

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

**EHEC**

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

**Option : Distribution et SCM**

**THEME :**

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

**ETUDE DE CAS : SAIDAL**

**Elaboré par :**

**GASMI Lotfi**

**KALI Brahim Walid**

**Dirigé par :**

**Dr. RAHAL Farah**

**Maître de conférences à l'EHEC Alger**

**6<sup>ème</sup> 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 : Distribution et SCM**

**THEME :**

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

**ETUDE DE CAS : SAIDAL**

**Elaboré par :**

**GASMI Lotfi**

**KALI Brahim Walid**

**Dirigé par :**

**Dr. RAHAL Farah**

**Maître de conférences à l'EHEC Alger**

**6<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2019**

## Résumé

Le secteur pharmaceutique est un secteur en pleine croissance, nous témoignons l'évolution de la consommation qui est en parallèle avec celui des besoins du consommateur qui devient de plus en plus exigeant ; par ailleurs, toute entreprise industrielle pharmaceutique vise à satisfaire et à recouvrir les besoins du consommateur afin de se procurer une part de marché importante, d'obtenir un avantage concurrentiel et de gagner en termes de performance.

L'atteinte de ces objectifs ne se réalise qu'en étant performant sur l'ensemble de la chaîne logistique acheminant le produit depuis sa source d'approvisionnement jusqu'au consommateur final, cela en s'assurant la livraison de ce dernier en bonnes quantités et au bon prix tout en optimisant ses coûts et délais.

Tous ces éléments sont pris en considération au niveau de la Supply Chain de l'entreprise à travers ses processus amont et aval formants un mouvement des flux d'informations, physiques, financiers, administratifs et humains qui sont pilotés dans une démarche optimale afin d'y parvenir aux objectifs planifiés notamment en matière de performance commerciale.

Le groupe industriel SAIDAL a parmi ses principaux objectifs se différencier de la concurrence pour regagner sa place de leader à travers une bonne performance commerciale et cela à travers tous ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs ce qui renvoie vers sa chaîne d'approvisionnement ainsi que son efficacité et efficience et permet de ressortir l'impact de la logistique amont qui fait partie prenante de la Supply Chain sur la performance commerciale de l'entreprise à travers des ruptures et des coûts d'achat.

**Mots clés** : Secteur pharmaceutique, part de marché, performance, chaîne logistique, indicateurs, approvisionnement, processus amont, flux, performance commerciale, efficacité, efficience, Supply Chain.

## ملخص

إن قطاع المستحضرات الصيدلانية قطاع متنامٍ ، يشهد تطور الاستهلاك ، الذي يوازي احتياجات المستهلكين المتكاثرة ؛ بالإضافة إلى ذلك ، تهدف أي شركة أدوية صناعية إلى تلبية احتياجات المستهلك وتغطيتها من أجل الحصول على حصة سوقية كبيرة ، الحصول على ميزة تنافسية واكتسابها من حيث الأداء

لا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال تحقيق الكفاءة خلال سلسلة التوريد بأكملها بنقل المنتج من مصدر العرض الخاص به إلى المستهلك النهائي، من خلال ضمان تسليم هذا الأخير بكميات جيدة. وبالسعر المناسب مع تحسين التكاليف والمواعيد النهائية

تؤخذ جميع هذه العناصر في عين الاعتبار على مستوى سلسلة التوريد للشركة من خلال عملياتها الأولية إلى جانب عمليات ما بعد الإنتاج لتشكيل حركة لتدفق المعلومات ، المادية والمالية والإدارية والبشرية المرشدة بالطريقة الأمثل من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها ، لا سيما من حيث الأداء التجاري

من بين الأهداف الرئيسية للمجمع الصناعي صيدال ، التميز عن المنافسة لاستعادة مكانته الرائدة من خلال أداء تجاري جيد بجميع مؤشرات الكمية والنوعية، ما يعود بنا إلى سلسلة التوريد الخاصة بالمجمع وكذلك كفاءتها وفعاليتها ويجعل من الممكن تسليط الضوء على تأثير الخدمات اللوجستية الأولية على الأداء التجاري للشركة و التي تشكل جزءاً من سلسلة التوريد من خلال دراسة نفاذ المخزونات وتكاليف الشراء.

## الكلمات المفتاحية

قطاع المستحضرات الصيدلانية، حصة سوقية، الكفاءة سلسلة التوريد، العمليات الأولية، تدفق، الأداء التجاري، مؤشرات، كفاءة، فعالية

## Abstract

The pharmaceutical sector is a growing sector, witnessing the evolution of consumption, which parallels that of consumer needs, which is becoming more and more demanding; In addition, any pharmaceutical industrial enterprise aims to satisfy and recover the needs of the consumer in order to obtain a significant market share, to obtain a competitive advantage and to gain in terms of performance.

Achieving these objectives can only be achieved by being efficient throughout the entire supply chain transporting the product from its source of supply to the final consumer, by ensuring the delivery of the latter in good quantities and at the right price while optimizing its costs and deadlines.

All these elements are taken into account at the level of the supply chain of the company through its upstream and downstream processes forming a movement of information flows, physical, financial, administrative and human which are driven in an optimal way in order to achieve the planned objectives, particularly in terms of commercial performance.

The industrial group SAIDAL has among its main objectives to differentiate itself from the competition to regain its position of leader through a good commercial performance and that through all its quantitative and qualitative indicators which refers to its supply chain as well as its efficiency and effectiveness and makes it possible to highlight the impact of the upstream logistics that is part of the Supply Chain on the commercial performance of the company through breaks and purchase costs.

**Keywords :** The pharmaceutical sector, market share, performance, supply chain, supply, indicators, upstream process, flows, commercial performance, efficiency, effectiveness.

## Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents pour leur amour, leur soutien, leurs encouragements et leurs prières tout au long de mes études.*

*Puisse Dieu, le Très Haut, vous accorder santé, bonheur et longue vie.*

*A mes chères sœurs, Sabrina et Linda. En témoignage de mon affection fraternelle, de ma profonde tendresse et reconnaissance, je vous souhaite une vie pleine de bonheur et de succès et que Dieu, le tout puissant, vous protège et vous garde.*

*A ma petite princesse Hana, à qui je souhaite la bienvenue dans la famille et espère être toujours là pour la voir grandir.*

*A toi Chanez, qui était là pour moi dans les moments les plus durs, qui compte énormément pour moi, et pour qui je porte beaucoup de tendresse et de respect, merci pour tes encouragements permanents et ton soutien moral, que Dieu te garde pour moi.*

*A mon binôme : Lotfi Gasmi et à toute sa famille*

*Mes dédicaces sont également adressées à tous les membres de ma grande famille et tous mes amis.*

**KALI Brahim Walid**

## Dédicaces

*À ma géniale, tendre, affectueuse et sacrée mère.*

*À mon humble, stricte, brave et majestueux père.*

*À ma précieuse grand-mère ainsi que toute ma chère famille qui m'a soutenu  
au long de mon parcours universitaire.*

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

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

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

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

**GASMI Lotfi**

## Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

Nous voudrions témoigner toute notre gratitude à notre enseignante et encadrante Dr. RAHAL Farah d'avoir accepté de nous encadrer durant ce travail de recherche et de nous avoir illuminé le chemin de sa réalisation, nos plus sincères remerciements pour son soutien qui nous a été précieux.

Nos vifs remerciements vont à notre promoteur Mr. AKROUCHE Amir « Responsable distribution » de nous avoir aidé durant notre recherche et fournis plusieurs données nécessaires à sa réalisation.

À notre Co-promoteur, Mr. DJEMIL Aboubaker « Responsable Approvisionnement » pour la réalisation du travail qu'il a réalisé, nous lui sommes reconnaissants pour le temps qu'il nous a accordé.

Nos sincères remerciements vont également à Mme. BENAMMAR Amel « Responsable Planification » qui nous a soutenus, conseillés, aidés face aux difficultés rencontrées et qui a été présente tout au long de notre stage.

Nous remercions également Mr. DECHIR Mechri « Directeur de la Supply Chain » de nous avoir accueilli au sein de son département et aidé au sujet de notre thème, ainsi Mme. BOUKRIKA Wassila « Responsable qualité » qui nous a beaucoup apporté à propos du sujet traité malgré le peu de temps qui nous a réunis.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à tous les professeurs qui nous ont enseigné et qui par leurs compétences nous ont soutenu dans la poursuite de nos études.

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

A nos familles qui par leurs prières et leurs encouragements, nous avons pu surmonter tous les obstacles.

Enfin, nous remercions toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## Liste des tableaux

N°	Tableau	Page
<b>Chapitre 01</b>		
<b>1.1</b>	Répartition des frais et risques selon les incoterms multimodaux	23
<b>1.2</b>	Répartition des frais et risques selon les incoterms maritimes	24
<b>1.3</b>	Exemple de classement des fournisseurs	28
<b>1.4</b>	Tableau de classification ABC	36
<b>Chapitre 03</b>		
<b>3.1</b>	Part de marché en valeur de SAIDAL et des trois leaders en 2016, 2017 et 2018	80
<b>3.2</b>	La répartition des chiffres d'affaires du GROUPE SAIDAL des trois dernières années	82
<b>3.3</b>	Répartition du chiffre d'affaires réalisé en 2018 selon les sites de production	83
<b>3.4</b>	Profit réalisé en 2016 et 2017 par le groupe SAIDAL	88
<b>3.5</b>	Tableau synthétique des approvisionnements par nature 2017	89
<b>3.6</b>	Tableau synthétique des approvisionnements par nature 2018	89
<b>3.7</b>	Objectifs et réalisations de production de « NATRIBIFLUOR »	90
<b>3.8</b>	Impact de la rupture de stock sur le chiffre d'affaire du site de production	94
<b>3.9</b>	Chiffre d'affaires généré par le produit NATRIBIFLUOR en 2017 et 2018	96
<b>3.10</b>	Part de marché du groupe SAIDAL par produit RHUMAFED	97

<b>3.11</b>	Chiffre d'affaires généré par le produit RHUMAFED en 2017 et 2018	98
<b>3.12</b>	Evolution des coûts des achats des matières premières en fonction du changement du fournisseur en 2017	100
<b>3.13</b>	Chiffre d'affaires généré par le produit MEBEVERINE en 2017 et 2018	100
<b>3.14</b>	Objectifs et réalisations de production de « MEBEVERINE » en 2018	101

## Liste des figures

N°	Figure	Page
<b>Chapitre 01</b>		
<b>1.1</b>	Cumulé des articles classés par ordre décroissant du critère	37
<b>Chapitre 02</b>		
<b>2.1</b>	Les deux versants de la performance : coûts et valeur	42
<b>2.2</b>	L'apport efficacité, efficacité et pertinence	43
<b>2.3</b>	La mesure de l'efficacité et l'efficacité par rapport aux objectifs d'une entreprise	44
<b>2.4</b>	Représentation des sources de la performance	46
<b>2.5</b>	Différenciation des KPI quantitatifs des KPI qualitatif	48
<b>2.6</b>	Modèle de performance commerciale	61
<b>2.7</b>	Le principe de composition du tableau de bord	62
<b>Chapitre 03</b>		
<b>3.1</b>	Situation géographique de SAIDAL	69
<b>3.2</b>	Structure générale du GROUPE SAIDAL	72
<b>3.3</b>	Organigramme de la direction des opérations	74
<b>3.4</b>	Présentation de la part de marché en valeur de SAIDAL en 2018	81
<b>3.5</b>	Objectifs et réalisations du chiffre d'affaires en quantités en trois dernières années	84
<b>3.6</b>	Evolution du chiffre d'affaires en valeur durant les trois	85

	dernières années	
<b>3.7</b>	Evolution du chiffre d'affaires en quantité durant les trois dernières années	86
<b>3.8</b>	Objectifs et réalisation des approvisionnements de SAIDAL et SOMEDIAL en 2017	91
<b>3.9</b>	Répartition des approvisionnements de SAIDAL en 2017	92
<b>3.10</b>	Répartition des approvisionnements de SOMEDIAL en 2017	92
<b>3.11</b>	Objectifs et réalisations de production de « MEBEVERINE » en 2018	102
<b>3.12</b>	Evolution des coûts d'achats des matières premières, la réalisation des objectifs de production et le chiffre d'affaires généré par le produit « MEBEVERINE » entre 2017 et 2018	103

## Liste des abréviations

Abréviation	Signification
<b>Appro</b>	Approvisionnement
<b>CA</b>	Chiffre d'Affaires
<b>CCI</b>	Chambre de Commerce Internationale
<b>CFR</b>	Cost And Freight
<b>CPT</b>	Carriage Paid to
<b>EBE</b>	Excédent Brute d'Exploitation
<b>EDI</b>	Echange de Données Informatisées
<b>FCA</b>	Franco Transporteur
<b>FOB</b>	Free On Board
<b>HT</b>	Hors Taxes
<b>INCOTERM</b>	International Commercial TERMS
<b>ISO</b>	Organisation internationale de normalisation
<b>MRP</b>	Planification des ressources de production
<b>NCPDM</b>	Conseil national de la gestion de la distribution physique
<b>PDM</b>	Part De Marché
<b>PPA</b>	Prix Public Algérien
<b>PSU</b>	Prix Sortie d'Usine
<b>SWIFT</b>	La société de télécommunications interbancaires mondiales
<b>TTC</b>	Toutes Charges Comprises
<b>TVA</b>	Taxe sur Valeur Ajoutée
<b>UCC</b>	Unité Commerciale Centre

<b>UCE</b>	Unité Commerciale Est
<b>UCO</b>	Unité Commerciale Ouest

# SOMMAIRE

<b>Introduction générale.....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d’approvisionnement</b>	
Section 1 : Logistique et concepts d’achat.....	6
Section 2 : Concept de la logistique d’approvisionnement.....	15
Section 3 : Notions sur la gestion des achats et la gestion des stocks.....	25
<b>Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l’entreprise</b>	
Section 1 : Généralités sur la performance.....	40
Section 2 : La conception de la performance commerciale.....	49
<b>Chapitre 03 : Effets de la logistique amont sur la performance commerciale de l’entreprise SAIDAL</b>	
Section 1 : Présentation du secteur pharmaceutique et organisme d’accueil.....	65
Section 2 : La procédure de la logistique d’approvisionnement de SAIDAL.....	74
Section 3 : Influence de la logistique d’approvisionnement sur la performance commerciale de l’entreprise SAIDAL.....	79
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>119</b>

# **Introduction générale**

## **Introduction générale**

Avec l'expansion du monde économique moderne et la mondialisation, le nombre d'entreprises ne cesse d'accroître, ce qui rend les marchés de plus en plus concurrentiels dans plusieurs secteurs. Pour faire face à cette concurrence rude, il est indispensable pour chaque entreprise de s'adapter aux changements environnementaux pour assurer sa pérennité ; pour y parvenir, ces dernières doivent impérativement être autant efficaces qu'efficaces à l'égard de ces concurrents.

Dans ce contexte économique, les entreprises qui visent à atteindre leurs objectifs doivent continuellement assurer le suivi de la dynamique marché afin d'optimiser leurs profits avec des parts de marché importantes. Pour les entreprises industrielles, la réalisation de ces objectifs ne se limite pas à la fabrication d'un produit de qualité et à la fixation d'un juste prix, mais aussi d'assurer la continuité de sa production.

A cet effet, les entreprises ont alors pris conscience de l'importance de la fonction logistique, qui désormais, se situe au cœur du système commercial et la considération de l'optimisation de cette dernière qui assure l'acquisition au moindre coût des quantités adéquates de marchandise et de matières premières aux moments et aux lieux voulus ; ceci a mené les entreprises à exercer leur concurrence entre leurs chaînes logistiques, d'où le développement continu de la démarche Supply Chain Management (SCM).

La logistique d'approvisionnement fait partie intégrante de la chaîne logistique, qui a acquis une place décisive au sein de l'entreprise grâce à sa possibilité de générer à celle-ci des profits tout en accroissant sa réactivité et sa flexibilité face aux changements environnementaux.

Partant de ce constat, une compétition rude est de nos jours établie entre les entreprises industrielles visant à l'amélioration de la chaîne logistique et plus particulièrement à l'optimisation de la logistique d'approvisionnement ; néanmoins, nombreuses entreprises algériennes négligent l'importance capitale de cette rationalisation et son rôle dans l'amélioration des différentes activités de l'entreprise, ainsi que son impact sur la performance commerciale. C'est une des raisons principales pour laquelle nous avons articulé notre thème

de recherche autour de la logistique d'approvisionnement et son impact sur la performance commerciales de l'entreprise, le choix de ce thème n'est pas le produit du hasard, sa considération, son originalité et sa nouveauté en Algérie ont été des critères qui ont grandement orienté notre choix.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes intéressés au marché pharmaceutique algérien et notre choix s'est porté sur le Groupe SAIDAL, nous allons axer notre étude sur la logistique d'approvisionnement que dispose l'entreprise afin d'étudier et d'analyser son impact sur la performance commerciale du Groupe SAIDAL.

De ce qui précède, notre présente recherche est consacrée pour répondre à la problématique suivante : **Quelle est l'influence de la logistique amont sur la performance commerciale d'une entreprise ?**

Afin de bien structurer notre travail et de bien cerner notre problématique, nous avons jugé utile de la décomposer en 3 questions secondaires qui nécessitent d'être posées :

- Comment la démarche *sourcing* influence-t-elle sur la logistique d'approvisionnement ?
- A quel indicateur l'efficacité de la logistique d'approvisionnement est-elle majoritairement liée ?
- Quel est le rapport entre l'optimisation de la logistique d'approvisionnement et la performance commerciale d'une entreprise ?

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

- Pour répondre à ces questions, nous posons les hypothèses suivantes :
- **H1** : La démarche *sourcing* influence positivement sur la logistique d'approvisionnement.
- **H2** : L'efficacité de la logistique d'approvisionnement est liée majoritairement au volume des ventes.
- **H3** : L'optimisation de la logistique d'approvisionnement induit à l'amélioration de la performance commerciale.

Une méthodologie a été adoptée pour affirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons eu recours à une méthode descriptive analytique, d'ordre quantitatif et qualitatif. Nous avons procédé par l'analyse et l'interprétation de quelques données issues de documents internes à

l'entreprise. Concernant la méthode qualitative, nous avons élaboré un entretien semi-directif auprès des responsables de l'organisme d'accueil et cela pour renforcer notre enquête sur le terrain.

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

Afin d'accomplir ce présent travail, et pour cerner notre problématique, nous avons utilisé plusieurs outils dont :

- La recherche documentaire : nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages, de la webographie, ainsi que des travaux universitaires pour la partie théorique.
- L'utilisation des documents internes de l'entreprise pour recueillir les données nécessaires à notre analyse pour le cas pratique, et les informations amassées à partir des entretiens que nous avons conçus.

Notre travail est structuré en trois chapitres, deux chapitres théoriques et un autre pratique :

1. Le premier chapitre est consacré à la présentation des principes de base sur la logistique d'approvisionnement en mettant en valeur la logistique et concepts d'achat ainsi que des notions sur la gestion des achats et la gestion des stocks.
2. Le deuxième chapitre traite des généralités sur la performance, la conception de la performance commerciale, ses différents types, ses indicateurs, ainsi que les méthodes utilisées pour la mesurer.
3. Le troisième chapitre consiste à la présentation générale du secteur pharmaceutique et du groupe SAIDAL, la procédure d'approvisionnement adoptée par l'entreprise. Ce dernier chapitre traite également sur l'influence de la logistique d'approvisionnement sur la performance commerciale de ce groupe industriel pharmaceutique.

**Chapitre 01**  
**Concepts de base sur la logistique  
d'approvisionnement**

# Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

## **Introduction du chapitre :**

La logistique constitue un ensemble d'étapes indispensables à toute entreprise produisant et/ou commercialisant un produit donné, ces étapes commencent par l'achat qui suit une politique et une démarche précise, la politique d'achat est guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise. En outre, elle est en parfaite cohérence avec la stratégie générale et porte sur les points suivants, constituant autant de domaines d'action complémentaires : la participation et la mise en œuvre d'une politique produits, la définition d'une politique fournisseurs, la définition d'une stratégie de communication interne et externe et des systèmes d'information associés, la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines adaptée aux besoins précédents, l'établissement de règles de déontologie.

Nous allons élucider par le biais de ce chapitre des généralités sur la logistique et les concepts d'achat ainsi que son processus.

## **Section 1 : Logistique et concepts d'achat**

L'achat constitue la première phase qui déclenche le mouvement des flux physiques en amont, rajoutés aux flux financiers et flux d'informations, ils constituent l'ensemble de la chaîne logistique.

### **1.1 Historique et définition de la logistique :**

Définir la logistique n'est pas une chose aisée car, le concept logistique a évolué avec l'évolution du marché et des systèmes industriels. Pour comprendre cette évolution, nous allons tenter d'approcher du concept via plusieurs définitions ;

En 1948, la première définition de la logistique a été faite par le comité des définitions de l'American Marketing Association :

*« Mouvement et la manutention des marchandises du point de production jusqu'au point de consommation ou d'utilisation ».*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MEDAN, (P) et GRATACAP (A) : Logistique et Supply Chain management, Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale, édition DUNOD, Paris, 2008, p.9.

# Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

Comme on peut le constater dans cette définition, la logistique ne concerne que les activités physiques de la phase de distribution.

En 1963, le National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) donne une définition complète de la logistique :

*« Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activités nécessaires pour obtenir un mouvement efficient de produit finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leur fournisseur jusqu' au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, le contrôle des stocks, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert aux clients ».*<sup>1</sup>

Cette définition est plus large que celle de l'American Marketing Association, elle contient l'intégration des prévisions de marché, le service offert aux clients et le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts.

Vingt ans après la définition de l'American Marketing Association, celle de John Magee (économiste anglais) a été l'une des premiers à clairement englober les flux d'approvisionnement dans la logistique :

*« Technique de contrôle et de gestion des flux des matières et des produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation ».*<sup>2</sup>

## **1.2 Enjeux et perspectives de la logistique dans une entreprise :**

L'optimisation de la chaîne logistique est recherchée par la majorité des entreprises. Il faut dire que les enjeux sont multiples et surtout capitaux pour l'avenir des sociétés.

### **1.2.1 La fonction logistique et son importance pour une entreprise**

Si certaines fonctions sont cloisonnées au sein de l'entreprise, tel n'est pas le cas pour la logistique étant donné qu'elle couvre un très large périmètre.

