionnell	59
3.4	La performance instrumentalisée :	60
4.	Source de performance :.....	60
5.	Les facteurs de la performance :.....	61
6.	Caractéristiques de la performance :.....	62
7.	Les typologies de la performance :.....	62
7.1	La performance financière :	62
7.2	La performance sociale (humain) :.....	63
7.3	La performance organisationnelle :	63
7.4	La performance sociétale :.....	63
7.5	La performance stratégique :.....	64
7.6	La performance concurrentielle :.....	64
8.	La mesure de performance :	64
9.	La performance et ses notions voisines :	66
9.1	L'Efficacité :	66
1.	Définition de la fonction commerciale :.....	67
2.	Les métiers de la fonction commerciale :	68
2.1	La conquête de clients :.....	68
2.2	Le développement de clients et de projets :.....	68
2.3	Développement d'activités à l'international :.....	68
2.4	Le développement de partenariats :	68
3.	Les principales activités de la fonction commerciale :.....	69
3.1	La prospection :	69
3.2	La formation d'une impression :	69
3.3	La formation d'une stratégie :.....	69
3.4	La transmission :.....	70
3.5	L'évaluation et l'ajustement.....	70
3.6	La conclusion :	70
3.7	La pérennisation :	70
4.	Les structures commerciales :.....	70
4.1	L'organisation géographique :.....	71
4.2	Organisation en fonction du produit.....	71

4.3	Organisation en fonction du marché ou par type de client :	72
4.4	Le cas spécifique de la grande distribution	73
5.	Objectifs et contraintes de la fonction commerciale :	74
5.1	Objectifs de la fonction commerciale :	74
5.2	Les contraintes de la fonction commerciale :	75
6.	Les enjeux de la fonction commerciale :	75
1.	Définition de la performance commerciale :	76
2.	Les déterminants de la performance commerciale :	76
2.1	La capacité de production	76
2.2	La diversité de l'offre	77
2.3	L'étendue du réseau de distribution	77
2.4	La capacité financière des revendeurs	77
2.5	La qualité de service	77
3.	La mesure de la performance commerciale :	77
4.	Les leviers de la performance commerciale :	78
4.1	Connaitre et comprendre son marché	78
4.2	Se différencier de la concurrence	78
4.3	Évaluer son activité commerciale	78
4.4	Repérer ses gisements de croissance	78
4.5	Orienter l'action commerciale	78
4.6	Fixer la contribution individuelle	79
4.7	Renforcer l'influence des commerciaux	79
4.8	Manager sa force de vente	79
4.9	Construire une dynamique d'équipe	79
5.	Le rôle de l'évaluation de la performance commerciale :	79
6.	Les modes d'évaluation de la performance commerciale :	80
6.1	Le tableau de bord :	80
6.2	L'évaluation à partir d'indicateur :	81
7.	Les indicateurs de la performance commerciale :	82
7.1	Les indicateurs qualitatifs :	82
7.1.1	L'image de l'entreprise	82
7.1.2	La satisfaction du client :	83
7.1.3	L'adaptation :	84
7.2	Les indicateurs quantitatifs :	84
7.2.1	Les indicateurs liés à la vente :	84

7.2.2	Les indicateurs de profitabilité :	86
Chapitre III : Etude empirique sur la maitrise des opérations d'achat de médicaments à l'international et leur impact sur la performance commerciale.....		89
1.	Présentation de la pharmacie centrale des hôpitaux :	91
2.	Organe de Gestion et Membres du Conseil d'Administration de la P.C.H.....	92
3.	Les missions de la PCH :	93
4.	Objectifs de la PCH :	94
5.	La stratégie de la PCH pour atteindre ses objectifs :	94
6.	Stratégie de la PCH :	95
7.	Présentation de l'organisation et la structure de la PCH	97
7.1	La Direction Commerciale :	99
7.2	Les Directions des Approvisionnements (Achats) :	100
7.3	La Direction de Stockage et de Distribution :	100
7.3.1	Sous-Direction Gestion de Stock	100
7.3.2	La sous-direction Exploitation	101
7.3.3	Sous-Direction Transit et Dédouanement.....	101
7.4	La Direction Techno-Réglementaire :	101
7.5	Direction des Marchés (Direction support).....	101
8.	Financement de la PCH :	102
8.1	Fonds propres.....	102
8.2	Financements externes	102
1.	Le guide des bonnes pratiques de distribution et d'importation des produits pharmaceutiques à usage humain	103
1.1	Organisation et gestion.	104
1.2	Locaux et matériels	104
1.3	Approvisionnement, stockage et préparation des commandes	104
1.4	Expédition, transport et livraison.....	105
1.5	Importation.	105
2.	Les étapes d'acquisition et de distribution de médicaments d'origine étrangère :	107
2.1	Étude et suivi des besoins en Médicaments :	107
2.1.1	Première étape : Prévision de besoins en médicaments :	107
2.1.2	Seconde étape : Établissement des besoins prévisionnels :	107
2.1.3	Troisième étape : Transmission et analyse des besoins prévisionnels :	107
2.1.4	Quatrième étape : Suivi des besoins en médicaments :	108
2.2	Achat de médicament à l'international :	108
2.2.1	Expression des besoins d'achats :	108

2.2.2	Élaboration d'un programme d'approvisionnement :	109
2.2.3	Lancer un appel d'offre ou une consultation :	110
2.2.4	Sélection et choix du prestataire :.....	111
2.2.5	Contractualisation :	111
2.2.6	Exécution des Achats et suivi des contrats	112
2.2.7	Établir un rapport d'activités alimentant la revue de direction :.....	114
2.3	Stockage et Distribution du médicament :.....	114
2.3.1	Première étape : Réception du médicament :	114
2.3.2	Seconde étape : Le stockage :	115
2.3.3	Troisième étape : Expédition des commandes des Annexes Régionales de Distribution.....	116
2.4	Distribution de médicaments aux annexes régionales :	116
1.	Analyse des indicateurs :.....	118
1.1	Indicateurs quantitatifs	119
1.1.1	Maîtrise des besoins en produits pharmaceutiques :.....	119
1.1.2	Le chiffre d'affaire :	121
1.2	Indicateurs qualitatifs :.....	123
1.2.1	Satisfaction client	123
1.2.2	Améliorer l'écoute client :	123
2.	Analyse SWOT	124
3.	Enquête par questionnaire sur la satisfaction des clients de la PCH :	126
3.1	Présentation de l'enquête :.....	126
3.2	Elaboration du questionnaire.....	126
3.3	Type de questions :.....	127
3.4	Population de l'enquête :	127
3.5	La taille de l'échantillon :	127
3.6	Méthode d'échantillonnage :.....	127
3.7	Le traitement de données :	127
3.8	Rapport de l'enquête de satisfaction clients :.....	127
1.	Présentation du médicament :.....	131
2.	Etude du médicament BEVACIZUMAB :.....	132
2.1	Étude de la demande globale (besoin de la PCH):	132
2.2	Étude de la vente globale (besoin clients) :.....	133
2.3	Étude de la demande globale de l'année 2018 (besoin de la PCH) :.....	135
2.4	Étude de la vente globale de l'année 2018 (besoin clients) :.....	137
2.4.1	Étude de la vente globale de l'année 2018 par commandes/livraisons :.....	137

2.4.2	Étude de la vente globale de l'année 2018 par nombre de clients :.....	140
2.5	Étude de l'évolution de la part de marché du BEVACIZUMAB :.....	143
	Conclusion générale.....	147

Bibliographie

Glossaire

Annexes