---

<sup>1</sup> TIXIER (D), MATHE (H) et COLIN (J) : La logistique d'entreprise Vers un management plus compétitif, édition DUNOD, 2e édition, Paris, 1998, p. 30.

<sup>2</sup> MEDAN, (P) et GRATACAP (A) : Op.cit., p.10.

# Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

En effet, souvent réduite au transport et au stockage, la logistique a une dimension transversale qui lui vaut d'être en réalité un ensemble complexe de tâches destinées à assurer la bonne coordination entre l'offre et la demande. Parmi celles-ci, on peut citer la gestion des fournisseurs, l'organisation des approvisionnements, la gestion de l'entrepôt, le pilotage des niveaux de stocks, l'optimisation des flux, la mise en place des systèmes d'informations adaptés, la préparation des commandes, le pilotage du service client, la gestion des retours, etc....

La multiplication des tâches lui appartenant explique assurément pourquoi la fonction logistique est devenue extrêmement stratégique pour les entreprises.

## **1.2.2 Quand l'optimisation de la gestion logistique devient primordiale**

Avec la globalisation des marchés, les besoins et les attentes en logistique ont changé. Ainsi, désormais, la gestion de la chaîne logistique doit être pensée pour répondre à trois principaux impératifs :

**1.2.2.1 L'optimisation des coûts et des délais** : que ce soit en matière d'organisation du transport des marchandises, d'organisation des entrepôts, de gestion des stocks, la question des coûts est essentielle, comme celle des délais de livraison. Toute entreprise va donc par exemple devoir trouver le bon compromis entre la réduction de ses stocks et l'évitement absolu de la rupture de stocks.

**1.2.2.2 L'amélioration de la qualité de service et la satisfaction du client** : une chaîne logistique efficiente concourt à assurer la livraison des clients en temps et en heure mais aussi à éliminer les erreurs au moment de la préparation des commandes.

**1.2.2.3 L'amélioration de la productivité des opérateurs** par le biais de l'optimisation des flux de matériels, des flux humains mais aussi des flux d'informations.<sup>1</sup>

## **1.3 Objectifs de la logistique au sein d'une entreprise :**

- Optimisation des réseaux d'approvisionnement et de distribution.
- Plus grande synchronisation des différentes étapes de la chaîne.
- Utilisation optimale des capacités de production.

---

<sup>1</sup> <https://www.pixisoft.com/gestion-logistique-enjeux-entreprise/>, publié le 30/08/2017 consulté le 12 février 2019 à 10 :30.

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

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

### **1.4 Le contenu de la norme ISO 9001 version 2000 :**

La Norme internationale ISO 9001 :2000 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme :

- Doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables,
- Vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables.

Toutes les exigences de la présente Norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni. Lorsque l'une ou plusieurs exigences de la présente Norme internationale ne peuvent être appliquées en raison de la nature d'un organisme et de son produit, leur exclusion peut être envisagée.

Lorsque des exclusions sont faites, les demandes de conformité à la présente Norme internationale ne sont acceptables que si ces exclusions se limitent aux exigences de l'article 7 et qu'elles n'affectent pas l'aptitude de l'organisme à fournir un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables, ni ne le dégagent de cette responsabilité.<sup>1</sup>

### **1.5 La notion d'achat :**

L'achat est une démarche 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.

---

<sup>1</sup> <https://www.iso.org/fr/standard/21823.html>, consulté le 12 février 2019 à 12 :00.

# Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

C'est donc une démarche privilégiée qui permet :

- Soit de tirer un meilleur parti du marché fournisseur à partir d'une pratique de l'entreprise,
- Soit de découvrir ou construire le réseau d'un marché fournisseurs, pour un nouveau produit à acheter.

## 1.6 Le processus d'achat amont :

On appelle achat amont 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. Les outils et méthodes ci-après sont à mettre en œuvre de manière permanente afin de disposer d'aides aux différentes décisions à prendre dans le cadre d'un projet ou d'une production annuelle<sup>1</sup> ; les différentes étapes de l'achat amont sont les suivantes :

**1.6.1 La segmentation des achats :** La segmentation des achats est une analyse de son secteur d'activité qui permet d'évaluer le ou les segments les plus intéressants, soit en volume, soit en croissance ou encore en marge.

Segmenter un marché consiste à le découper en sous-ensembles homogènes d'entreprises (fournisseurs potentiels) selon les critères pertinents pour le marché considéré, à choisir les critères de segmentation pour analyser les profils des utilisateurs dans chacun des segments.

**1.6.2 L'analyse du marché :** est le fait d'étudier, d'évaluer, puis de comprendre les besoins, les agissements et les attentes d'une population cible (votre clientèle cible). Elle inclut plusieurs techniques dont les techniques quantitatives qui se traduisent par des enquêtes quelques questions de base à vous poser par rapport à votre étude de marché :<sup>2</sup>

- Qui sont vos **consommateurs cibles** ?
- Quelle est la nature de leurs **besoins essentiels** ?
- Comment se **structure votre marché** ?
- Qui sont vos **concurrents et leurs offres** ?

---

<sup>1</sup> PERROTIN, (R) et SOULET DE BRUGIERE (F) : Le manuel des achats, éditions d'organisations EYROLLES, 2007, p.61.

<sup>2</sup> Ibid., p.61.

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

**1.6.3 La visualisation du portefeuille des achats** : Cette étape consiste à représenter les forces et les faiblesses, mais également les contraintes des achats de chaque famille de produits.

Visualiser le portefeuille achats permet de représenter les contraintes qui pèsent sur les achats de chaque famille, de façon à déterminer les actions à mener pour réduire ces contraintes. Plusieurs types de représentations, graphiques ou non, sont possibles. Il faut simplement retenir qu'elles doivent tenir compte à la fois des contraintes internes (cahiers des charges, prévisions faciles ou non, montant d'achat et poids important ou non, etc.), et des contraintes externes (mono source ou marché dispersé, évolution rapide de la technologie ou obsolescence proche, évolution de la réglementation, etc.). Chacune de ces contraintes doit être pondérée pour tenir compte de sa sévérité.

L'outil communément utilisé est la matrice représentative des analyses menées. C'est un outil marketing car les données prises en compte sont soit internes soit externes, c'est-à-dire celles du marché.

Les contraintes sont des freins à l'achat, c'est-à-dire un manque de liberté plus ou moins important pour traiter l'acte d'approvisionnement, suivant la politique d'achats définie et les besoins de l'entreprise.<sup>1</sup>

**1.6.4 Le diagnostic et l'élaboration des stratégies d'achats** : C'est émettre un diagnostic de la situation des approvisionnements pour un projet défini ou un exercice annuel. Le diagnostic capable de mettre en place des stratégies d'achats différenciées par famille de produits dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Le diagnostic propose la bonne politique d'achat compte tenu de l'environnement et de la position concurrentielle de l'entreprise, il propose les bonnes approches client/fournisseur compte tenu du pouvoir de négociation dont dispose l'entreprise pour chaque achat de prestation, produit ou service. Le diagnostic met en place toute action de progrès permettant d'améliorer le pouvoir de négociation pour les achats futurs.

D'une manière générale, recherche toute action permettant de créer de la valeur pour l'entreprise.<sup>2</sup>

Le diagnostic est capable de réaliser des études de marché aussi bien de l'offre que de la demande, est capable de visualiser le portefeuille de ses achats, construit un réseau relationnel interne et externe dans un objectif de relations durables, assure la bonne relation de

---

<sup>1</sup> <http://adequations.over-blog.org/article-3097977.html>, consulté le 13 février 2019 à 10 :00.

<sup>2</sup> PERROTIN, (R) et SOULET DE BRUGIERE (F), op.cit., p.61.

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

long terme avec son panel fournisseurs, et ceci selon les règles de déontologie élaborées par le directeur des achats, Enfin le processus d'achats permet de relier la performance des achats et un catalogue de bonnes pratiques.

Il est possible d'effectuer cette mesure selon des étapes du processus opérationnel :

**1.6.5 Les variables de l'achat opérationnel** : l'expression des besoins, la connaissance du marché, définition de la stratégie d'achat, le suivi de l'exécution.

A cela s'ajoute : une grille de satisfaction des clients internes, une mesure de la compétence des acteurs de la fonction achats.

**1.6.6 La mise en place des tactiques d'achats** : elle vise l'optimisation de la chaîne logistique, sans modification des structures existantes du réseau logistique.

Elle permet, la communication de plans d'approvisionnement aux fournisseurs et la gestion partagée des approvisionnements, afin de s'assurer de la disponibilité des capacités, le dimensionnement des ressources d'entreposage et de transport et la communication.

### **1.7 La satisfaction du client externe et interne :**

Dans toute entreprise, chaque fonction est à la fois cliente et fournisseur d'une autre fonction. On distingue d'une part le client interne, par exemple le service administration des ventes qui a pour fournisseur le service approvisionnement, d'autre part le client externe ou client final, celui qui achète le produit conforme à ses attentes en termes de prix, de délai et de qualité. Si ces critères ne sont pas remplis, il y a risque de perdre ce client final.

#### **1.7.1 Les attentes du client interne**

Le service approvisionnements doit respecter ses engagements vis-à-vis de ses clients internes. Parmi les principaux critères entre service approvisionnement et client interne, on peut citer :

- La fiabilité du délai d'approvisionnement ;
- La disponibilité des produits ;
- L'optimisation des coûts d'approvisionnement ;
- La qualité de la communication entre fournisseur et client interne ;

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

- Les coûts des produits : les coûts de commande et les coûts de détention doivent être optimaux, les points suivants peuvent être pris en charge par le fournisseur dans le cadre d'une relation de partenariat ;
- L'optimisation du transport en termes de qualité de la prestation, de la traçabilité des envois et du respect des délais de livraison ;
- Le contrôle des fournisseurs, y compris la sous-traitance ;
- La possibilité de fournir une solution de remplacement en cas d'anomalie impactant le respect de ses engagements ;
- Le respect de budgets : optimisation des moyens fournis par l'entreprise, ce respect implique la mise en place d'un outil de suivi et la recherche permanente d'accroissement de la productivité, un tableau de bord doit permettre un suivi rigoureux de l'aspect économique du management d'un service approvisionnement (suivi de toutes les dépenses du service).

### 1.7.2 Les attentes du client externe

Comme pour le client interne, le service approvisionnement doit respecter ses engagements au niveau du client externe, relatifs aux attentes suivantes :

- La disponibilité du produit ;
- La réactivité en termes de délai ;
- Une performance croissante au niveau des produits et services ;
- Une fiabilité des produits et des services ;
- Des prix de plus en plus compétitifs ;
- De la considération ;

### 1.7.3 Le facteur communication dans le processus d'approvisionnement :

En interne, on applique ce qui est écrit sur les procédures qualité (exemple : instructions de travail). En ce qui concerne la communication vers le fournisseur, le cahier des charges qui lui a été remis doit être respecté, le besoin doit être clairement précisé dans ce document.

Pour ce qui est de communication avec les clients externes, il faut noter que le service approvisionnement n'est pas en contact direct avec les clients de l'entreprise, il est néanmoins

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

responsable de l'information relative à l'état d'avancement de la livraison du client. Notons, que lors d'un audit client, le service approvisionnement se situe coté fournisseur, il se doit de connaître les attentes du client.

En résumé, la communication doit être considérée sous plusieurs angles :

- Vers les personnels du service approvisionnement ;
- Vers les fournisseurs ;
- Vers les clients.

Les moyens pour communiquer sont par exemple :

- Les tableaux de bord ;
- Le suivi des indices de satisfaction des clients ;
- Le suivi des taux de service des fournisseurs ;
- Le suivi des actions correctives.

### **1.8 Le sourcing :**

#### **1.8.1 Définition**

Le sourcing correspond à l'étape de présélection des fournisseurs susceptibles de participer à l'appel d'offres. Le sourcing est une composante du marketing Achats nécessitant l'exploitation d'une base d'informations. À l'issue de cette étape, l'acheteur dresse une liste de plusieurs prestataires en mesure de répondre au besoin exprimé par l'entreprise.

Dans l'idéal cette liste recense les fournisseurs les plus performants soit ceux capables de créer de la valeur et de permettre à l'entreprise de se différencier. <sup>1</sup>

#### **1.8.2 Pourquoi réaliser un sourcing à l'international ?**

La décision d'étendre ses achats à l'international comporte des aspects complexes et doit s'inscrire dans un raisonnement clair impliquant une vision stratégique d'ensemble et un processus de décision formalisé. Les raisons d'un développement des achats à l'international sont multiples, certaines stratégiques, d'autres plus tactiques, mais elles sont objectivement fondées. Même si, d'un point de vue de politique économique pour les pays d'Europe de l'Ouest notamment, ce déploiement peut entraîner des limitations à la croissance domestique,

---

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

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

avec des conséquences éventuelles en termes de tensions sur les investissements et le marché de l'emploi.

### 1.8.3 Rechercher des coûts d'achats plus bas

De nombreuses entreprises cherchent aujourd'hui à réduire leurs coûts de revient en ayant recours à une main-d'œuvre moins onéreuse que celle de leur pays d'origine et localisée dans des zones en développement telles que la Chine ou l'Inde mais également le Vietnam, la Malaisie, les pays d'Afrique, d'Europe de l'Est ou d'Amérique du Sud. Cette tendance, qui s'est généralisée et accélérée au cours de la dernière décennie, est qualifiée de « *sourcing* à bas coûts » ou « *low cost sourcing* ».

Le principe vise à fabriquer (au sein de son propre site de production) ou à faire fabriquer (auprès d'un sous-traitant) des produits finis ou composants destinés à être importés, éventuellement transformés, et finalement commercialisés dans les économies occidentales. L'éclatement de la chaîne de valeur et l'éloignement entre les zones de conception, de fabrication et de consommation ont été récemment rendus possibles grâce au développement des technologies de l'information et de la communication. Ces avancées ont, pour certains, raccourci les distances, allant même jusqu'à rendre la Terre « plate ».

L'objectif d'une telle démarche est de réduire le coût des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement (ou « *supply chain* ») pour rester au moins aussi compétitif, voire plus, que ses concurrents, et offrir à ses clients des prix attractifs.<sup>1</sup>

## Section 2 : Concept de la logistique d'approvisionnement

La logistique d'approvisionnement constitue l'élément primordial qui suit et complète la procédure achat ; intégrée dans une chaîne logistique, elle assure en amont l'acheminement des matières premières jusqu'aux sites de production, en tenant compte des besoins exprimés en aval.

### 2.1 La gestion des approvisionnements :

La fonction d'approvisionnement est à cheval entre la fonction achat et la fonction logistique. Elle fait partie de la fonction achat, car l'approvisionneur est celui qui fait vivre le contrat d'achat. C'est lui qui calcule le besoin, passe la commande de routine et s'organise

---

<sup>1</sup> « Nouveaux regards sur l'entrepreneuriat », in revue l'expansion management, édition l'express-Roularta, N°155, 2009.

# Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

pour que le produit soit à disposition de celui qui en a besoin à l'endroit, au moment et dans les quantités voulues.

La mission du processus d'approvisionnement peut se résumer de la manière suivante : il s'agit de rendre disponible le bon produit au bon endroit, au bon moment, au cout global optimum, en fournissant le niveau d'information attendu. Le service approvisionnement correspond à l'un des maillons de la chaine logistique. L'objectif est de satisfaire l'ensemble de la chaine logistique globale, On vise la satisfaction du client qu'il soit interne ou externe.<sup>1</sup>

## **2.2 Le processus d'approvisionnement :**

### **2.2.1 La notion du processus d'approvisionnement**

En tant que système, l'entreprise regroupe plusieurs sous-systèmes dont celui des approvisionnements que nous nous proposons d'approfondir. La particularité de ce dernier sous-système est qu'il ne se limite pas uniquement à l'entrée du système qui est l'entreprise.

On parle du système d'approvisionnement au niveau des intrants en tant que producteur et au niveau des extrants en tant que fournisseur. L'entreprise a donc une double fonction qui consiste à gérer l'entrée et la sortie des produits.

### **2.2.2 Les différentes étapes du processus d'approvisionnement**

Le processus intervient au niveau stratégique, tactique et opérationnel

#### **2.2.2.1 La planification stratégique**

Réalisée annuellement, généralement dans le cadre du budget, réseau logistique.

#### **2.2.2.2 La planification tactique**

Réalisée mensuellement à trimestrielle selon les entreprises. Elle vise l'optimisation de la chaine logistique, sans modification des structures existantes du réseau logistique, elle permet la communication de plans d'approvisionnement aux fournisseurs et la gestion partagée des approvisionnements, afin de s'assurer de la disponibilité des capacités, le dimensionnement des ressources d'entreposage et de transport et la communication.

#### **2.2.2.3 La planification opérationnelle**

---

<sup>1</sup> PERROTIN, (R) et SOULET DE BRUGIERE (F) : Le manuel des achats, éditions d'organisations EYROLLES, 2007, p. 60

# Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

Elle englobe les activités de planification et d'exécution, elle est réalisée à un rythme quotidien ou hebdomadaire. Le point d'entrée du processus de planification opérationnelle ou approvisionnement, est la prévision de la demande. La planification opérationnelle des approvisionnements est réalisée à partir de la prévision des ventes. Elle consiste en la traduction de la prévision en un plan d'approvisionnements réaliste en tenant compte :

- Les niveaux de stocks existants,
- Les commandes d'approvisionnements passées aux fournisseurs et en attente de réception,
- Les conditions d'achat au fournisseur
- L'horizon de planification déterminé
- La politique de stock définie, les objectifs de stocks fixés,
- Les objectifs de service définis par client
- Les contraintes matérielles, capacitaires

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

## **2.3 La fonction du processus d'approvisionnement :**

### **2.3.1 La mission**

L'approvisionnement a pour mission de satisfaire une demande par une livraison en prenant en compte les objectifs de l'entreprise et les contraintes de l'environnement.

L'optimisation de cette fonction est stratégique pour l'entreprise, critique pour l'entreprise du fait de son influence directe sur les ventes. Les coûts logistiques et l'immobilisation financière des stocks, font l'objet d'intérêts croissant : stratégique, tactique et opérationnel.

Pour atteindre ce but, en matière d'approvisionnements, il est bénéfique de classer les articles. Il existe deux types d'articles :

- L'équipement et le matériel d'entretien pour maintenir les installations en conditions opérationnelles ;

# Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

- Le matériel de production qui renferme les matières premières, les composants et sous-ensembles en cours de fabrication pour la demande interne, et les produits finis pour la demande externe. <sup>1</sup>

## 2.3.2 Les différents flux intervenant dans l'approvisionnement

L'approvisionnement est caractérisé par l'ensemble des flux qui la composent.

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

## 2.3.3 Les objectifs de la fonction approvisionnement

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

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

## 2.3.4 Les indicateurs au sein du processus d'approvisionnement

Les indicateurs au sein du processus d'approvisionnements sont :<sup>2</sup>

- Le taux de service ou le taux de disponibilité des produits.
- Le niveau de stock.
- Les coûts liés à l'approvisionnement.

---

<sup>1</sup> MARKESS (J), « l'impact des difficultés d'approvisionnement en matières premières sur la qualité du produit des pme du secteur agro-industriel au Gabon », Thèse maîtrise, université du Québec à Chicoutimi, p.26.

<sup>2</sup> <http://www.cgl-consulting.com/sp1/la-fonction-approvisionnement.pdf>, consulté le 26 février 2019 à 23 :35.

# Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

## **2.4 Le cycle de l'approvisionnement :**

Quant au cycle de l'approvisionnement, il comporte cinq grandes phases : le calcul des besoins des matières, leur acquisition, leur entreposage, leur distribution et leur disposition finale.

### **2.4.1 Le calcul des besoins des matières**

Pour le calcul des besoins des matières, plusieurs auteurs, il existe deux méthodes : la méthode du lot économique et la méthode de la planification des besoins des matières.

La méthode du lot économique se réalise dans le contexte d'une demande constante et indépendante. Dans ce cas, il n'y a aucune relation entre la quantité la plus économique à commander et le système de production. Cette quantité est plutôt reliée aux exigences du client. Dans ce cas, on privilégie l'option marketing pour avoir l'opinion du consommateur. Et c'est en fonction de cette demande que l'entreprise détermine la quantité à commander. Cette approche est surtout utilisée dans les entreprises de distribution.

### **2.4.2 La planification des besoins**

La planification des besoins des matières est orientée vers les aspects organisationnels.

La planification consiste à agencer les diverses étapes suivantes :

- L'information aux employés à tous les niveaux,
- Les spécifications des procédures, des normes de qualité, des délais, etc. servant par la suite de base d'évaluation et des performances,
- La lecture des documents avant l'achat des matières,
- Le contrôle à effectuer en cours de fabrication et sur le produit fini, et ce, en vue d'atteindre les objectifs visés.

En matière de gestion des stocks, il est souvent avantageux de remplacer des méthodes statistiques par une méthode plus simple : la planification des besoins en matières. La planification des besoins en matières pour la production est un processus qui, par un raisonnement systématique à partir de la date prévue pour la fabrication de produits finis, consiste à déterminer les quantités de matières et des composants qu'il faut commander à un moment précis.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MAKESS (J), « l'impact des difficultés d'approvisionnement en matières premières sur la qualité du produit des pme du secteur agro-industriel au Gabon », Thèse maîtrise, université du Québec à Chicoutimi, p.29.

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

### 2.4.3 L'opération d'acquisition

Quant à l'opération d'acquisition, elle est directement reliée à celle de la planification parce qu'elle a pour objet de mettre à la disposition de l'entreprise les matières premières et les composants dont celle-ci a besoin en vue de la transformation des produits. Avant l'acquisition de ces matières premières, le gestionnaire des approvisionnements se doit de déterminer certaines spécifications ou conditions en rapport avec les variables contrôlables telles que la qualité, la quantité, le prix (coût total), le délai et le lieu de livraison des matières premières<sup>1</sup>. Une fois acquises, ces matières sont transformées en produit fini. Celui-ci peut être mesuré par sa forme utile, l'endroit de vente voulu, la quantité désirée, la qualité satisfaisante, le coût acceptable, le service adéquat, le délai et le lieu de la qualité des matières premières.

La qualité d'un produit doit être définie non seulement en termes de normes techniques (caractéristiques), mais aussi en termes de besoins à satisfaire, c'est-à-dire sa convenance à l'usage.<sup>2</sup>

En effet, la qualité d'un produit est reconnue en établissant des niveaux de qualité acceptables. Si ces niveaux ne sont pas atteints, on parle de non-qualité. La conformité est donc le degré de concordance entre, d'une part, la conception du produit et ses caractéristiques de fonctionnement, et, d'autre part, les normes établies.<sup>3</sup> Le service d'achat est alors chargé de trouver des matières premières conformes aux spécifications et de s'assurer que les installations et les règles d'assurance de la qualité des fournisseurs sont conformes à leur politique de qualité.

#### 2.4.3.1 La quantité des matières premières

La notion de quantité est définie à partir de l'élimination de deux situations opposées : soit avoir trop de marchandises, soit manquer de marchandises.

En effet, lorsqu'on a trop de marchandises, on assiste à une diminution des actifs liquides, à un taux de désuétude plus élevé, à des frais d'intérêts et d'entreposage plus importants. Par contre, manquer de marchandises entraîne une diminution des ventes, des frais occasionnés par les arrêts de production, le transport additionnel de marchandises commandées en urgence. Dans ce cas, l'entreprise a intérêt à rechercher le juste milieu.

---

<sup>1</sup> GOBEIL (G)., JOBIDON (G). Marketing industriel, approvisionnement. Québec, Les éditions Griffon d'argile, août 1987, p.191.

<sup>2</sup> KELADA (J). Comprendre et réaliser la qualité totale, Québec, Montréal, 1990, p.386.

<sup>3</sup> Ibid., p.30.

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

### 2.4.3.2 Le prix (coût total) des matières premières

Le "prix administré" est un prix fixé par l'entreprise d'après les calculs de coûts et de profits qu'elle désire et d'après les quantités pouvant être vendues à ce prix.

Dans ce sens, il s'agit du prix qui résulte d'une décision de l'entreprise et il est maintenu au niveau choisi pour une certaine période de temps.

D'autre part, au niveau de la "politique des prix", l'intervention de l'Etat obéit à trois sortes de motifs : <sup>1</sup>

- La protection des consommateurs contre les prix jugés trop élevés ;
- La protection des producteurs contre les prix jugés trop faibles ;
- La lutte contre une tendance à la hausse du niveau général des prix due à une restriction accidentelle de l'offre, à une demande globale excédentaire ou à une hausse autonome des coûts de production. Cette intervention de l'Etat se manifeste soit par une fixation autoritaire des prix (taxation), soit un établissement des limites supérieures (prix plafond en période de disette) ou inférieures (prix plancher en cas de surabondance), soit enfin en instaurant une garantie des prix pour certaines catégories de producteurs défavorisés (cas des agriculteurs).

Sur le plan des approvisionnements au sein de l'entreprise, le juste prix d'achat est la résultante d'un compromis entre la qualité et le service que va pouvoir apporter le fournisseur et le délai qu'il pourra respecter. A cet effet, l'appel d'offre et la négociation sont des actes essentiels de la fonction « achat » car ils permettent aux deux parties (acheteur et fournisseur) d'établir un compromis sur le juste prix, c'est-à-dire celui que l'entreprise est prête à payer et que le fournisseur est prêt à accepter.

D'après les définitions du prix et du coût d'achat que nous venons d'énoncer, plusieurs auteurs admettent l'existence des aspects fondamentaux à prendre en considération lorsqu'il s'agit de déterminer le prix, notamment : les coûts des fournisseurs, les coûts de production.<sup>2</sup>

### 2.4.3.3 Le délai de livraison des matières premières

L'un des objectifs de la gestion des approvisionnements consiste à mettre à la disposition du service de la production les biens dont celui-ci a besoin pour développer son calendrier de production le plus approprié. En matière de délais de livraison, les questions

---

<sup>1</sup> Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 1984, p.8481.

<sup>2</sup> MARKESS (J), op.cit., p.33.

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

qu'un gestionnaire des achats devrait se poser sont « doit-on commander longtemps à l'avance ? le produit est-il constamment disponible ? etc. La réponse à ces questions lui permettrait de contacter les fournisseurs fiables c'est-à-dire ceux qui livrent les produits au moment approprié.

Dans le même ordre d'idées, s'entendent pour se demander: «*A quoi sert de choisir un fournisseur qui vend des patins à glace dix pour cent moins cher que ses compétiteurs s'ils sont livrés après le temps d'utilisation?*»<sup>1</sup> Mais à côté des quatre variables que sont la qualité, la quantité, le prix et le délai de livraison, que nous venons de décrire, et que nous pouvons qualifier d'internes, il y a des variables environnementales susceptibles de perturber le bon déroulement des activités de la production, notamment les sources d'approvisionnement et les lois gouvernementales relatives aux matières premières importées, aux procédures douanières, etc.<sup>2</sup>

### 2.4.3.4 Les incoterms

Publiés et revus régulièrement par la Chambre de Commerce Internationale (CCI) depuis 1936, les Incoterms (International Commercial TERMS) sont nés de la pratique des échanges mondiaux. La Chambre de Commerce Internationale a jugé bon de régler ces pratiques, elle a donc décidé de publier les règles internationales pour l'interprétation des termes commerciaux les plus utilisés.<sup>3</sup>

Les Incoterms ne couvrent pas tout le champ des pratiques commerciales internationales, en particulier ils n'organisent pas le paiement du prix et ne disent rien du transfert de propriété contrairement à ce que croit une large majorité d'acheteurs et de vendeurs. L'Incoterm parle de responsabilité, pas de propriété de la marchandise.

---

<sup>1</sup> GOBEIL (G)., JOBIDON (G). Marketing industriel, approvisionnement. Québec, Les éditions Griffon d'argile, août 1987, p.191.

<sup>2</sup> MARKESS J, op.cit., p.34.

<sup>3</sup> <https://www.faq-logistique.com/Incoterms.htm>, consulté le 2 mars 2019 à 19 :20.

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

Les incoterms les plus utilisés sont :

- **EXW** : (EX Works), à l'usine (lieu convenu).
- **FOB** : (free on board), Franco a bord (port d'embarquement convenu)
- **FCA** : (free carrier), Franco transporteur (lieu convenu)
- **CFR** : (cost and freight), coût et fret (port de destination convenu)
- **CPT** : (carriage paid to), port payé jusqu'à (point de distribution convenu)
- **DAF** : (delivered at frontier, frontière désignée), rendu frontière (lieu convenu)

Proposés par la Chambre de Commerce Internationale, les Incoterms sont des modèles de contrat destinés à être incorporés dans les contrats commerciaux d'achat/vente en commerce international. Ils permettent à l'acheteur et au vendeur de déterminer avec précision, dans le cas d'un transport international, le point de transfert des risques et le point de transfert des coûts à l'exclusion de tout autre paramètre.

**Tableau n°1.1 : Répartition des frais et risques selon les incoterms multimodaux**

INCOTERMS® 2010 Multimodaux	EXW	FCA	CPT	CIP	DAT	DAP	DDP
Emballage							
Chargement sur véhicule au départ							
Formalités en douane export							
Pré-acheminement							
Fret international							
Déchargement terminal arrivée							
Transport port/aéroport entrepôt destinataire							
Formalités en douane import							
Droits de douane et taxes à l'importation							
Déchargement entrepôt destinataire							
Assurance ad-valorem	option	option	option		option	option	option

= Vendeur
  = Acheteur
  = Selon accord vendeur/acheteur
  = Transfert de risques

**Source :** [https://www.acte-international.com/web/aw\\_10526/fr/incoterms-2010](https://www.acte-international.com/web/aw_10526/fr/incoterms-2010), consulté le 29 avril à 21 :40.

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

**Commentaire :** Le tableau ci-dessus représente la répartition des charges qui diffère selon l'incoterm entre acheteur et vendeur, il y a une possibilité d'accord entre les deux dans certaines phases, ces incoterms sont communs aux trois moyens de transport : routier, maritime et aérien.

**Tableau n°1.2 : Répartition des frais et risques selon les incoterms maritimes**

INCOTERMS® 2010 Maritimes	FAS	FOB	CFR	CIF
Emballage				
Chargement sur véhicule au départ				
Pré-acheminement				
Formalités en douane export				
Déchargement long navire				
Chargement navire				
Fret international				
Débarquement / déchargement arrivée				
Formalités en douane import				
Droits de douane et taxes à l'importation				
Transport port / entrepôt destinataire				
Déchargement entrepôt destinataire				
Assurance ad-valorem	option	option	option	

= Vendeur
  = Acheteur
  = Selon accord vendeur/acheteur
  = Transfert de risques

**Source :** [https://www.acte-international.com/web/aw\\_10526/fr/incoterms-2010](https://www.acte-international.com/web/aw_10526/fr/incoterms-2010), consulté le 29 avril à 21 :40.

**Commentaire :** Le tableau ci-dessus montre la répartition des coûts entre acheteur et vendeur selon les incoterms maritimes, ces deux derniers choisissent l'incoterm au préalable dans un contrat de fourniture, l'assurance ad-valorem permet de garantir les incertitudes financières liées au transport.

### **Section 3 : Notions sur la gestion des achats et la gestion des stocks**

Gérer ses achats consiste à suivre un ensemble d'étapes ; après avoir exprimé le besoin par l'entreprise ce dernier sera concrétisé, sur ce, elle opte pour la recherche d'un ou plusieurs fournisseurs homologués pour l'acquérir selon des critères de sélection propre à l'entreprise afin de minimiser ses coûts et réaliser ses gains tout au long de son acheminement, ses étapes

# Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

dépendent aussi des étapes de la gestion des stocks, en fonction de cette dernière, l'entreprise se permet de mieux connaître sa situation et d'en prendre des décisions d'achat.

## **3.1 Les missions principales de la gestion des achats :**

### **3.1.1 Les sources d'approvisionnement**

Plusieurs questions se posent également à ce niveau avant d'entreprendre n'importe quelle transaction, telles :

- Est-il préférable d'avoir un seul gros fournisseur ou plusieurs petits fournisseurs ?
- Le fournisseur est-il fiable quant à la qualité de son produit ?
- Le fournisseur est-il fiable quant aux délais de livraison ?
- Les matières premières utilisées sont-elles difficilement transportables à cause de leur poids, de leur volume, de leur fragilité, etc. ?
- Les fournisseurs sont-ils dispersés géographiquement ?
- Les matières premières utilisées sont-elles diversifiées ou se limitent-elles à quelques produits ?
- Quelles sont les politiques des fournisseurs par rapport à l'escompte, aux méthodes de paiement ?

En fait, ces questions une fois posées, les réponses vont permettre au responsable des approvisionnements de choisir, évaluer et diversifier ses fournisseurs au besoin. En effet, le choix d'un ou des fournisseurs plus ou moins permanents se fait sur la base de plusieurs critères. L'approvisionneur doit, dans un premier temps, identifier des fournisseurs qui sont proches afin d'éviter des coûts de transport très élevés. Dans un deuxième temps, il doit tenir compte de la qualité, la quantité et du prix des produits demandés et enfin, du délai de livraison. Ce dernier point, c'est-à-dire celui qui porte sur les facilités de livraison ponctuelle de la marchandise commandée peut, avec l'expérience passée, constituer à lui seul un critère de sélection important.

L'objectif poursuivi étant toujours d'éviter les pénuries de stock qui peuvent causer des arrêts de production. Cette démarche permet de trouver des fournisseurs qui soient capables de répondre aux besoins de l'entreprise car « face à deux fournisseurs offrant le même produit au même prix, l'acheteur pourra choisir celui qui a une capacité de livraison remarquable ».

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

Quant à la diversification des fournisseurs, elle est capitale pour l'entreprise en ce sens qu'elle lui permet d'éviter la dépendance à l'égard d'un seul fournisseur. En d'autres termes, non seulement elle peut obtenir des produits et services de bonne qualité, à des prix raisonnables (les fournisseurs étant en concurrence), mais également continuer à faire affaires avec les autres en cas de faillite ou de changement d'avis de la part de l'un ou de l'autre des fournisseurs.<sup>1</sup>

### 3.1.2 La consultation commerciale

Elle représente l'étape préliminaire avant la qualification technique du fournisseur. Après une modalité d'analyse comparative des offres reçues (critères d'appréciation, coefficients de pondération, méthode de dégressivité par critère, partage entre mesure quantitative (85%) et mesure qualitative (15%), une spécification technique est envoyée au fournisseur qui l'analyse. Un accord est passé entre le client et le fournisseur pour déterminer le nombre de commandes, la quantité annuelle prévisionnelle à approvisionner et toute autre donnée utile.

Ensuite, une première commande d'essai est enregistrée et servira de test pour la suite des opérations.<sup>2</sup>

La consultation est une interrogation du marché (sur la base du panel fournisseurs) avec :

- Une procédure (règlement de la consultation),
- Un dossier de consultation (aspects administratifs, technique, mode de décomposition des prix).

### 3.1.3 Choix des critères de sélection

Le choix des critères sont repartis comme suivant :<sup>3</sup>

- Compétence sur le plan technique : aptitude à donner des informations techniques, aptitude à former dans le cas d'achat de biens d'équipement (machines, installations).

---

<sup>1</sup> MARKESS (J), « l'impact des difficultés d'approvisionnement en matières premières sur la qualité du produit des pme du secteur agro-industriel au Gabon », Thèse maîtrise, université du Québec à Chicoutimi, p.35.

<sup>2</sup> GRILLES (L) : Gestion des approvisionnements et des stocks, édition DUNOD 6ed, Paris, 2007, p.102.

<sup>3</sup> PERROTIN, (R) et SOULET DE BRUGIERE (F) le manuel des achats, éditions d'organisations EYROLLES, 2007, p.96.

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

- Organisation et systèmes d'information : Système de gestion informatisé interne. Compétence en termes de recherche, effectif des équipes de recherche, niveau de compétences des équipes de recherche.
- Compétence de fabrication : Aptitude à la flexibilité, Aptitude à s'adapter face à l'évolution de la demande, qualification de la main-d'œuvre.
- Performance du matériel : Niveau technique des équipements, capacité des équipements.
- Assurance qualité : certification qualité (norme ISO), niveau de qualité réalisé par rapport aux objectifs : qualité des relations administratives, qualité du climat social, qualité du service après-vente.
- Délai : longueur du délai, respect des délais annoncés, aptitudes de livrer en juste à temps.
- Prix et coût : Compétitivité au niveau des prix pratiques, coûts de stocks.
- Conditions de livraison et service : Livraison des quantités commandées en totalité et une seule fois, qualité du conditionnement et aptitude à répondre à des besoins spécifiques en termes de conditionnement.
- Eloignement : situation géographique.
- Réactivité : À livrer à court terme en fonction des besoins du client, A accepter les changements à court terme (modification des quantités à livrer, modification des références demandées au départ).
- Sécurité : Santé financière (trésorerie, taux d'endettement), notoriété.

### 3.1.4 L'homologation du fournisseur

Tout organisme doit appliquer une méthodologie de sélection de ses fournisseurs. De plus, les entreprises doivent être capables de connaître leurs besoins futurs et pratiquer la veille technologique.

Après avoir identifié des fournisseurs, il s'agit de les sélectionner à partir des critères dont certains sont éliminatoires. La sélection étant réalisée, une analyse multicritère va permettre de faire le choix du ou des fournisseurs retenus. Ensuite, une première commande d'essai va servir de test pour la suite des opérations le fournisseur va faire l'objet d'un suivi.

**Tableau n°1.3 : Exemple de classement des fournisseurs**

Critères	Pondération	Fournisseur 1		Fournisseur 2	
		Note	Note pondérée	Note	Note pondérée
Tarifs	0,5	4	2	6	3
Qualité	0,3	8	2,4	3	0,9
Délais	0,2	6	1,2	6	1,2
<b>Totaux</b>	<b>1</b>		<b>5,6 / 10</b>		<b>5,1 / 10</b>

**Source :** <https://mon-entreprise-rentable.com/criteres-de-comparaison-fournisseurs/>, consulté le 03 mars à 15 :30

### 3.1.5 La négociation avec les fournisseurs

La négociation est la recherche d'un accord, centrée sur des intérêts matériels ou des enjeux quantifiables entre deux ou plusieurs interlocuteurs, dans un temps limité. Cette recherche d'accord implique la confrontation d'intérêts incompatibles sur divers points (de négociation) que chaque interlocuteur va tenter de rendre compatibles par un jeu de concessions mutuelles. La négociation est l'action de négocier, c'est-à-dire traiter affaire avec quelqu'un, de faire du négoce, discuter sur les conditions d'un arrangement afin de parvenir à un accord ou une convention satisfaisante pour toutes les parties.

La négociation peut aboutir à un échec ou à un accord. Dans ce dernier cas, une négociation qui se déroule en mode coopératif conduit généralement à un accord dans lequel les deux parties s'estiment gagnantes (gagnant-gagnant).

En revanche, si la négociation se déroule en mode compétitif ou distributif, l'accord risque d'être gagnant-perdant et instable, voire perdant-perdant. Autrement dit, la qualité d'un accord dépend autant, voire plus, de ses conséquences à terme sur les relations des protagonistes que des gains obtenus. Exemples de causes d'échec d'une négociation : Manque

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

de temps. L'accord résultant d'une négociation sera le plus souvent formalisé par un contrat (domaine économique), un trait un « accord » ou une convention (domaine social, par exemple : les accords de Grenelle), un compromis, un arrangement, un accommodement, un consensus.

### 3.1.6 La qualification du fournisseur

La qualification du fournisseur s'effectue en plusieurs étapes présentées comme suit :

- Réception commande : vérification des conditions et des délais de livraison ;
- Contrôle réception : vérification du respect du cahier des charges ;
- Contrôle en production : après la mise en œuvre, vérification de la conformité de la matière par rapport aux exigences attendues ;
- Contrôle final du produit final : contrôle des produits finis au laboratoire central.

Si les produits finis sont conformes aux normes en vigueur sur les produits, le fournisseur est qualifié par son client.

### 3.1.7 Suivi du fournisseur

Quand la source d'approvisionnement est réalisée, il est nécessaire d'évaluer la performance du fournisseur. Parmi les principaux critères retenus, on peut citer le prix, la qualité, les délais et le service.

En ce qui concerne la qualité, le fournisseur peut faire l'objet d'une cotation de performance qualité.

La performance délai peut être réalisée en mesurant le taux de service TS du fournisseur :

$TS = \text{quantité totale de produits livrés à temps} / \text{quantité commandée}$ .

Ou

$TS = \text{quantité livrée ou reçue} / \text{quantité commandée ou attendue}$

L'évaluation permet de s'assurer de la stabilité du fournisseur, elle est réalisée chaque année. Une note globale prenant en considération les facteurs (qualité, prix, délais, etc.) permet de situer le fournisseur sur une échelle d'évaluation. En achat, le paiement est la contrepartie de l'acquisition d'un besoin exprimé par l'entreprise auprès de ses fournisseurs homologués.

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

### **3.2 Modalités de paiement :**

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

Les moyens de paiement sont :<sup>1</sup>

#### **3.2.1 Le virement bancaire international**

C'est le moyen de paiement le plus largement utilisé dans les échanges internationaux. Le client étranger donne l'ordre à sa banque de régler l'autre partie prenante par virement. Auparavant, vous lui avez fait parvenir une facture commerciale dite facture pro forma qui précise les produits à livrer et leur prix. Les avantages du virement international sont les suivants :

- Très rapide grâce au système SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Télécommunication) ;
- Très sûr s'il est effectué et encaissé avant l'envoi de la marchandise ou la réalisation de la prestation. En revanche, il faut l'éviter s'il doit être exécuté a posteriori ; peu coûteux. Toutefois, il existe un risque de change si le virement est fait en devises.

#### **3.2.2 Le chèque**

Le chèque est un ordre écrit et inconditionnel de paiement à vue en faveur d'un bénéficiaire. Il peut être utilisé en euros ou en devises étrangères pour le règlement des exportations. Ce mode de paiement est vivement déconseillé compte tenu des risques qu'il présente : risque de vol, risque d'absence de provision, risque de change s'il est libellé en devises, durée d'encaissement plus ou moins longue.

#### **3.2.3 La lettre de change (traite)**

La lettre de change est un écrit par lequel l'exportateur, (le tireur) donne l'ordre à l'acheteur étranger (le tiré) de payer un certain montant à une échéance donnée. L'avantage est de pouvoir mobiliser la créance : la lettre de change est en effet aujourd'hui devenue un titre utilisé par les entreprises créancières à court terme de leurs clients pour obtenir un crédit bancaire par le moyen de l'escompte.

---

<sup>1</sup> Laurent (L) : Guide de l'acheteur industriel, Dunod, seconde Edition, 1995, p.58.

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

Les principaux inconvénients sont les risques d'impayés, de vol ou de perte. Pour éviter le risque d'impayé, il convient de demander à l'acheteur étranger un aval de sa banque.

### 3.2.4 Le crédit documentaire (lettre de crédit ou Credoc)

L'intérêt du crédit documentaire est de couvrir l'exportateur contre les risques de non-paiement en les reportant sur la banque de l'acheteur. Les deux inconvénients sont :

- Une certaine lourdeur administrative (nécessité de remplir de nombreux documents) ;
- Un coût relativement élevé (nombreuses commissions bancaires) ; ce coût dépend du nombre d'opérations effectués et du nombre de banques parties prenantes au dispositif.

Voici les différentes étapes conduisant au paiement :

- L'acheteur demande à sa banque une ouverture de crédit documentaire. Il mentionne plusieurs éléments : le pays de l'exportateur, la validité du contrat et l'expiration du crédit, le type de contrat choisi (incoterm), la nature de la marchandise, les conditions techniques de l'emballage, le lieu d'expédition, les documents qui prouvent la réception des marchandises ;
- La banque de l'acheteur (banque émettrice) confirme à la banque de l'exportateur (banque notificatrice) qu'il existe un crédit en faveur de son client après remise de documents : facture commerciale (pro forma), liste de colisage (nombre et poids des différents colis), certificat d'origine, documents de transport ;
- L'exportateur expédie les marchandises. Il reçoit les documents de transport. Il adresse les documents demandés à sa banque qui les transmet à la banque de l'acheteur. Après vérification de la conformité des documents, cette dernière transmet les fonds à la banque du vendeur.

Pour plus de sécurité, il doit y avoir un crédit documentaire irrévocable et confirmé. Dans ce cas, chacune des deux banques concernées accorde sa garantie de complet règlement au vendeur.

### **3.3 L'assurance des marchandises transportées :**

Lorsque survient un sinistre : perte, casse, vol, colis endommagés, la personne physique ou morale qui sera indemnisée est celle qui sera responsable de la marchandise au moment où le sinistre survient. Peu importe à cet instant qui est ou non propriétaire de la marchandise et qui

# Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

a payé ou non la prime d'assurance.

Lorsque deux commerçants internationaux ont choisi d'utiliser les Incoterms, c'est ce dernier qui permet de savoir qui est responsable de la marchandise et donc qui va supporter les conséquences des dégâts, mais aussi qui va être indemnisé par l'assurance.<sup>1</sup>

## **3.4 Contractualisation :**

### **3.4.1 Définition du contrat**

La contractualisation permet d'identifier les engagements de chacune des parties en interne et en externe. Dès qu'une offre est exprimée et acceptée sans réserve le contrat est formé (offre + acceptation= achat).

La contractualisation se repose sur trois niveaux :

- L'environnement juridique des opérations internationales
- Les règles qui régissent les transactions internationales sont regroupées sous l'appellation « Droit international des affaires ».
- Le droit international des affaires est un ensemble disparate constitué : de règles nationales ; de quelques règles véritablement internationales issues : soit de conventions internationales, soit d'usages internationaux.

Enfin, il existe des usages internationaux (issus de la LEX MERCATORIA : loi des marchands), ce sont essentiellement : l'arbitrage, les Incoterms.

- Les aspects logistiques
- Les contrats d'externalisation.
- Le crédit documentaire
- Les clauses contractuelles standardisées
- Les contrats types professionnels

### **3.4.2 Les principaux documents**

Les principaux documents utilisés lors d'un approvisionnement pharmaceutique sont :

- Les termes de références générales.
- Les termes de références spécifiques.

---

<sup>1</sup> <https://www2.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail/commerce-international-quels-sont-les-moyens-de-paiement>, consulté le 2 mars 2019 à 16 :00.

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

- Le contrat d'achat.

### **3.5 Notions générales sur la gestion des stocks :**

Toute entreprise, quelle que soit son activité, doit veiller à assurer une bonne gestion des stocks, ainsi qu'une efficacité dans la rotation des stocks et la gestion des approvisionnements pour être performante et éviter le surstockage.

#### **3.5.1 Définition de la gestion des stocks**

La gestion des stocks été défini par plusieurs spécialistes :

- Pour ZERMATI « *Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à : répondre aux demandes des clients, des utilisateurs des articles stockés. Bien géré, un stock doit satisfaire, dans des conditions économiques, à cette exigence* »<sup>1</sup>
- Pour BRENNEMAN (R) et SEPARI (S) « *Dans la notion de gestion des stocks, le mot "gérer" à son importance et englobe les missions de : prévoir, coordonner, organiser* ». *Choisir, contrôler et enfin informer. Pour gérer un stock il faut gérer les flux (d'entrée sortie)* »<sup>2</sup>

#### **3.5.2 L'objectif de la gestion des stocks**

L'objectif de la gestion des stocks est de réduire les coûts de possession et les coûts de passation tout en évitant les ruptures de stock en maintenant un niveau de stock nécessaire pour satisfaire la demande.

#### **3.5.3 Les indicateurs de la gestion des stocks**

Afin d'atteindre ces objectifs l'entreprise doit définir des indicateurs de suivi dont les principaux sont :<sup>3</sup>

**Stock de sécurité** : c'est la quantité constituée en vue de faire face aux aléas pouvant survenir lors du déroulement du réapprovisionnement.

---

<sup>1</sup> ZERMATI, (P) : La Pratique de la Gestion Des Stocks, Edition Dunod, 5ème Edition, Paris, 1996, p.08.

<sup>2</sup> BRENNEMAN (R) Et SEPARI (S) : Economie D'entreprise, Edition Dunod, Paris 2001, p.330.

<sup>3</sup> NAKHLA (M) : L'essentiel Du Management Industriel, Edition Dunod, Paris, p.311.

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

**Stock d'alerte** : c'est la quantité en stock à partir de laquelle, la passation de la commande est déclenchée. Ce stock doit à la fois couvrir la période de réapprovisionnement (stock minimum) et amortir les incidents éventuels (stock de sécurité).

**Stock minimum** : c'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement. Le stock minimum est égal au stock d'alerte moins le 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.

### 3.5.4 Les documents de gestion des stocks

Pour un bon suivi des mouvements de stocks, l'entreprise utilise des documents plus ou moins normalisés :<sup>1</sup>

- **Le bon de livraison** (appelé également bon de réception ou bon d'entrée) des matières, marchandises, produits. Sur ce document figurent les caractéristiques, la date d'entrée en stock, les quantités et les prix unitaires de chaque article.
- **Le bon de sortie** (appelé également bon d'enlèvement) où figurent la date, les caractéristiques, les quantités et les prix unitaires.

### 3.5.5 Les méthodes de la gestion des stocks

#### 3.5.5.1 La loi de vingt /quatre-vingt (20/80)

Grâce à des observations statistiques, les entreprises peuvent classer les stocks en différentes catégories et réserver un contrôle rigoureux pour les articles de base.

La loi 20/80 a été mise à partir de véritables lois établies à la suite de nombreuses observations, on a remarqué que 20% environ du nombre des articles consommés par les entreprises représente 80% environ de la valeur totale de la consommation. Transposée à la gestion des stocks. Cette structure veut que 20% de nombre d'article en stock valoir 80% du stock. A partir de cette remarque, il est possible de diviser les articles stocks en deux groupes :

- **Groupe 1 (20/80)** : Ceux qui sont plus important et qu'il faut gérer avec rigueur et au moindre cout. Les économies sur les coûts à cet effet, pourront être élevées.
- **Groupe 2 (80/20)** : ceux qui sont les moins importants et qu'il faut gérer moins rigoureusement, les stocks seront établis avec des marges de sécurité élevées.

---

<sup>1</sup> ZERMATI (P), *ibid.*, p.85.

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

### 3.5.5.2 La méthode ABC

La classification ABC, fondée sur les principes de la distribution de Pareto, selon laquelle 20% des articles représentent 80% des consommations (en valeur). Dans cette classification le critère le plus représentatif, le plus significatif est la valeur consommée annuellement qui tient en compte à la fois de la valeur de l'article et du volume des mouvements de l'article.<sup>1</sup> Dans la pratique l'analyse ABC se traduit par le classement des articles selon leur valeur de consommation annuelle décroissante. Cette analyse se fonde sur la mise en place du tableau suivant ou nous y symboliserons :

- \* N : le nombre d'articles,
- \* V : la valeur de consommation annuelle pour l'ensemble,
- \* i : le numéro d'ordre d'un article dans la hiérarchie des valeurs consommées,
- \*  $i/N$  : le cumul du nombre d'articles en pourcentages,
- \*  $v_i$  : la valeur totale consommée de l'article de rang i,
- \*  $S_{vi}$  : le cumul des valeurs annuelles consommées depuis l'article de rang 1 jusqu'à l'article de rang i,
- \*  $S_{vi}/V$  : le pourcentage du cumul des valeurs consommées.

---

<sup>1</sup> RAHMANI (A) : cours de Gestion Des Stocks, EHEC, 2017.

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

**Tableau N°1.4 : Tableau de classification ABC**

1	2	3	4	5	6
Code d'article	Classement de l'article (de 1 à N)	Cumul du Nombre d'articles en %	Valeur consommée annuellement	Cumul des valeurs consommées	Pourcentage du cumul des valeurs consommées
	<b>i</b>	<b>i/N</b>	<b>vi</b>	<b>Svi</b>	<b>Svi/V</b>

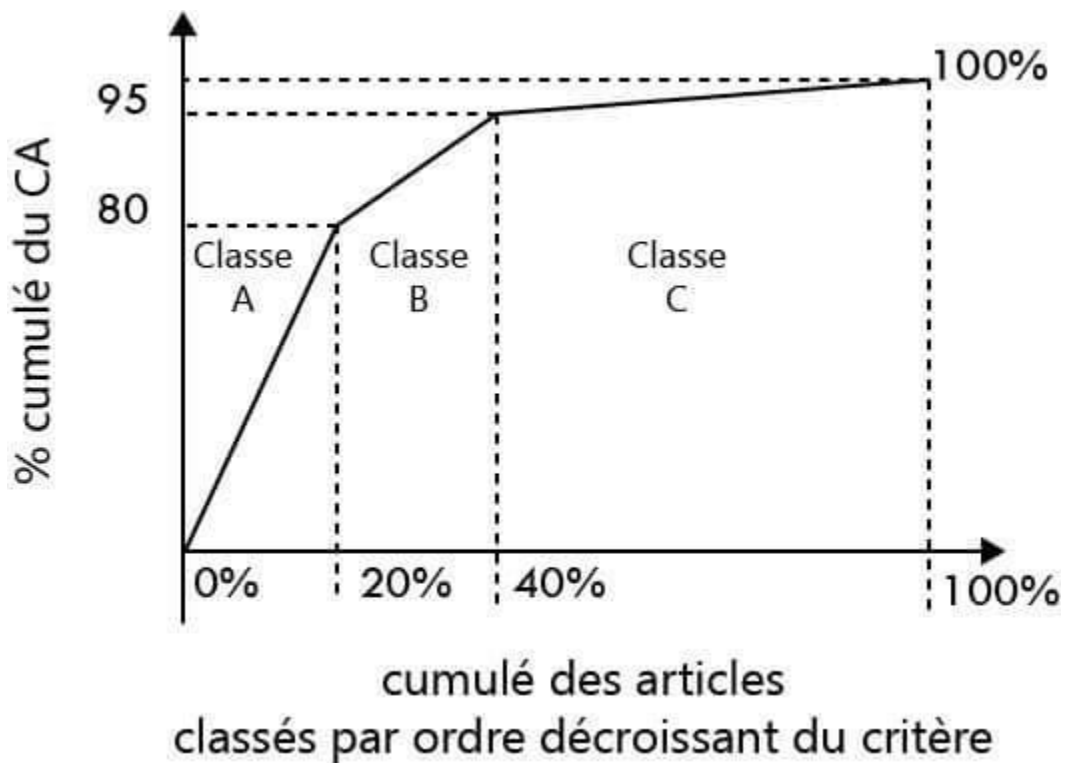
**Source :** RAHMANI (A), cours de Gestion des Stocks, EHEC, 2017.

A partir de ce tableau on trace le graphe dit “diagramme de Pareto” :

- En abscisse figurent les cumuls du nombre d'articles en pourcentage,
- En ordonnée figurent les pourcentages des cumuls de valeurs consommées.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> RAHMANI (A) : Cours De Gestion Des Stocks, EHEC, 2017.

**Figure N°1.1** : cumulé des articles classés par ordre décroissant du critère



Source : NAKHLA (M) : L'essentiel du management industriel, édition DUNOD, Paris, p.312.

**Commentaire :** La Figure n°1.1 montre la répartition graphique du classement ABC lorsqu'on représente les pourcentages correspondants. On constate que :

- Environ 20 % d'articles représentent 80 % des coûts (classe A) ;
- Environ 20 % d'articles représentent 15 % des coûts (classe B) ;
- Environ 60 % d'articles représentent 5 % des coûts (classe C).

## Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement

---

### **Conclusion du chapitre :**

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

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

## **Chapitre 02**

# **Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise**

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

---

### **Introduction du chapitre :**

La notion performance est de nos jours vue comme un concept complexe et ambigu, bien que ce terme soit souvent utilisé, il ne fait pas l'unanimité autour d'une définition précise. Le concept est généralement utilisé dans le milieu organisationnel pour désigner une certaine excellence qui est résultante d'une atteinte d'objectifs même à moindre coûts.

Dans ce deuxième chapitre, nous verrons dans un premier lieu des généralités sur la performance lors de la première section qui traitera : des définitions de la performance, les notions voisines tel l'efficacité et l'efficience, les typologies de la performance, l'identification des sources de la performance et enfin les KPIs. En deuxième lieu dans une deuxième section, qui traitera : une définition, les déterminants et les indicateurs de la performance commerciale, la mesure de la performance commerciale et ses objectifs. Enfin nous finaliserons notre chapitre par l'évaluation de la performance commerciale.

### **Section 1 : Généralités sur la performance**

Être performant consiste à atteindre ses objectifs en termes d'efficacité et d'efficience, cela permet à l'entreprise de définir ses forces et faiblesses, de mesurer et analyser ses tâches, afin de les améliorer, d'éviter des inexactitudes et de mieux planifier ses différentes activités.

#### **1.1 Définitions :**

La question de la performance d'une organisation peut être appréhendée dans des termes très différents. En effet, ce concept recouvre un vaste champ de définitions et de pratiques diverses, dans différents domaines de l'activité socio- économique.

La performance fait le plus souvent référence à la notion d'évaluation. Il s'agit de mettre en place des critères déterminés par rapport à des normes, qui peuvent s'exprimer sous forme d'indicateurs quantitatifs. La performance peut être, exprimée d'une manière qualitative sous la forme d'un jugement de valeur. Elle est alors, évaluée à travers la construction d'outils de mesure et tableaux de mesures adaptés aux spécificités du contexte actuel et aux spécificités de l'organisation elle-même.

La définition du concept de la performance se confond en général avec le concept d'efficacité et d'efficience. En distinguant la performance individuelle de la performance

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

---

organisationnelle Turcotte considère que cette dernière « *diffère de la productivité qui concerne la valeur d'une unité de biens et de services par rapport à son coût de production. Elle se différencie de l'efficacité qui est la capacité d'atteindre des objectifs ainsi que l'efficience qui rend compte de la capacité d'être efficace au niveau de la fabrication, peu importe si les produits se vendent bien ou non* ». <sup>1</sup>

La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur. On peut ainsi traduire une entreprise performante par :

- Une entreprise pérenne, qui gagne de l'argent et qui est durablement profitable,
- Une entreprise qui défie ses concurrents en termes de qualité et de rapidité de service,
- Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché avec une longueur d'avance,
- Une entreprise qui a su mettre en place de bons indicateurs de performance pour établir des stratégies de développement gagnantes. <sup>2</sup>

Selon A. KHEMAKHEM : « *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.* » <sup>3</sup> D'après cette définition, la performance se définit par deux phénomènes :

- Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme « efficacité » ;
- La manière dont ces objectifs réalisés : qui se traduit par « l'efficience ».
- Pour Philippe LORINO, il définit la performance comme étant « *tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas*

<sup>1</sup> TURCOTTE (P) « Comportement en milieu organisationnel » Consul 2000, Editeur Sherbrooke.1997, p. 22.

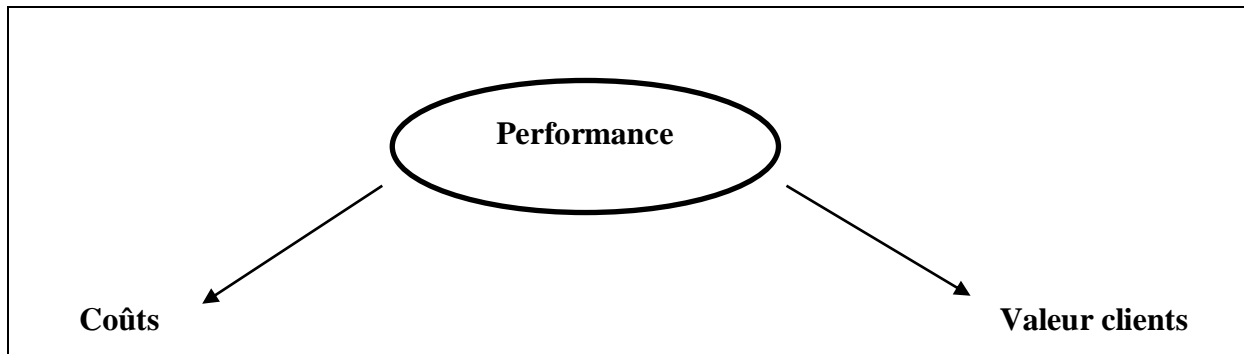
<sup>2</sup> <https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html>, consulté le 5 Mars 2019 à 19 :20.

<sup>3</sup> KHEMAKHEM, (A) : la dynamique du contrôle de gestion, édition DUNOD, Paris, 1992, p.311

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

*forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément) ».<sup>1</sup>*

**Figure n°2.1 : Les deux versants de la performance : coûts et valeur**



**Source :** GIRAUD(F) et alii : Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, édition Gualino, 3e édition, Paris, 2008, P.65.

**Commentaire :** La diminution des coûts fait fonction principale de toute entreprise de production, ainsi l'augmentation de la valeur clients qui conduit vers l'obtention de l'avantage concurrentiel, la performance est une notion qui permet l'amélioration de ce couple coût-valeur.

Selon l'AFNOR « *la performance est une donnée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* ».<sup>2</sup>

### **1.2 Efficacité et efficience :**

#### **1.2.1 La notion d'efficacité**

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

- En cohérence avec la finalité de l'entreprise ;

<sup>1</sup> LORINO, (P) : méthodes et pratiques de la performance, les éditions d'organisation, Paris, 1998, P.18.

<sup>2</sup> NAKHLA, (M): Op.cit., P.44.

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

- Préalablement défini et mesurable ;
- Accompagné du résultat attendu.

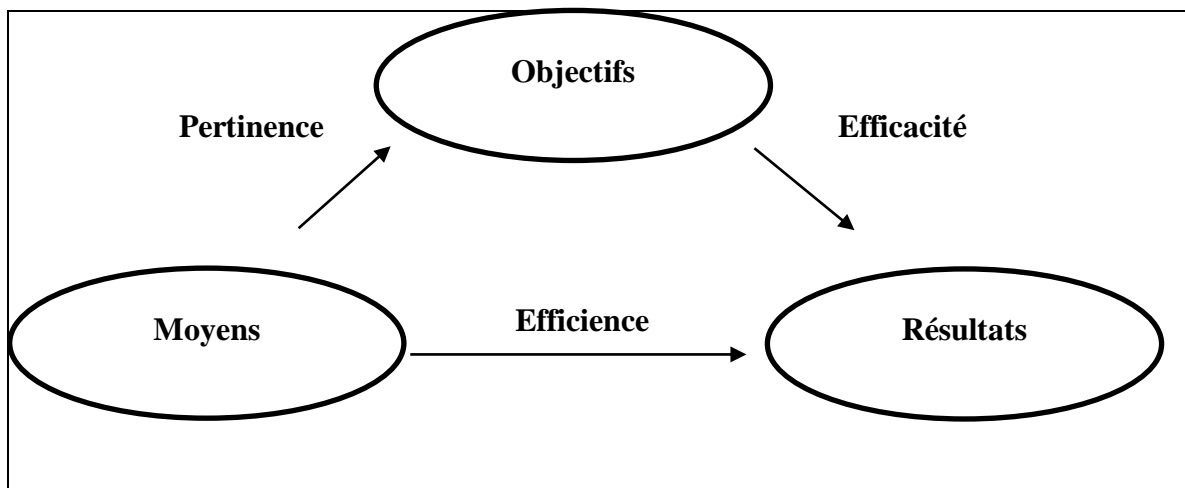
L'objectif n'est pas nécessairement quantifié, mais le résultat doit être mesurable.

### 1.2.2 La notion d'efficience

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie. Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût. La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.

En résumé, la performance renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre.<sup>1</sup>

**Figure n°2.2 : L'apport efficacité, efficience et pertinence**



**Source :** [https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/mesurer\\_la\\_performance.html](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.html), consulté le 05 mars à

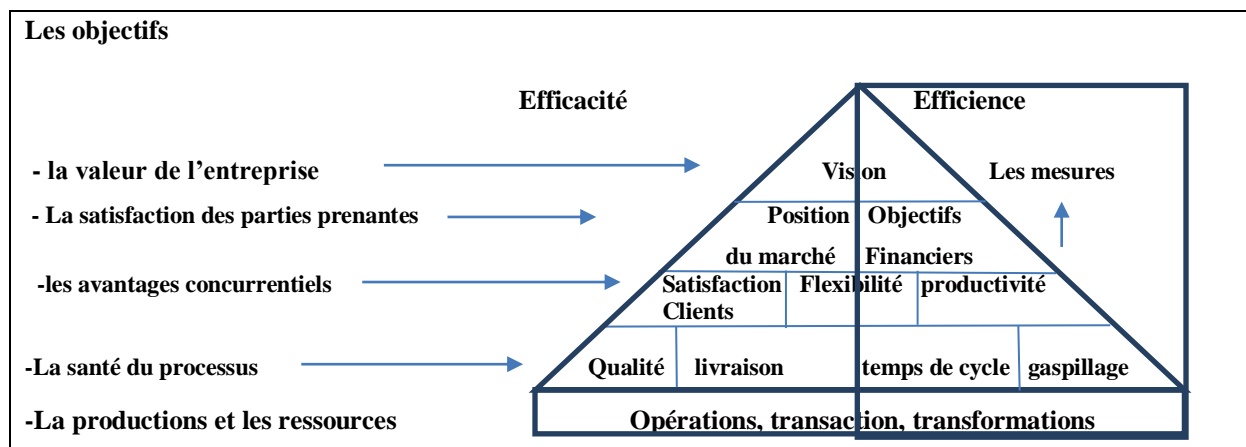
15 :30

<sup>1</sup> <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-3-definition-et-evaluation-de-la-performance.html>, consulté le 07 mars 2019 à 11 :25

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

**Commentaire :** Dans cette figure qui schématise l'apport de l'efficacité, l'efficience et la pertinence, on remarque que l'apport de l'efficacité est la comparaison de nos objectifs par rapport aux résultats que nous avons effectués, tandis que l'efficience est l'atteinte des résultats comparée aux moyens mis en œuvre pour y arriver, enfin l'apport de la pertinence se mesure grâce aux moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs fixés.

**Figure n°2.3 : La mesure de l'efficacité et l'efficience par rapport aux objectifs d'une entreprise**



**Source :** MARTORY (B), DELAY(C), SIGUIER(F) : piloté la performance RH, la création de valeur par les ressources humaines, édition liaisons, 2008, p.21

**Commentaire :** La figure ci-dessus représente la mesure de l'efficacité et l'efficience d'une entreprise par rapport aux objectifs de cette dernière, on remarque que la valeur de l'entreprise se perçoit dans sa vision, la satisfaction des parties prenantes se voit dans l'efficacité par sa position du marché et l'efficacité dans les objectifs financiers fixés, les avantages concurrentiels se mesurent par sa flexibilité, par rapport à l'efficacité c'est la satisfaction clients tant dis que l'efficience se mesure par sa productivité, la santé du processus se bases sur deux critères, d'un coté en efficacité qui sont la qualité de production et le délais de livraison et de l'autre coté en efficience sont le temps de cycle et le gaspillage que rencontre l'entreprise.

### **1.3 Typologie de la performance :**

**1.3.1 La performance organisationnelle ;** elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Quatre facteurs la composent :

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

---

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composants de l'organisation ;
- La qualité de la circulation d'information ;
- La flexibilité de la structure.

De cela, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Pour l'évaluer, nous dégagons les critères suivants :

- La qualité de la circulation de l'information ;
- La coordination ;
- La communication ;
- Le degré de contrôle ;
- La flexibilité.

**1.3.2 La performance stratégique** ; la performance à long terme est associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

**1.3.3 La performance concurrentielle** ; Michael Porter, la recherche de la performance dépend aussi de la capacité à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles de jeux concurrentiels dans un secteur.

**1.3.4. La performance humaine** ; l'entreprise ne sera guère performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'anatomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs constituent des éléments déterminants.

Pour Peter Doyle, le problème des dirigeants d'entreprise en quête de performance globale n'est pas de maximiser un profit même à long terme, mais de rechercher par voie de négociation et de compromis le meilleur équilibre possible entre les différents acteurs et leur finalité.<sup>1</sup>

### **1.4 L'identification des sources de la performance :**

---

<sup>1</sup> [https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m\\_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise13.html](https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise13.html), consulté le 07 mars 2019 à 17 :05.

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

Il existe deux types de source :

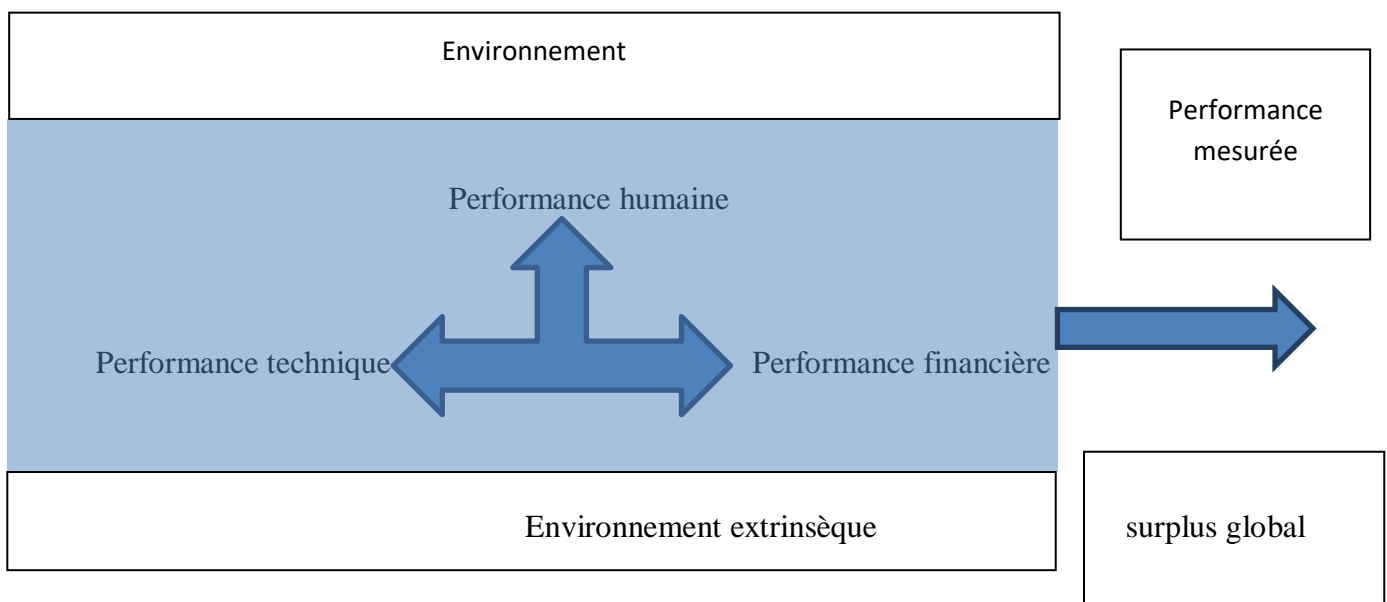
### 1.4.1 Les Sources internes

- **Performance humaine** : Celles des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.
- **Performance technique** : Elle est définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.
- **Performance financière** : Elle décrit l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

### 1.4.2 Les sources externes de l'autre côté

Une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Les sources de performance ont été représentées sous forme de schéma, qui met en évidence le contexte dont cette dernière évolue.

**Figure n°2.4 : Représentation des sources de la performance**



**Source :** BERNARD. (M), (D). CROZET : « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Edition DUNOD, 5e Edition, 2002, P.165.

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

---

**Commentaire :** la mesure de la performance nécessite l'interaction des trois performances humaines, technique et financière, afin d'en déduire un surplus global.

### **1.5 Les indicateurs clés de performance « KPIs » :**

#### **1.5.1 Définition des KPIs**

C'est un indicateur qui doit permettre de mesurer le progrès réalisé ou à réaliser pour atteindre un objectif stratégique. Ces indicateurs de performance sont utilisés dans la présentation de tableaux de bord de gestion et doivent être régulièrement mis à jour. Un indicateur doit être associé à un objectif précis et mesurable. La mesure, l'évolution d'un KPI devrait entraîner une décision. Dans le cas contraire, l'indicateur est peut-être important mais ce n'est pas un indicateur clé pour l'entité mesurée.<sup>1</sup>

Il est impossible de piloter ce qui n'est pas mesurable ; la définition des objectifs et le pilotage clair permettent de savoir l'emplacement du curseur de la réussite.

#### **1.5.2 KPI quantitatif et qualitatif**

##### **1.5.2.1 Le KPI quantitatif**

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

##### **1.5.2.2 Le KPI qualitatif**

Quant à lui a pour objectif de mesure intermédiaire (perception d'image de marque, notoriété etc.). Il mesure les effets et les réactions des internautes et est centré sur le consommateur. Le KPI qualitatif est lié à la mesure des avis, des appréciations et des émotions des consommateurs.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.bluenote-systems.com/faq-crm-sugarcrm/kpi-indicateur-performance.html>, consulté le 2 avril 2019 à 21 :00.

<sup>2</sup> <https://www.journalducsm.com/kpi/>, consulté le 2 avril 2019 à 21 :10.

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

**Figure n°2.5 : Différenciation des KPI quantitatifs des KPI qualitatif**



**Source :** <https://www.journalducum.com/kpi/> consulté le 07 mars à 18 :45

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

### 1.5.3 Choix des KPI

Ces objectifs préalablement définis permettent de concevoir une stratégie sociale media. L'enjeu consiste donc à définir les bons indicateurs de performance et à réussir à faire le lien entre ces indicateurs.

L'entreprise doit donc identifier les critères de réussite et d'échec en fonction des résultats visés. Chaque indicateur est analysé dans le temps sur une période donnée afin de suivre son évolution et avoir un point de comparaison (croissance, constance, baisse, gains ou pertes), on peut aussi mesurer ses actions en fonction du marché et de ses concurrents.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://www.journalducum.com/kpi/>, consulté le 5 avril 2019 à 17 :54.

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

---

### 1.5.4 Critères des KPI

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

## Section 2 : La conception de la performance commerciale

### 2.1 Définition :

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

GABILLIET (Philippe) définit la performance commerciale comme : « *l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation* ». <sup>1</sup> Selon HALLUT (Céline) la performance commerciale est <sup>2</sup>:

- Le chiffre d'affaires réalisé ;
- Le volume des ventes ;
- Le coût des ventes ;
- La marge brute dégagée sur ces ventes (bénéfices).

Aussi la performance commerciale est l'ensemble des éléments qui permettent de mesurer les résultats de l'activité commerciale d'une entreprise. On peut y retrouver :la

---

<sup>1</sup> BLAUCHU (V) et TAIROU (A) : Méthodologie du diagnostic d'entreprise, édition l'harmattan, Paris, France, 2008, p.133.

<sup>2</sup> HALLUT (C) : Le commercial : Engagement, rémunération et rupture du contrat, éditions de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), Belgique, 2002, p.65, 66.

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

---

progression du nombre de clients, le taux de pénétration, l'évolution du chiffre d'affaires, des parts de marché, mais aussi la satisfaction des clients et l'amélioration de l'image de l'entreprise.

Lorsqu'on entend parler de la performance commerciale, on pense généralement à des notions telles que l'efficacité ou l'efficience du dispositif commercial. Si ces termes sont souvent voisins de celui de performance commerciale en ce qu'ils se rapportent à l'idée de réussite ou de rendement, certaines nuances peuvent cependant être apportées :

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

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

### **2.2 Les déterminants de la performance commerciale :**

Plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance commerciale d'un réseau de distribution. Cependant les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivantes<sup>1</sup> :

- **La qualité de service**

La qualité du service ou du produit, est l'un des éléments primordiaux de l'attractivité d'une offre. Elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites<sup>2</sup>. Il existe donc un lien très étroit entre

---

<sup>1</sup> MEFOUTE BADIANG (A) : Relations prestataires-clients et performance des cabinets conseils, mémoire DEPA, 2000, ESSEC Douala, p.35.

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

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

---

la qualité du service et la satisfaction des clients, raison pour laquelle il faut une attention particulière de la part des dirigeants, concernant ce déterminant.

- **La capacité financière des revendeurs**

C'est l'ensemble des moyens financiers dont dispose les revendeurs d'un produit ou d'un service, pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

- **La capacité de production**

Il s'agit ici de la quantité de produit offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande au cours une période donnée. On considère qu'une augmentation significative des stocks représente 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.

- **La diversité de l'offre**

La politique de diversification de l'offre a été mise sur pied afin de pouvoir satisfaire les besoins des divers segments de marché de l'entreprise. La multiplicité des gammes de produits ou services à la disposition du consommateur, a un impact direct sur la satisfaction des clients et donc sur le volume des ventes.

- **L'étendue du réseau de distribution**

La disponibilité du produit est un élément capital dans la satisfaction du client, et par ailleurs a une influence indéniable sur la performance commerciale. Donc plus le réseau est étendu plus l'entreprise a de chances de toucher le maximum de consommateurs, qui pourront juger de la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.

### **2.3 Les indicateurs de la performance commerciale :**

La mise en place et le management des indicateurs de mesure de la performance commerciale est particulièrement bénéfique pour les directions marketing et Ventes qui sont de plus en plus tributaires de la qualité, de la fiabilité et de la pertinence de ces indicateurs.

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

---

L'efficacité du management de ces disciplines est en effet de plus en plus dictée par l'obtention et le traitement adéquats de données de plus en plus abondantes ; et ceci est amplifié par la réalité désormais concrète du big data.

Les **indicateurs de mesure de la performance commerciale** démontrent aussi l'efficacité de chacune des parties prenantes et les synergies possibles.<sup>1</sup>

### 2.3.1 Les indicateurs quantitatifs

Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné ils prennent la forme quantitative qui permet de suivre un paramètre dans une démarche de gestion.

Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, nous pouvons relever cinq indicateurs principaux :

- Quantités vendues ;
- Chiffre d'affaires ;
- Part du marché ;
- La marge commerciale ;
- Le nombre de nouveaux clients.

#### 2.3.1.1 Quantités vendues

Les quantités vendues sont le nombre de produits ou de services commercialisés (c'est-à-dire achetés par vos clients) au cours de l'année.

La performance dans ce cas est calculée à travers la différence des prévisions faites au préalable par rapport au volume réalisé.

Performance (P) = réalisation-prévision
---

**Si  $p > 0$**  on dit que c'est **une bonne performance**

**Si  $P=0$**  on dit que c'est **une mauvaise performance**

#### 2.3.1.2 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires d'une entreprise correspond à la somme des ventes effectuées par celle-ci. Il peut être dit HT (hors taxes) ou peut inclure la TVA (Taxe sur la Valeur Ajoutée), auquel cas on parle de chiffre d'affaires TTC (toutes charges comprises).

---

<sup>1</sup> <https://www.forceplus.com/consulting-indicateurs-mesure-performance-commerciale>, consulté le 10 mars 2019 à 14 :30.

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

Selon le besoin, il pourra être intéressant d'observer plusieurs indicateurs, basés sur le chiffre d'affaires, qui permettront d'interpréter la performance de l'entreprise. Par exemple : chiffre d'affaires encaissé vs encours clients, la marge brute, l'EBE, chiffre d'affaires par salarié, etc.<sup>1</sup>

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

### 2.3.1.3 Part de marché

La part de marché est un indicateur stratégique clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'une société sur son marché pour une période donnée.

La part de marché se calcule par le ratio : ventes de la marque / ventes totales sur le marché. Les ventes peuvent être exprimées en valeur monétaire (C.A.) (voir PDM valeur) ou en volumes de produits vendus (voir PDM volume). Par définition, la somme des parts de marché des différents offreurs est égale à 100 %.

Il existe diverses façons d'appréhender la performance commerciale en fonction de la part du marché :

- La part du marché globale : qui est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur.
- La part du marché servi : c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur le marché effectivement visé par elle.
- La part du marché relative : qui exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaire du principal concurrent.

Cette part de marché relative permet de savoir la position concurrentielle de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

L'entreprise de distribution opte pour la stratégie intensive pour avoir une grande part du marché car avec d'autres stratégies telles que la sélective lui génère une faible partie du marché.<sup>2</sup>

$$\text{Part de marché} = \frac{\text{vente de l'unité}}{\text{vente totale des unités présentes}}$$

### 2.3.1.4 La marge commerciale

La marge commerciale est le rapport entre le prix d'achat des marchandises et leur prix de vente. Cette donnée permet d'avoir une vision de la rentabilité de l'entreprise par l'analyse du coût de

<sup>1</sup> <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html>, consulté le 10 mars 2019 à 18 :20.

<sup>2</sup> <https://www.definitions-marketing.com/definition/part-de-marche/>, consulté le 11 mars 2019 à 17 :15.

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

revient des produits vendus. Elle permet à une entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents. Le calcul s'applique principalement aux sociétés de négoce et de distribution. La somme correspondant à la marge commerciale doit permettre à l'entreprise de financer les coûts de fonctionnement et de production. Son taux est extrêmement variable selon les secteurs, de quelques pourcentages en grande distribution à 50% dans la production de produits manufacturés. Dans la grande distribution, lorsque l'on soustrait à la marge commerciale les coûts de distribution, on parle alors de marge nette.

Marge commerciale = chiffre d'affaires hors taxes - coût d'achat des marchandises vendues

Taux de marge commerciale = (marge commerciale / chiffre d'affaires hors taxe) x 100

### 2.3.1.5 Nombre de nouveaux clients

Acquérir de nouveaux clients, c'est la prospection. Dans l'intérêt de l'entreprise, les vendeurs doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaire soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client. L'activité de prospection nécessite des qualités d'organisation, de contact de rigueur et de professionnalisme.

### 2.3.1.6 La rentabilité commerciale

Est le rapport entre d'une part, les résultats obtenus par l'entreprise et d'autre part, les moyens utilisés pour arriver à ce résultat.

Elle est généralement déterminée par le ratio :

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

### 2.3.1.7 Le profit

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

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

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

---

### 2.3.2 Les indicateurs qualitatifs

Ce sont d'une importance vitale. Il n'est pas suffisant de savoir que les femmes participent à une activité : la qualité de leur participation et de leur expérience, que ce soit dans les réunions au sein de leur communauté, à l'école primaire ou en tant qu'utilisatrices des services publics, est de la plus haute importance.

Les indicateurs qualitatifs (aussi bien que les indicateurs quantitatifs se rapportant à des changements visibles au niveau de la communauté) devraient être fixés conjointement avec les groupes bénéficiaires. En effet, établir des objectifs en vue d'un changement qualitatif n'est possible que si des données de référence sont disponibles. Les objectifs visant des changements qualitatifs peuvent être fixés uniquement lorsque des données de référence relatives aux expériences et perceptions sont disponibles.

Exemple d'indicateur qualitatif : Au moins 50% des femmes participant aux Comités pour l'eau font état d'une implication active dans la direction et la prise de décisions en fin d'année 2 (par rapport à un niveau de 10% au moment du lancement du projet).

Lorsque qu'il n'existe aucune donnée de référence ou que celles-ci ne peuvent pas être facilement agrégées en nombres ou pourcentages, il faut recourir à des déclarations plus générales en ce qui concerne les améliorations. Par exemple : Amélioration significative des connaissances, compétences et attitudes du personnel en matière d'égalité entre les sexes au sein des organisations participantes en fin d'année 3 (alors que les organisations avaient toutes des niveaux très différents au début du projet).<sup>1</sup>

#### 2.3.2.1 La satisfaction du client

La satisfaction est le degré de combinaison entre les attentes du client et la qualité du service perçu par ce dernier. Le client estime que la qualité du service offert égale ou surpasse ses attentes. La satisfaction du client est déterminée, à la fois par les attentes du client et la performance perçue du service.

- Mise en place d'un système de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement ;
- Traitement immédiat de toute réclamation ;

---

<sup>1</sup> Gender Manual : A practical Guide for Development Policy Makers and Practitioners, DFID, Avril 2002, p. 28-29

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

---

- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteur ;
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise ;
- Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis des mois ;
- Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients ou des concurrents les plus offensifs.<sup>1</sup>

### 2.3.2.2 L'image de l'entreprise

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

L'image d'un produit, d'une marque ou d'une société correspond à la façon dont celle-ci est perçue par les consommateurs. Cette perception peut se faire sur des critères objectifs (image de produit haut de gamme à prix élevé) ou subjectifs (« produit de vieux »). L'image de marque est la résultante des caractéristiques du produit ou de la marque considérée, mais elle est également largement influencée par les actions publicitaires.

L'image d'une marque peut se mesurer et s'analyser par l'étude des associations faites à l'égard de cette marque par les consommateurs et éventuellement en référence à d'autres marques. Lorsqu'elle est positive, l'image de marque favorise la commercialisation d'un produit et la pratique éventuelle de prix élevés. Avec d'autres éléments, elle peut générer une préférence de marque.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> HAMDI (F), impact de communication externe sur la performance commerciale de l'entreprise, EHEC, 2008, p49

<sup>2</sup> MOULINIER (R) : Les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5<sup>e</sup> édition, 1998, p.158.

<sup>3</sup> <https://www.definitions-marketing.com/definition/image-de-marque/> Ecrit par B Bathelot, mis à jour le 10 décembre 2017, consulté le 23 février 2019 à 16 :37.

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

---

### 2.4 La mesure de la performance commerciale :

« *La performance n'existe pas si on ne peut pas la mesurer.* »<sup>1</sup> Est l'évaluation d'un résultat par rapport à une référence fixée au préalable, elle consiste donc à évaluer un indicateur qualitatif soit-il ou quantitatif par une comparaison avec un indicateur fixe de même type considéré comme référence.

« *La mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnelle. Elle est aussi destinée à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise* »<sup>2</sup> La mesure de performance est une appréciation financière de la rentabilité d'un projet ou de différents actifs compte tenu des risques pris par l'investisseur (particulier, institutionnel ou entreprise). La mesure de la performance prend donc en compte différents indicateurs en fonction de l'investissement réalisé. Au niveau des entreprises la mesure de la performance s'effectue, de plus en plus, en ayant une approche globale qui inclue des dimensions sociale et environnementale.<sup>3</sup>

Elle peut être opérée sur deux grands axes :

#### **2.4.1 La performance externe**

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

#### **2.4.2 La performance interne**

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

---

<sup>1</sup> ZEYL. (A), DAYAN. (A) : force de vente, Direction, Organisation, gestion ; 3ème édition, Edition organisation, paris, 2003, p.39.

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

<sup>3</sup> <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/mesure-de-performance> consulté le 28 février 2019 à 14 :30.

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

---

### 2.4.3 Mesure de la performance à l'aide des ratios

Un ratio peut être défini comme suit « *un ratio est un rapport entre deux grandeurs comparées dans le but de fournir un élément d'appréciation sur la situation financière ou la performance de l'entreprise* ». <sup>1</sup>

Les ratios financiers ramènent les chiffres à leur plus simple expression qui est en générale des pourcentages ou quotient. Ce qui en facilite la lecture et permet une évaluation plus rapide. Un ratio peut être aussi un outil de jugement et d'alerte. Il illustre une information et permet de visualiser à un instant donné l'évolution de la performance ou la situation financière de l'entreprise.<sup>2</sup> Les ratios sont regroupés selon les catégories suivantes :

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

### 2.5 Objectifs de mesure de la performance commerciale :

#### 2.5.1 Objectifs d'informations

La mesure de performance : « *va structurer le schéma de représentation à partir duquel les managers agissent. Elle oriente le comportement en leur donnant une direction, un cap* »<sup>3</sup>

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

- Elle permet de réduire les risques d'incohérence entre l'objectif global de l'entreprise et les objectifs de l'ensemble de ses fonctions.
- Elle permet à l'entreprise de se situer par rapport aux concurrents.

---

<sup>1</sup> SADEK (E) <https://independent.academia.edu/SadekElbousairi> consulté le 15 mars 2019 à 16:40.

<sup>2</sup> BRIGITTE DOREATH et autres, comptabilité et gestion des organisations, Edition DUNOD, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, p.134.

<sup>3</sup> GIRAUD. (F), SAULPIC. (O). NALLEAU. (G), DELMOUD. (M-H) : Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, édition, Gualino France, 2008, p.70.

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

---

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

### 2.5.2 Objectifs pilotage

Le pilotage de la performance est à la fois :

- Un processus de diffusion dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les Moyens.
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs visés.<sup>1</sup>

Les responsables de l'entreprise ont besoins à des données qui seront utilisées pour la prise de décisions et qui aient une signification et une valeur commune : c'est à dire, pour piloter la performance, ils ont besoin qu'elle soit mesurée ce qui leur rend possible de conduire des analyses, des décisions et des plans d'action.<sup>2</sup> Dans un environnement toujours plus incertain, caractérisé par une pression concurrentielle forte, par des transformations rapides et structurantes couplées à une complexité croissante des organisations, l'entreprise se doit d'anticiper et d'agir toujours plus vite.

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

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

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

---

<sup>1</sup> DORIATH(B), GOUJET(C) : Comptabilité de gestion - 5ème édition - Corrigés Broché, France, 2011, p.85.

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

---

### 2.6 L'évaluation de la performance commerciale :

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

#### 2.6.1 Rôle de l'évaluation de la performance commerciale

D'après Jean-Michel MOUTOT « *L'évaluation consiste en la réalisation de mesures qui permettent de dire si un fonctionnement est performant ou pas, et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener* ». <sup>1</sup> L'évaluation de la performance est donc : le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'entité.

Selon NAKHLA (M) « *L'évaluation de la performance n'est pas un objectif en soi, mais un moyen utilisé par l'entreprise pour progresser. Ce système d'évaluation doit alors avoir pour but de piloter la mise en œuvre de la stratégie, communiquer le projet, et la vision de l'entreprise* ». <sup>2</sup>

L'évaluation de la performance commerciale présente un double intérêt<sup>3</sup> :

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

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

---

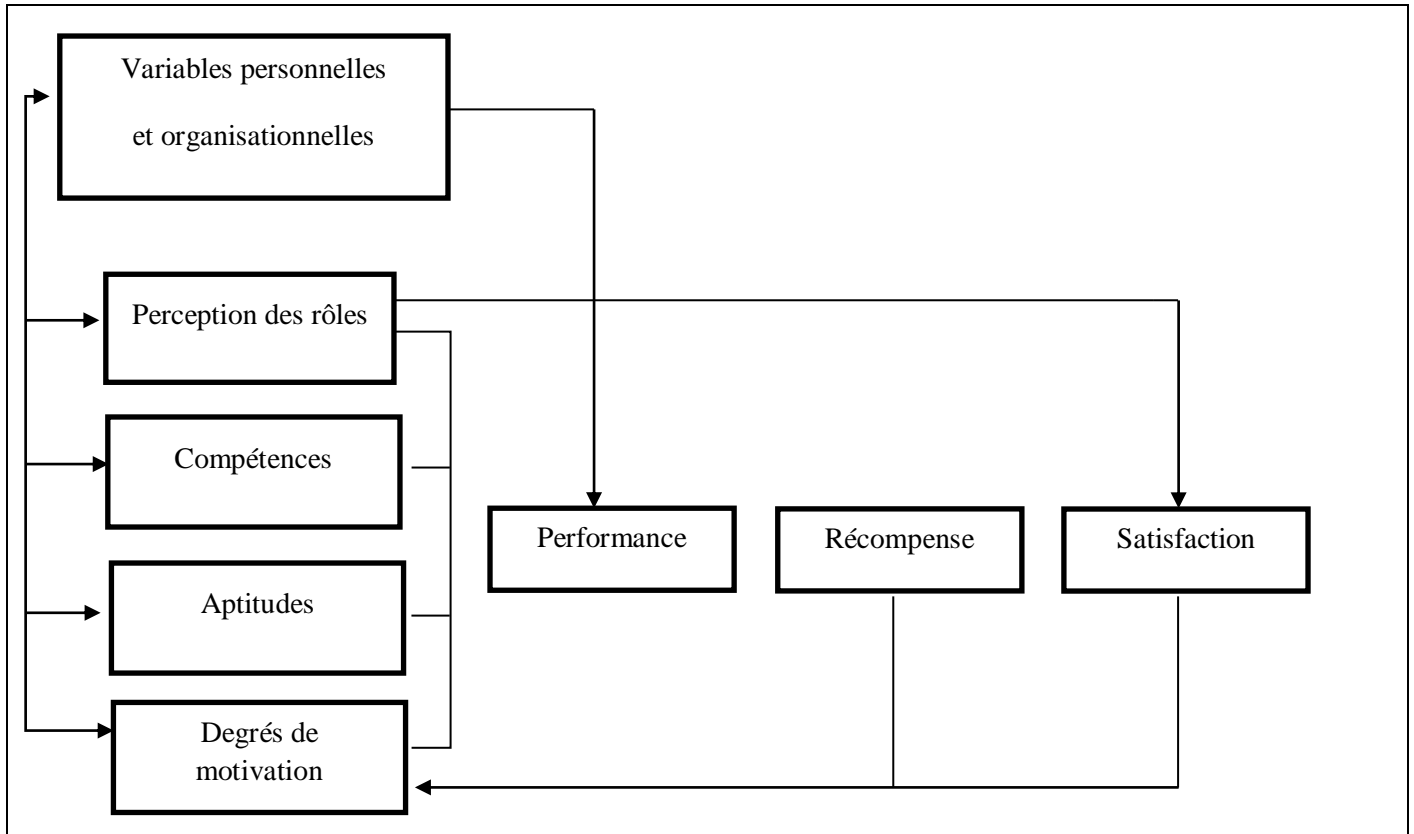
<sup>1</sup> MOUTOT, (J) : Mesurer la performance de la fonction commerciale, les éditions d'Organisation, Paris, 2008, p 16.

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

<sup>3</sup> SAVALL, (H) et ZARDET(V) : maîtriser les couts performances cachées, édition Economica, 3e édition, 1995, p.331.

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

**Figure n°2.6 : Modèle de performance commerciale**



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

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

### 2.6.2 L'évaluation à travers le tableau de bord

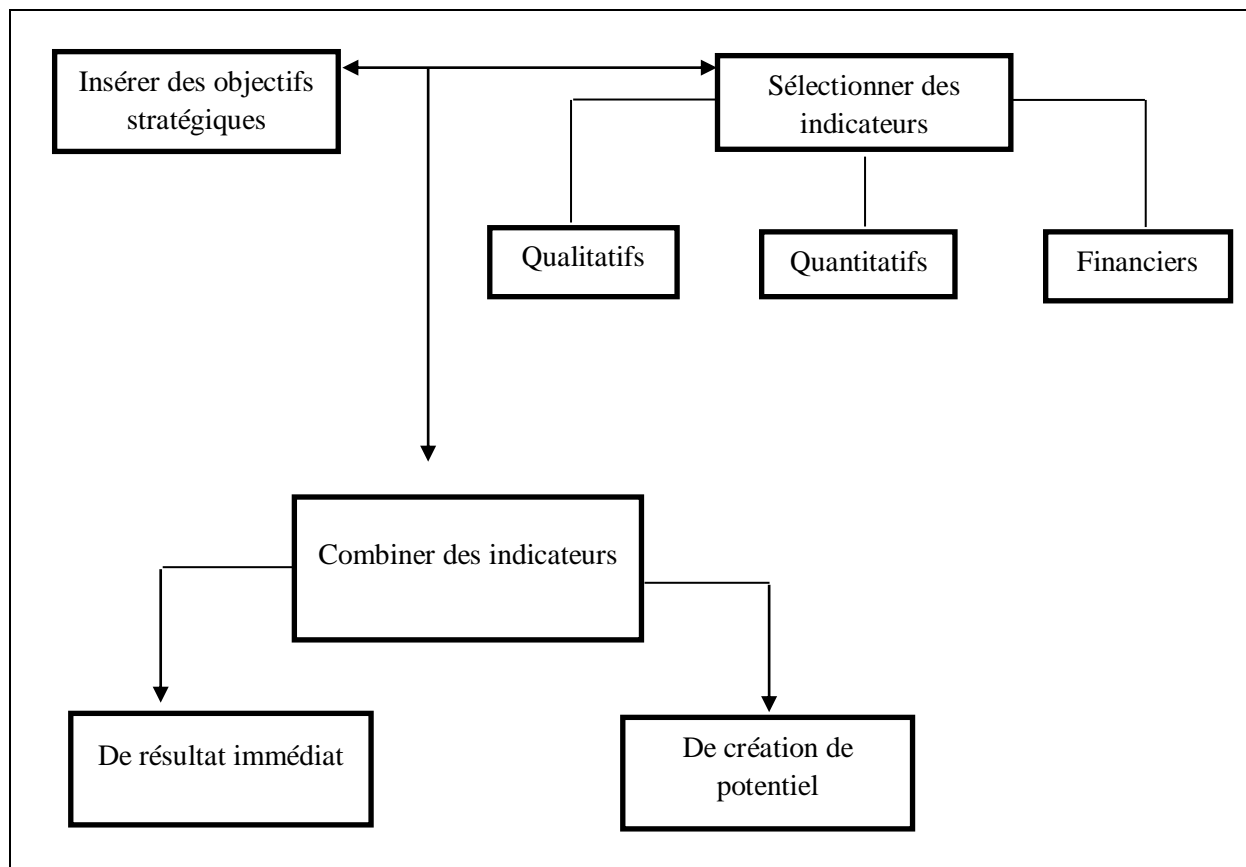
« Le tableau de bord repose sur la notion d'indicateur plus que sur celle d'information, c'est un système composé d'indicateurs, construit et organisé dans une finalité précise : réaliser la mission et les objectifs de son titulaire »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> SAVALL (H), ZARDET (V) ; « maîtriser les coûts et les performances cachées », 4ème édition, Economica, Paris, 2003, p.85.

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

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

**Figure n°2.7 : Le principe de composition du tableau de bord**



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

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

## Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

---

### 2.6.3 Rôle du tableau de bord

Le rôle du tableau de bord sont multiples :

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

### Conclusion du chapitre :

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

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

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

## **Chapitre 03**

**Effets de la logistique amont sur la  
performance commerciale de l'entreprise**

**SAIDAL**

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

### Introduction du chapitre :

Le groupe SAIDAL évolue dans un secteur pharmaceutique concurrentiel, elle se doit de gérer dans l'optimum sa logistique d'approvisionnement qui fait partie prenante de la Supply Chain, visant une bonne position face à la concurrence ainsi qu'une bonne organisation interne et externe par la centralisation de ses achats, la dispersion de ses usines et ses centres de distribution dans le territoire national, il est nécessaire qu'elle mesure sa performance commerciale et assure son amélioration ainsi que la pérennité de l'entreprise afin de préserver son image face à une concurrence rude spécialement dans le secteur privé.

Dans ce présent chapitre, nous allons lier cette organisation en amont avec sa performance commerciale en optant pour la présentation de l'organisme d'accueil, l'explication de la logistique d'approvisionnement de SAIDAL ; et la relation entre sa logistique amont et sa performance commerciale ainsi que le degré d'influence entre ces dernières.

### Section 1 : Présentation du secteur pharmaceutique et organisme d'accueil

Le secteur pharmaceutique est un secteur délicat, il touche en premier lieu la santé humaine, Pour cela, l'acheminement des médicaments doit être étudié et contrôlé afin de se méfier de toute sous-qualité qui peut causer de grands endommagements, une organisation interne au sein de SAIDAL gère ces activités à travers sa chaîne logistique.

#### 1.1 L'industrie pharmaceutique :

L'industrie pharmaceutique est le secteur économique stratégique qui regroupe les activités de recherche, de fabrication et de commercialisation des médicaments pour la médecine humaine ou vétérinaire. C'est l'une des industries les plus rentables et importantes économiquement dans le monde. Cette activité est exercée par les laboratoires pharmaceutiques et les sociétés de biotechnologie et reste un secteur clé et un important moteur de croissance de l'économie mondiale.

#### 1.2 Définition du médicament :

Selon la loi sanitaire algérienne le médicament est « toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales, tous produits pouvant être administrés à l'homme ou à l'animal en vue d'établir un

## **Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL**

---

diagnostic médical ou de restaurer, corriger, modifier leurs fonctions organiques » Article 170.<sup>1</sup>

### **1.3 La forme pharmaceutique des médicaments :**

La forme pharmaceutique d'un médicament est la présentation physique du médicament. Ce dernier peut être sous forme de :<sup>2</sup>

- Comprimés ce sont des préparations de consistance solide, de formes diverses (ovales, ronds, ...) ;
- Gélules ce sont de petites boîtes cylindriques constituées de deux enveloppes rigides en gélatine s'emboîtant l'une dans l'autre et contenant une poudre médicamenteuse ;
- Sirops ce sont des préparations liquides contenant une forte proportion de sucre et destinées à être avalées ;
- Suspensions ce sont des poudres contenues dans un flacon ;
- Pommades ce sont des préparations de consistance molle, destinées à être appliquées sur la peau ou les muqueuses ;
- Collyres ce sont des médicaments destinés au traitement des maladies oculaires
- Les préparations injectables ce sont des solutions ou des poudres que l'on dissout avant l'administration au patient.

### **1.4 Caractéristique d'un médicament :**

Le médicament, indifféremment des autres produits, a des caractéristiques spécifiques à lui

- Le médicament n'est pas soumis aux mêmes lois de la demande et d'offre que les autres produits de consommation courante, c'est un produit réglementé.
- Le médicament est subjugué par un mode de financement spécifique, cela est justifié par la prise en charge d'une partie ou la totalité de la dépense pharmaceutique par les organismes de protection sociale.
- C'est un bien industriel ; il est fabriqué par des entreprises dont la rentabilité doit assumer une recherche de haut niveau et coûteuse.

---

<sup>1</sup> Journal officiel de la république algérienne, n°44, 3 août 2008.

<sup>2</sup>[fr.wikiversity.org/wiki/Composition du m%C3%A9dicament/Formulation et voies d%27administration](http://fr.wikiversity.org/wiki/Composition_du_m%C3%A9dicament/Formulation_et_voies_d%27administration), consulté le 16 avril 2019 à 16 :23.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

- Le médicament comporte de risques, c'est pourquoi les pharmaciens s'occupent de la totalité du cycle.

### **1.5 Présentation de l'organisme d'accueil :**

#### **1.5.1 Présentation générale de l'entreprise**

Le Groupe SAIDAL est une société par actions, le Groupe SAIDAL est une unité pharmaceutique algérienne qui a été créé en 1982. Il est leader dans le domaine de la production des médicaments génériques en Algérie.

Son capital social de 2 500 000 000 DA ; 80 % du capital du Groupe SAIDAL sont détenus par l'Etat et les 20 % restants ont été cédés en 1999 par le biais de la Bourse à des investisseurs institutionnels et à des personnes physiques.

Organisé en Groupe industriel, SAIDAL a pour mission de développer, de produire et de commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain.

Le Groupe SAIDAL a pour objectif stratégique de consolider sa position de leader dans la production de médicaments génériques et de contribuer, ce faisant, à la concrétisation de la politique nationale du médicament mise en œuvre par les pouvoirs publics.<sup>1</sup>

#### **1.5.2 Historique**

- SAIDAL a été créée en avril 1982 à la suite de la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) et a bénéficié, dans ce cadre, du transfert des usines d'El Harrach, de Dar El Beida et de Gué de Constantine. Il lui a été également transféré en 1988, le Complexe "Antibiotiques" de Médéa dont la réalisation venait d'être achevée par la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques).
- En 1989 et suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devint une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion.

---

<sup>1</sup> <http://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/qui-sommes-nous>, consulté le 30 mars 2019 à 17 :50.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

- En 1993, des changements ont été apportés aux statuts de l'entreprise, lui permettant de participer à toute opération industrielle ou commerciale pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales.
- En 1997, la société SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en groupe industriel regroupant trois filiales (PHARMAL, ANTIBIOTICAL et BIOTIC).
- En 2009, SAIDAL a augmenté sa part dans le capital de SOMEDIAL à hauteur de 59%. En 2010, elle a acquis 20 % du capital d'IBERAL et sa part dans le capital de TAPHCO est passée de 38,75% à 44,51%.
- En 2011, SAIDAL a augmenté sa part dans le capital d'IBERAL à hauteur de 60%.
- En janvier 2014, SAIDAL a procédé par voie d'absorption, à la fusion de ses filiales détenues à 100% : PHARMAL, ANTIBIOTICAL et BIOTIC.<sup>1</sup>

SOMEDIAL : Située dans la zone industrielle d'Oued Semar, SOMEDIAL est le résultat d'un partenariat entre le Groupe SAIDAL (59%), le Groupe Pharmaceutique Européen (36,45%) et FINALEP (4,55%).

IBERAL : C'est l'une des filiales 100% SAIDAL, située à El Harrach, cette filiale a pour mission principale la réalisation et l'exploitation d'un projet industriel.

TAPHCO : Tassili Arab Pharmaceutical Company, située à la zone industrielle de Rouïba.

### 1.5.3 Situation géographique

Le groupe SAIDAL compte six sites (6) de production située à Alger (Dar El Beida, El Harrach et Gué de Constantine), Médéa, Constantine et Annaba. Ces usines totalisent une production moyenne annuelle de 140 millions d'unités vente.

---

<sup>1</sup> <http://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/historique>, consulté le 30 Mars 2019 à 18 :20.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

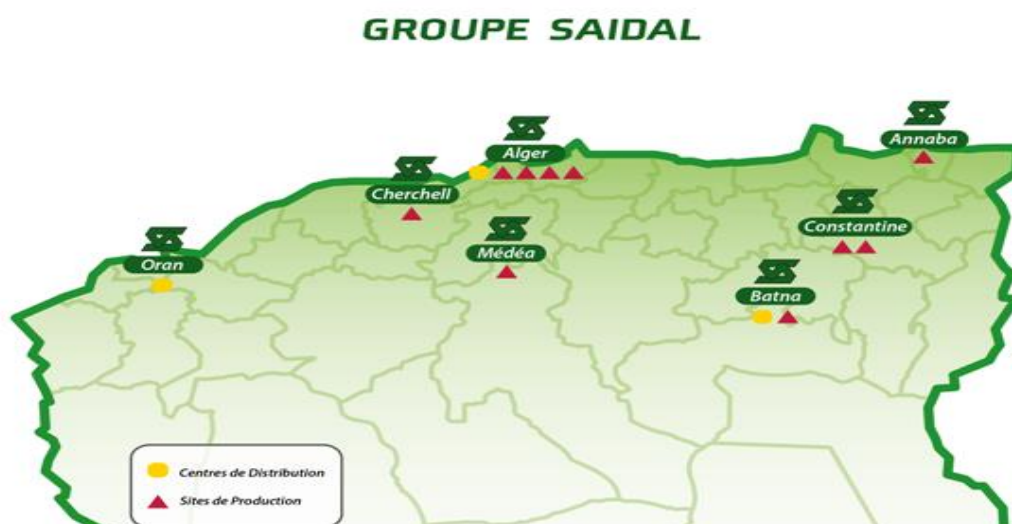
Dotés de moyens logistiques forts appréciables et d'un potentiel humain jeune, dynamique et spécialisé, ces centres assurent la distribution des produits SAIDAL à travers tout le territoire national. Les différents centres de distributions sont les suivant :

**1.5.3.1 Centre de Distribution Centre :** Créé en 1996, il fut le premier Centre de Distribution du Groupe. Il visait la commercialisation et la distribution de tous les produits du Groupe à partir d'un même point de vente. Les résultats encourageants obtenus ont permis de créer deux autres centres de distribution à Batna et à Oran.

**1.5.3.2 Centre de Distribution Est :** Créé en 1999 à Batna, ce centre assure la commercialisation des produits SAIDAL dans la région de l'Est.

**1.5.3.3 Centre de Distribution Ouest :** Créé en 2000 afin d'assurer une meilleure distribution des produits dans la région de l'Ouest.<sup>1</sup>

**Figure n°3.1 : Situation géographique de SAIDAL**



**Source :** <http://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/organisation>, consulté le 25 avril à 15 :30

<sup>1</sup><http://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/organisation>, consulté le 30 mars 2019 à 20 :00.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

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

### **1.6 La direction générale du groupe SAIDAL : (voir annexe 3.1)**

La direction générale est répartie comme suit :<sup>1</sup>

- Direction de l'Audit Interne.
- Direction de la Gestion des Programmes.
- Direction de la Stratégie et de l'Organisation.
- Direction du Marketing et des Ventes.
- Centre de Recherche et Développement.
- Centre de la Bioéquivalence.
- Direction des Achats.
- Direction de l'Assurance Qualité.
- Direction des Affaires Réglementaires.
- Direction des Systèmes d'Information.
- Direction des Finances et de la Comptabilité.
- Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux.
- Direction de la Communication.
- Direction des Opérations.
- Direction du Développement Industriel.
- Direction des Ressources Humaines.
- Direction Juridique.

---

<sup>1</sup> <http://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/organisation>, consulté le 30 mars 2019 à 20 :30.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

### **1.7 Les missions et objectifs du groupe SAIDAL :**

Le groupe SAIDAL possède plusieurs missions que ce soit sur le plan de fabrication, de production ou distribution ; les plus importantes d'entre elles sont les suivantes :

- La mise à la disposition des patients une gamme riche et diversifiée de médicaments de qualité.
- Contribuer à l'amélioration de l'accessibilité des patients aux traitements par l'adoption d'une politique tarifaire favorisant de larges couches de la société.
- Accompagner la politique de santé publique dans le développement de l'industrie pharmaceutique par le choix d'investissements orientés vers la satisfaction des besoins de la population.

Les objectifs stratégiques du groupe sont les suivants :

- Améliorer sa rentabilité pour assurer sa pérennité et remplir ses obligations vis-à-vis de ses actionnaires.
- Conforter sa position de leader sur le marché national.
- Construire une culture d'entreprise partagée par l'ensemble de ses travailleurs.
- Stabiliser ses compétences et développer ses ressources humaines.
- Développer le partenariat afin d'acquérir de nouvelles technologies et élargir sa gamme de production vers les médicaments innovants.
- Constituer pour les pouvoirs publics, un instrument privilégié pour asseoir la politique nationale du médicament et contribuer de façon décisive à la réduction de la facture du médicament et à la régulation du marché.

### **1.8 Présentation du site de Dar El Beida :**

#### **1.8.1 Structure du site**

L'unité de Dar El Beida dispose d'une longue période d'expérience car elle existe depuis 1958, c'est alors l'une des plus anciennes unités du groupe SAIDAL.

Cette usine produit une large quantité de médicaments sous plusieurs formes en sirops, comprimés et pommades.

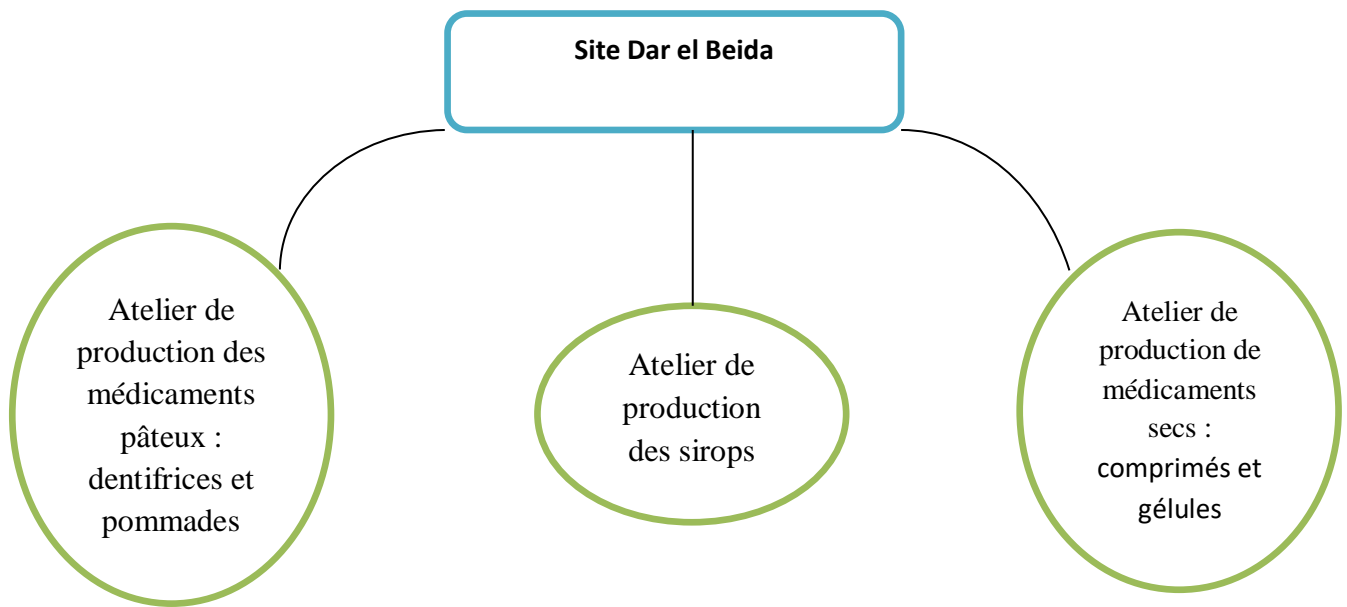
Le site de Dar El Beida appartenait à la filiale "Pharmal" qui regroupait les trois sites de

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

production de Constantine, Annaba et Dar El Beida.

Cette filiale a été dissoute depuis trois ans et les sites qu'elle regroupait ont été rattachés directement à la Direction Générale.

**Figure n°3.2 : Infrastructure du site**



**Source :** Responsable de distribution « SAIDAL »

**Commentaire :** Le site de production de Dar El Beida compte trois ateliers, la direction des opérations même est située à Dar El Beida, c'est parmi les sites les plus proches au centre de distribution de Blida.

### 1.8.2 Organisation du site

Le site est composé de plusieurs sous directions (S\D) constituées de départements disposants de services précis. De plus il y a des départements indépendants qui n'appartiennent pas à des sous-directions.

La direction des opérations veille aux services dans les différentes procédures pour l'acquisition des matières premières, des articles de conditionnements et des consommables, tout en respectant des normes et des règlements qui sont en vigueur.

La direction des opérations veille à la continuité de service au sein du groupe, elle assure le bon fonctionnement de la production pour la satisfaction des demandes.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

### **1.9 Les activités de la direction des opérations :**

La Direction des opérations pratique plusieurs activités principalement :

- Trouver les meilleures sources d'approvisionnement et la moins chère, selon la possibilité d'approvisionnement en temps.
- Mise à disposition de produits idéals.
- Faciliter l'exécution des opérations de stockage et de production.
- Émission de bons de commande et de suivi pour assurer la livraison dans les meilleurs délais.
- Veiller aux conformités des produits à la réception.
- Conservation des dossiers et des documents réalisés par le processus d'achat.
- Assurer une bonne relation entre la gestion des achats et d'autres départements.
- La consolidation des relations avec les fournisseurs, de maintenir des sources d'approvisionnement.
- Fournir des informations sur les marchés des matières pour faciliter la planification générale du groupe.<sup>1</sup>

### **1.10 Organigramme de la direction des opérations :**

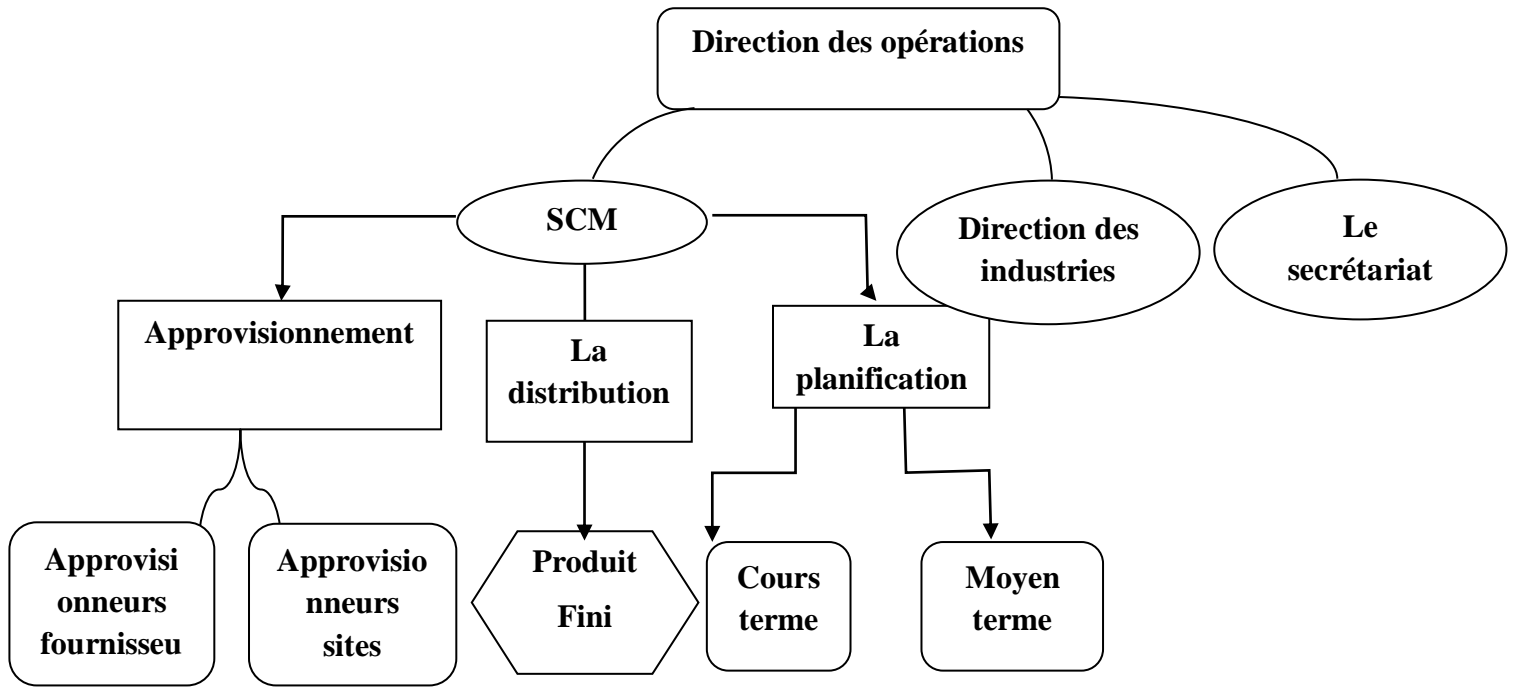
L'organigramme de la direction des opérations est représenté comme suit :

---

<sup>1</sup> SAIDAL, rapport de gestion du conseil d'administration, 2017.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

**Figure N°3.3 : Organigramme de la direction des opérations**



**Source :** Responsable des approvisionnements au sein de la direction des opérations

**Commentaire :** La direction des opérations est hiérarchiquement divisée en secrétariat et deux sous-directions qui sont d'une part la direction de la Supply Chain management qui s'occupe de la planification, l'approvisionnement et la distribution ; d'autre part la direction des industries qui s'occupe des opérations industrielles et de production pour assurer la continuité des tâches de la chaîne logistique.

### **Section 2 : Procédure de la logistique d'approvisionnement de SAIDAL**

Comme toute entreprise de production, le groupe industriel SAIDAL possède sa propre procédure d'approvisionnement. La Supply Chain du groupe se divise en 3 phases qui sont la planification, l'approvisionnement et la distribution. Ces trois phases sont interdépendantes et chacune assure la continuité d'une autre en étant efficace et efficiente, la logistique amont tout au long de son processus est considéré comme l'élément intermédiaire indispensable de la Supply Chain.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

### **2.1 Données d'approvisionnement :**

Le groupe industriel SAIDAL possède des données d'entrée et de sortie nécessaire à la logistique d'approvisionnement et décrivent le logigramme de ce dernier (**voir annexe n°3.2**) qui sont comme suit :

#### **2.1.1 Données d'entrée**

- Prévisions de ventes annuelles/mensuelles.
- Plans de production annuels/mensuels. (**voir annexe n°3.3**)
- Etat des stocks disponibles.
- Notes d'orientations.
- Bilan des anomalies détectées a la réception.

#### **2.1.2 Données de sortie**

- Plan central mensuel d'approvisionnement : global et par usine.
- Plans de transfert.
- Couverture matières premières, articles de conditionnement et produits finis.

### **2.2 Enchaînement des activités d'approvisionnement :**

La procédure et les rôles attribués à chaque individu durant le processus approvisionnement s'explique par les deux questions suivantes :

Qui ? En se référant aux employés du département approvisionnement à la direction de la Supply Chain.

Fait quoi ? En expliquant le rôle de chaque employé dans ce processus et indiquant les tâches qui lui sont attribués.

Selon cette notion, la logistique d'approvisionnement de SAIDAL s'explique comme suit :

#### **2.2.1 Réalisation des plans**

Responsable approvisionnement et approvisionneurs :

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

Recevoir :

- L'état des stocks disponibles des usines.
- L'état des stocks réservés de la direction Supply Chain Management.
- L'état des stocks à quai du transit.
- Dossiers des commandes engagées des achats.
- Approvisionneurs :
  - Mettre à jour et gérer les plans d'approvisionnements par usine et les transmettre au responsable approvisionnement
- Responsable approvisionnement :

Consolider et gérer :

- Le fichier des matières premières communes.
- Le plan d'approvisionnement central. (**voir annexe n°3.4**).
- Etablir le plan de transfert et le transmettre aux usines concernées pour exécution et aux approvisionneurs pour suivi.
- Transmettre le plan d'approvisionnement central ; les plans d'approvisionnement par usines aux usines pour vérification.
- Directeur Supply Chain Management et responsable approvisionnement :

Valider le plan d'approvisionnement central :

- Besoins par usine (quantité totale réajustée).
- Réajuster les besoins totaux selon les couvertures mensuelles (revoir à la baisse ou à la hausse).

Déterminer :

- Le mode d'approvisionnement : terrestre, maritime ou aérien.
- Les incoterms par groupe de fournisseur.
- Par article/fournisseur l'usine qui réceptionne.
- Choix des compagnies de transport.
- Gérer les *booking* et *lining*.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

- Directeur Supply Chain Management :
  - Valider le plan d’approvisionnement central.
- Responsable approvisionnement :

Transmettre le plan central mensuel aux achats pour exécution :

- Plan d’approvisionnement par fournisseur/ plan de groupage.
- Plan d’approvisionnement par fournisseur.

### 2.2.2 Gestion des process d’approvisionnement

- Approvisionneurs :

Recevoir de la direction des achats :

- Les copies de la facture proforma et le bon de commande (**voir annexe n°3.5**) pour vérification de la conformité des données suivantes au plan d’approvisionnement (quantités ; délais de livraison ; adresse ; mode paiement et incoterms) :
  - Cas conforme : poursuivre le processus (passage à l’étape suivante).
  - Cas non conforme : informer le responsable d’approvisionnement pour traitement des écarts avec la direction des achats.

Recevoir de la direction des achats :

- La copie du titre de transport pour vérification des délais (48 heures pour LTA (lettre de transport aérien) ; 04 jours pour BL (bon de livraison) et transmission au transit :
  - Dans le cas où les délais sont respectés : transmettre le dossier au transit pour assurance et ouverture du dossier
  - Dans le cas où les délais ne sont pas respectés : transmettre le dossier au transit pour ouverture du dossier.
    - Dossier domicilié, pour dépôt au transit et codification (pour suivi)
    - La liste de colisage détaillant les articles/numéro de TU/TC.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

- Responsable approvisionnement :
  - Recevoir le fichier usine/transit et le fichier état transit pour exploitation et transmission des écarts ressortis à la direction Supply Chain Management pour traitement.
  
- Approvisionneurs :
  - Recevoir les avis arrivés du transit et mettre à jour les statuts des stocks dans le plan d'approvisionnement (passage du statut stock engagé à stock à quai) pour traitement
  - Coordonner les réceptions et le dispatche de la marchandise avec les usines concernées
  - Etablir la synthèse des non conformités liées au contrôle à la réception des commandes et/ou transit et la transmettre à la direction Supply Chain Management pour traitement.

### **2.3 Documents associés :**

- Situation des stocks : disponibles/réservés /engagés/à quai.
- Plan de transfert inter usines des matières communes.
- Plan d'approvisionnement par usine.
- Plan d'approvisionnement central /par fournisseur /usine/besoin usine.
- Check liste de vérification des dossiers de commandes.
- Fichier usine /transit par groupe d'usine.
- Synthèse des non conformités liées au transit et/ou réception.

### **2.4 Consultation et homologation des fournisseurs :**

Ces deux étapes se font après avoir ressorti un besoin annuel des matières premières et articles de conditionnement ; la consultation se fait auprès des fournisseurs homologués qui ont déjà vendu aux sites de production par le biais d'une « short-List ». Le tri pour choix des fournisseurs se fait d'une manière anonyme après réception des documentations qui contiennent des critères qui peuvent répondre ou non aux exigences du groupe, la consultation se fait tous les trois ans.

L'homologation se fait par contact direct avec de nouveaux fournisseurs par mail. Ces derniers n'ont soit jamais vendu aux sites de production soit vendu d'autres marchandises en

## **Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL**

---

cas d'ouverture de nouveaux sites par exemple, après avoir reçu des réponses de leur part vient une étape de classification qui est faite par la commission des marchés, un fournisseur est homologué au cas de conformité de sa matière première après envoi d'échantillon. Cette opération se fait annuellement.

### **2.5 Modalités de paiement :**

SAIDAL opte pour deux modes de paiement qu'elle choisit selon l'accord du fournisseur et qui sont :

**2.5.1 La remise documentaire :** Le délai d'expédition de la marchandise commence après réception du bon de commande par fournisseur, optée surtout au cas d'achats d'urgence, elle est moins coûteuse mais nécessite une confiance entre fournisseur et client car elle prend en compte des transactions sans engagements.

**2.5.2 La lettre de crédit :** Le délai d'expédition de la marchandise commence après une durée de l'ouverture de la lettre de crédit, elle est précise par le fournisseur, elle nécessite le SWIFT par la banque qui ne débloque la totalité de la somme du montant d'achat qu'après réception de marchandise par un avis d'arrivée. Elle est plus coûteuse.

La domiciliation se fait après les deux modes de paiement et sont envoyés pour dédouanement.

### **Section 3 : Influence de la logistique d'approvisionnement sur la performance commerciale de l'entreprise SAIDAL**

L'étude analytique constitue un élément primordial dans la mesure de toute performance d'une entreprise. En se basant sur des données chiffrées, des commentaires sont établis constituant l'analyse de ces données, la performance commerciale à travers ses indicateurs aide l'analyste à mieux appréhender une situation donnée de l'entreprise par rapport à ses objectifs fixés au préalable.

Nous allons analyser quantitativement dans cette section la performance commerciale du groupe SAIDAL sur les trois dernières années dans le cadre des données qui nous ont été attribuées, ensuite, nous allons entamer quelques ruptures qu'a subi le groupe industriel ainsi que leurs causes et conséquences sur quelques indicateurs quantitatifs de la performance

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

commerciale sur une durée mensuelle, et nous finirons par une étude qualitative à travers un guide d'entretien pour renforcer notre étude et lui ajouter un aspect qualitatif.

### **3.1 Analyse de la performance commerciale de SAIDAL (étude quantitative) :**

Nous avons vu théoriquement les différents indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la performance commerciale, l'analyse de ceux de SAIDAL se présente comme suit :

#### **3.1.1 Part de marché**

Le groupe industriel SAIDAL fait face à un environnement concurrentiel rude, le service du suivi et étude de marché au sein de la direction vente et marketing à El HARRACH (Alger) détient les différents chiffres d'affaires des concurrents directs et indirects y compris les parts de marchés globales et encore plus précisément par produit, sachant que théoriquement :

$$\text{Part de marché} = \text{Vente de l'unité} / \text{vente totale des unités présentes}$$

**Tableau n°3.1 : Part de marché en valeur de SAIDAL et des trois leaders en 2016, 2017 et 2018**

<b>Laboratoires</b>	<b>Rang 2016 en UV</b>	<b>Rang 2017 en UV</b>	<b>Rang 2018 en UV</b>	<b>Part de marché en %  2016</b>	<b>Part de marché en %  2017</b>	<b>Part de marché en%  2018</b>
<b>SANOFI</b>	1	1	1	13,16	13,17	12,27
<b>NOVO NORDISK</b>	2	2	3	6,74	6,87	7,00
<b>EL KENDI</b>	3	3	2	6,56	7,32	7,85
<b>SAIDAL</b>	7	9	13	2,91	2,44	2,26

**Source :** Documents internes de la direction marketing et ventes

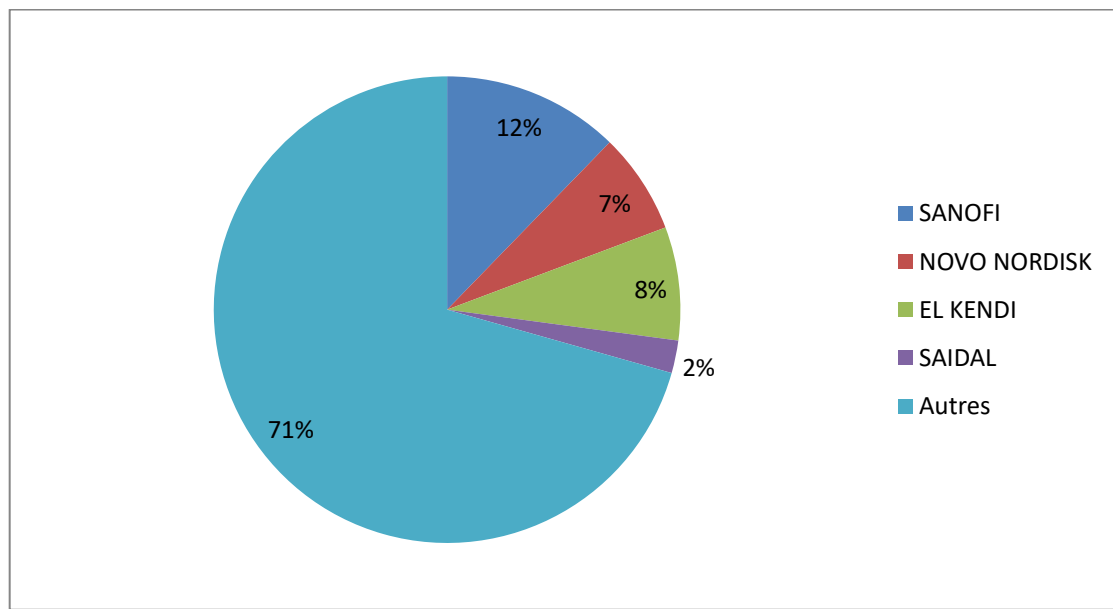
## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

### Commentaire :

- Le tableau ci-dessus représente les parts de marchés des trois industries pharmaceutiques leaders nationaux (SANOFI, NOVO NORDISK et EL KENDI), selon les chiffres d'affaire réalisés en PPA au cours des trois dernières années (2016, 2017, 2018), ainsi que celles de SAIDAL qui est au 7<sup>ème</sup> rang en 2016, 9<sup>ème</sup> rang en 2017 et 13<sup>ème</sup> rang en 2018. Son taux d'évolution a baissé de 0,47% et 0,18% respectivement. Par le biais de son chiffre d'affaires, SANOFI a maintenu sa place de leader avec un pourcentage assez élevé, tandis que la 2<sup>ème</sup> et la 3<sup>ème</sup> place se tournaient entre NOVO NORDISK et EL KENDI.

La première cause qui a conduit à une part de marché de SAIDAL assez moins élevée que celles des leaders nationaux malgré une similitude entre les quantités vendues est la soumission du groupe SAIDAL à une fixation des prix de ventes unitaires de ces produits qui est imposée par l'Etat, ces prix sont jugés bas par rapport aux concurrents.

**Figure n°3.4 : Présentation de la part de marché en valeur de SAIDAL en 2018**



**Source :** Documents internes à l'entreprise SAIDAL, direction marketing et ventes

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

### Commentaire :

- La figure ci-dessus illustre la part de marché de SAIDAL par rapport aux trois leaders nationaux en 2018, ces trois leaders recouvrent à eux seuls environ 27% de la totalité du chiffre d'affaires dégagé par le marché pharmaceutique tandis que SAIDAL a réalisé 2% de ce chiffre au cours de l'année.

### 3.1.2 Chiffre d'affaires

**Tableau n°3.2 : Répartition des chiffres d'affaires du GROUPE SAIDAL des trois dernières années**

Valeur : en Millier de DA

Chiffre d'affaires		Réalisation 2016	Objectif 2017	Réalisation 2017	Taux de réalisation	Taux d'évolution 2017/2016	Objectif 2018	Réalisation 2018	Taux de réalisation	Taux d'évolution
Ventes du réseau commercial	Q	103706	108986	102847	94.37%	-0.83%	111561	104 867	94%	1.96%
	V	9604530	10605012	9606774	90.59%	0.02%	10895709	10133010	93%	0.18%
Filiales (IBERAL + SOMEDIAL)	Q	3912	4995	4008	80.24%	2.45%	5223	3656	70%	-11%
	V	614121	827617	655234	79.17%	6.69%	871422	688423	79%	5%
Prestations	Q	4760	0	3890	/	-18.28%	/	/	/	/
Total Groupe	Q	107618	113981	106855	93.75%	-0.71%	116692	108523	93%	1.56%
	V	10223411	11432629	10265898	89.79%	0.42%	11762428	10821433	92%	5.42%

Q : Quantité

V : Valeur

**Source :** Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes à l'entreprise, direction des opérations

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

**Commentaire :** Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe réalisé au cours de l'année 2017 s'élève à 10 265 898 Milliers de DA et correspond à un volume de 106 855 Milliers d'UV, soit une réalisation de 89.79% de l'objectif assigné en valeur et 93.75% en quantité, enregistrant une stabilité en quantité et valeur par rapport à l'exercice de 2016.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe réalisé au cours de l'année 2018 s'élève à 10 821 433 Milliers de DA et correspond à un volume de 108 523 Milliers d'UV, soit une réalisation de 92% de l'objectif assigné en valeur et 93% en quantité, enregistrant une stabilité en quantité et valeur par rapport à l'exercice 2017.

**Tableau n°3.3 : Répartition du chiffre d'affaires réalisé en 2018 selon les sites de production**

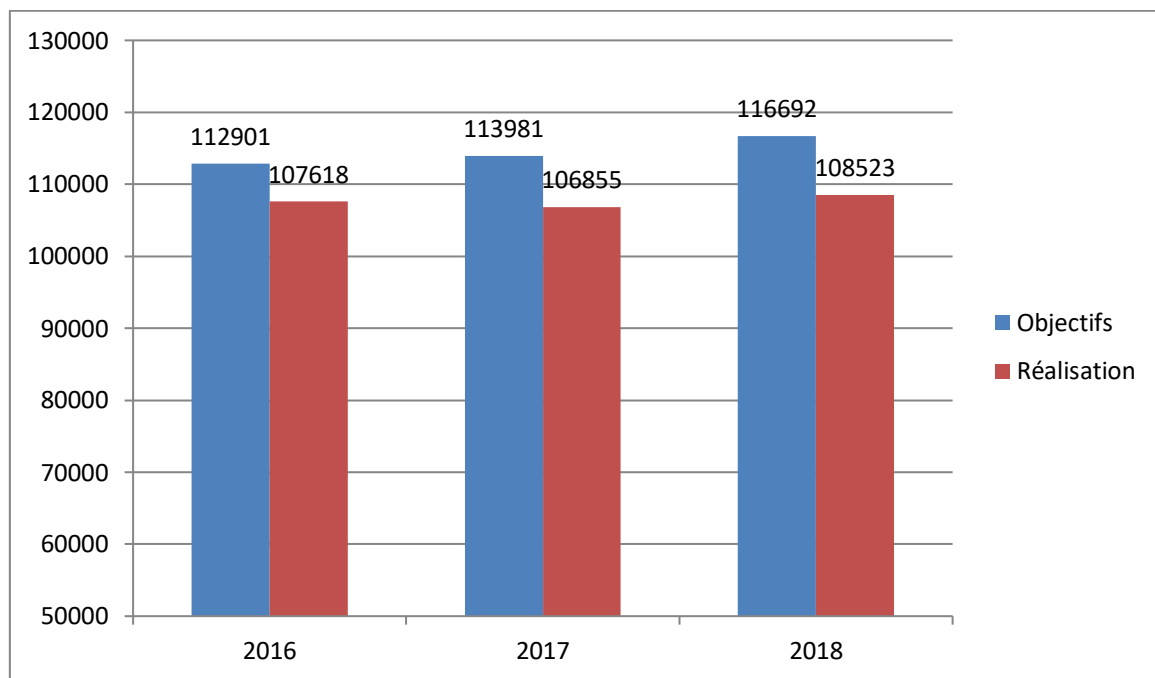
Site de production	Quantité	Valeur
ALDAPH SPA	103 100	48 426 070
Site De Médéa	38 695 978	3 844 700 818
Site d'El-Harrach	15 925	5 507 716
Site de Dar El Beida	31 202 519	2 251 661 656
Site du Gué De Constantine	24 871 333	2 856 961 800
Site De Cherchell	/	/
Site de Constantine	3 514 139	330 023 405
Site d'Annaba	6 464 491	795 728 622
SOMEDIAL	3 655 852	688 423 338
<b>Total général</b>	<b>108 523 337</b>	<b>10 821 433 426</b>

**Source :** Documents internes à l'entreprise SAIDAL, direction des opérations

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

**Commentaire :** Le tableau ci-dessus représente les chiffres d'affaires réalisés par chaque site de production du groupe SAIDAL en 2018 en quantités et en valeurs. 82,74% du chiffre d'affaires du groupe est généré par les trois sites de production : Dar El Beida, Gué de Constantine et Médéa, tandis que 17,26 % du chiffre d'affaires global se répartie entre les cinq sites restants ainsi que les deux filiales SOMEDIAL ET ALDAPH SPA. La réalisation nulle du site de Cherehell est due à la fermeture de ce dernier.

**Figure n°3.5 : Objectifs et réalisations du chiffre d'affaires en quantités durant les trois dernières années**



**Source :** Documents internes à l'entreprise SAIDAL, direction des opérations

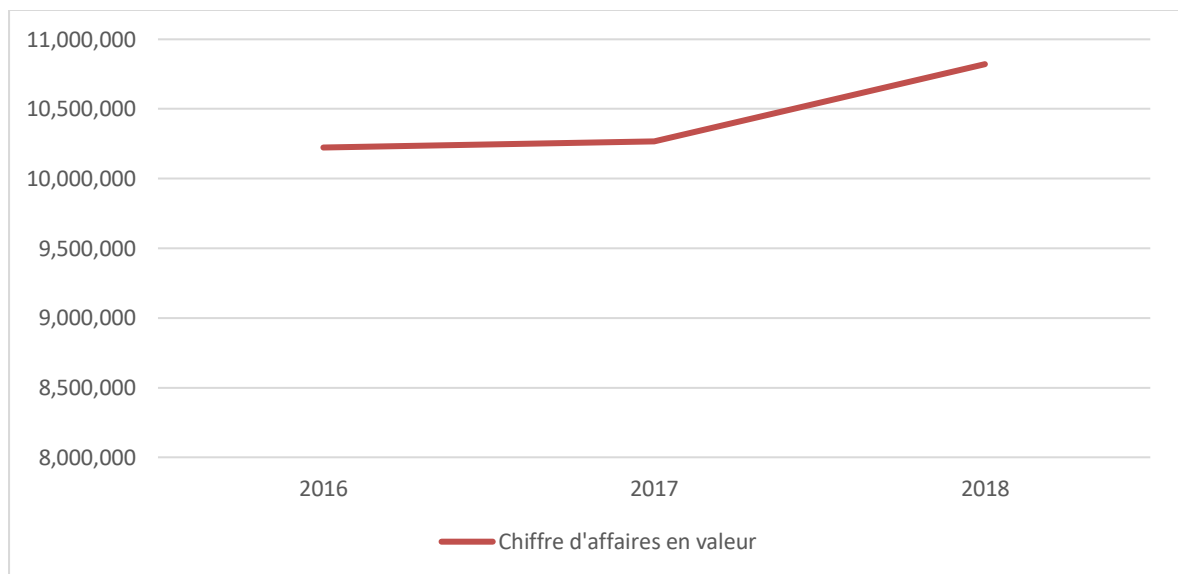
### **Commentaire :**

- La figure ci-dessus est représentative d'une comparaison entre les objectifs et la réalisation du chiffre d'affaires en 2016, 2017 et 2018. Ce dernier a connu une diminution en 2017 puis une augmentation en 2018 ce qui implique qu'en 2017 l'entreprise était moins performante par rapport aux deux autres années.
- Le taux de réalisation des objectifs des quantités vendues en 2017 a atteint 93,75% face à 93% en 2018 et 95,32% en 2016, ce qui implique qu'en termes d'efficacité

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

l'entreprise était plus performante en 2016 et a connu une faible diminution durant les deux années suivantes.

**Figure N°3.6 :** Evolution du chiffre d'affaires en valeur durant les trois dernières années

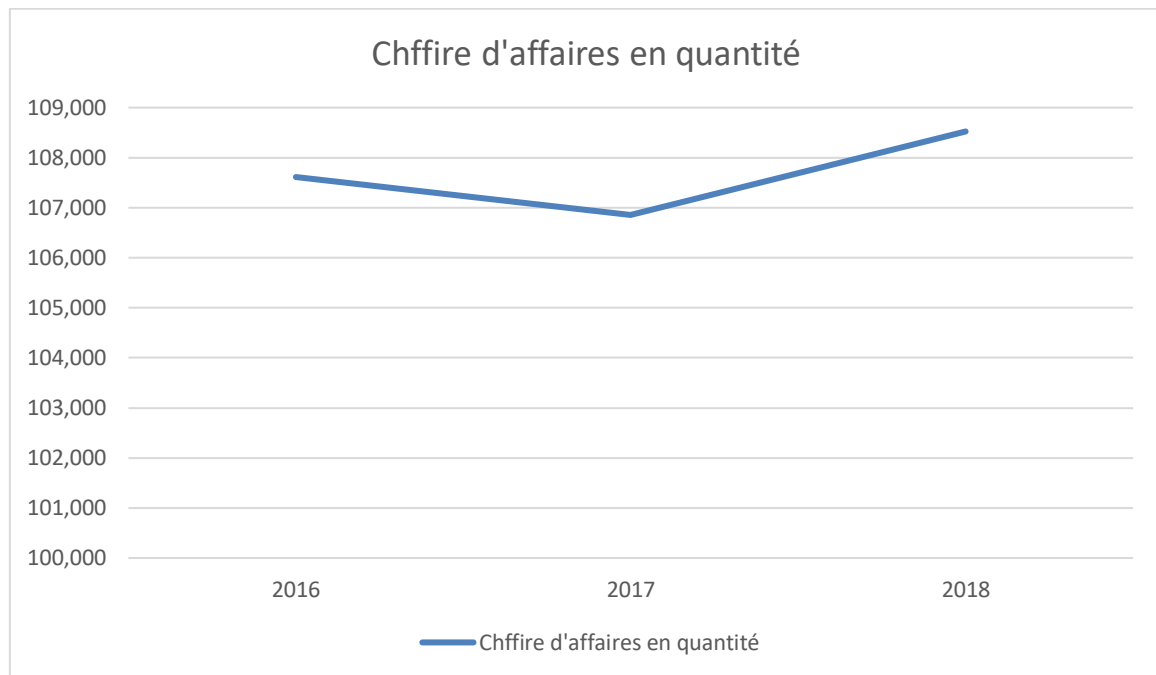


**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir de documents internes de l'entreprise SAIDAL, direction des opérations.

**Commentaire :** La figure ci-dessus nous montre l'évolution du chiffre d'affaires de SAIDAL durant les trois dernières années en valeur, on remarque une évolution du chiffre d'affaires entre l'année 2016 et 2017 de 42 487 Milliers de DA soit une évolution de 0,42 % ; l'amélioration du chiffre d'affaires de l'année 2017 à l'année 2018 s'élève à 555 535 Milliers de DA soit 5,42%.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

**Figure N°3.7 : Evolution du chiffre d'affaires en quantité durant les trois dernières années**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir de documents internes de l'entreprise SAIDAL

**Commentaire :** La figure ci-dessus nous montre l'évolution du chiffre d'affaires de SAIDAL durant les trois dernières années en quantité, on remarque une baisse du chiffre d'affaires entre l'année 2016 et 2017 de 763 en Milliers d'unités soit une baisse de 0,71 % ; l'amélioration du chiffre d'affaires de l'année 2017 à l'année 2018 s'élève à 1668 Milliers d'unité soit 1,56%.

### 3.1.3 Résultat net

Le résultat net consolidé du Groupe s'élève à 1 376 296 Milliers au 31/12/2017 de DA contre 1 509 162 Milliers de DA au 31/12/2016 enregistrant ainsi une diminution de 8.80% et un taux d'atteinte de 94.75% de l'objectif assigné.

Le résultat net consolidé du Groupe s'élève à 1 446 365 Milliers au 31/12/2018 de DA enregistrant une augmentation de 5.1 % et un taux d'atteinte de 95.21% de l'objectif assigné.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

### 3.1.4 La rentabilité commerciale de l'entreprise

C'est le rapport entre d'une part, les résultats obtenus par l'entreprise et d'autre part, les moyens utilisés pour arriver à ce résultat.

On peut donc calculer la rentabilité commerciale de SAIDAL à travers le ratio suivant :

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

#### En 2016 :

$$\begin{aligned} \text{Rentabilité commerciale} &= 1509162 \times 100 / 10223411 \\ &= 14.76\% \end{aligned}$$

#### En 2017 :

$$\begin{aligned} \text{Rentabilité commerciale} &= 1376296 \times 100 / 10265898 \\ &= 13.40\% \end{aligned}$$

#### En 2018 :

$$\begin{aligned} \text{Rentabilité commerciale} &= 1446365 \times 100 / 10821433 \\ &= 13.36\% \end{aligned}$$

**Commentaire :** On remarque une baisse du ratio de rentabilité commerciale de SAIDAL qui s'élevait à 14.76% dans l'exercice 2016 enregistrant une diminution de 1.36% par rapport à l'exercice 2017, parmi les causes principales de cette baisse :

- Une baisse du résultat net d'une valeur de 132 866 milliers de DA plus proportionnellement que la hausse du chiffre d'affaires d'une valeur de 42 487 milliers de DA.

### 3.1.5 Profit de l'entreprise

Sachant théoriquement que :

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

Le profit = Recette totale – Dépense totale

Le profit réalisé par le groupe SAIDAL en 2016 et 2017 est comme suit :

**Tableau n°3.4 : Profit réalisé en 2016 et 2017 par le groupe SAIDAL**

	2016	2017	Réalisation/objectif	Taux d'évolution
<b>Profit</b>	<b>1509161605,06</b>	<b>1376295647,88</b>	<b>94,75%</b>	<b>-8,80%</b>

Source : Rapport de gestion 2017, direction des opérations

**Commentaire :** Depuis le tableau ci-dessus on remarque que le profit réalisé par SAIDAL en 2017 a diminué de 8,80% soit une valeur de 132 865 957,18 DA ainsi une non réalisation de 5,25% des objectifs fixés pour 2017 ce qui implique une non-performance par rapport à cet indicateur quantitatif.

### 3.1.6 Analyse complémentaire

#### Approvisionnements

Le montant des approvisionnements, en baisse de 24% par rapport à l'exercice précédent, s'élève à 3 285 122 Milliers de DA, soit un taux de réalisation de 84% de l'objectif.

Les approvisionnements représentent 83% du montant global des approvisionnements.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

**Tableau n°3.5 : Tableau synthétique des approvisionnements par nature 2017**

Valeur : milliers de DA

Désignation	Matières premières	Articles de conditionnement	Pièces de rechange	Autres	Total	Taux de réalisation	Taux d'évolution 2017/2016
<b>Achats locaux</b>	16 352	268 712	33 983	81 556	500 603	<b>84.24%</b>	<b>-37.56%</b>
<b>Achats étrangers</b>	1 482 425	886 277	68 559	42 138	2 479 400	<b>86.68%</b>	<b>-18.26%</b>
<b>Total</b>	1 598 777	1 154 989	102 542	123 695	2 980 003	<b>86.26%</b>	<b>-22.30%</b>

**Source :** Rapport de gestion 2017 du groupe SAIDAL

**Commentaire :** Le montant des approvisionnements, en baisse de 22,30% par rapport à l'exercice précédent, s'élève à 2 980 003 Milliers de DA, dont 174 114 Milliers de DA de frais d'approches.

La baisse des approvisionnements s'explique par :

- L'arrêt de production du site d'El Harrach (Alger).
- La consommation du reliquat des intrants de l'exercice précédent.

Les importations représentent 83,20% des approvisionnements.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

**Tableau n°3.6 : Tableau synthétique des approvisionnements par nature 2018**

Valeur : milliers de DA

Désignation	Matières premières	Articles de conditionnement	Pièces de rechange	Autres	Total réalisation 2018	Objectif 2018	Taux de réalisation	Evolution 2018/2017
<b>Achats locaux</b>	205 163	381 484	61 098	95 097	742 841	945 484	<b>78.57%</b>	<b>47.52%</b>
<b>Achats étrangers</b>	2 338 037	1 509 791	122 796	115 676	4 086 300	3 138 705	<b>130.19%</b>	<b>60.67%</b>
<b>Total</b>	2 543 200	1 891 275	183 894	210 772	4 829 141	4 048 189	<b>118.24%</b>	<b>58.50%</b>

**Source :** Documents internes de l'entreprise, rapport de gestion 2018 du groupe SAIDAL

**Commentaire :** Le montant des approvisionnements, en hausse de 58,50% par rapport à l'exercice précédent, s'élève à 4 829 141 Milliers de DA, dont 333 474 Milliers de DA de frais d'approches, réalisant ainsi 118,24% du montant prévisionnel (4 084 189 Milliers de DA).

Cette augmentation est due principalement à :

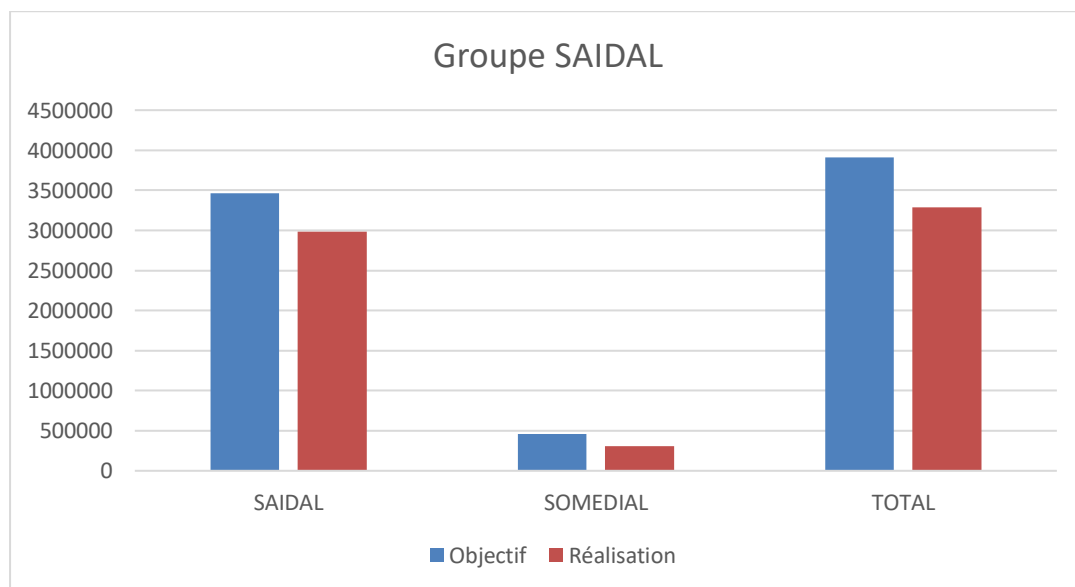
- L'argumentation des prix des matières premières et articles de conditionnement,
- La consommation totale de certains *inputs* entrant dans la composition de produits à forte rotation et dont l'objectif a été dépassé à plus de 150% nécessitant le besoin de réapprovisionnement ;
- La constitution d'un stock permettant la couverture minimale de 08 mois de production pour certains intrants en provenance de Chine ou en situation monopolistique, et ce afin d'enrayer la situation de ruptures enregistrées durant T1

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

2018 et de faire face aux déclarations de certains fournisseurs annonçant la fermeture totale ou la diminution de 30% à 50% de la production par le fabricant entre le mois d'octobre 2018 et avril en Chine (à l'origine d'une augmentation conséquente des prix d'achat et de non disponibilité dans les délais requis).

Les importations représentent 84,62% du montant global des approvisionnements.

**Figure n°3.8 : Objectifs et réalisation des approvisionnements de SAIDAL et SOMEDIAL en 2017**



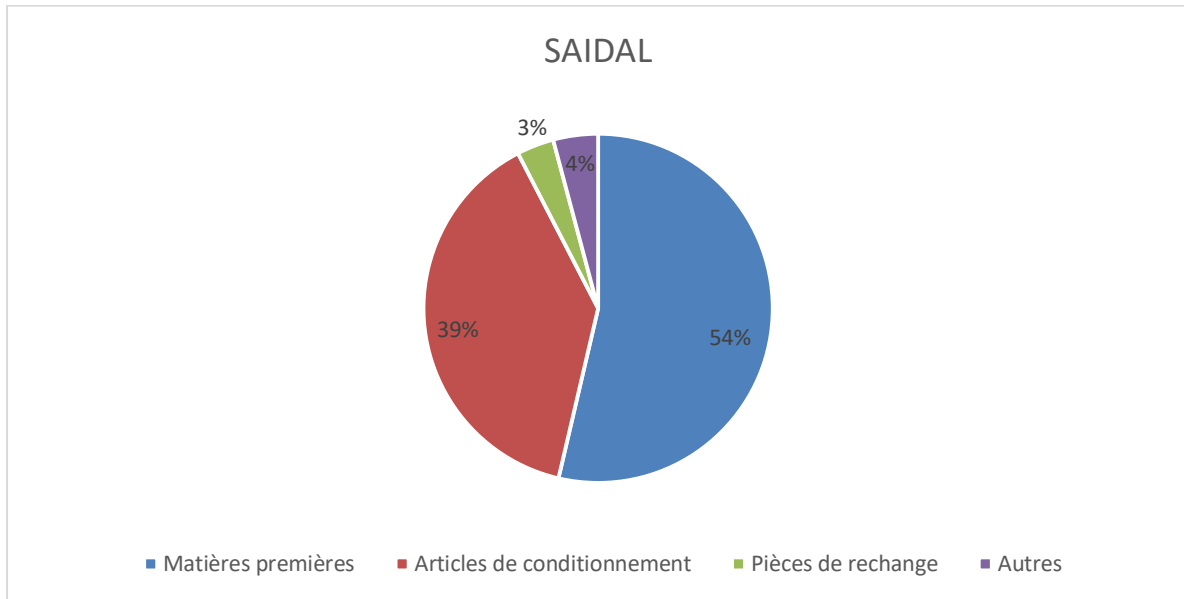
**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir du rapport de gestion 2017 de SAIDAL

### **Commentaire :**

Depuis le tableau et la figure ci-dessus, on remarque que les objectifs d'approvisionnements n'ont pas été atteints, avec un taux de 86% pour SAIDAL, 67% pour SOMEDIAL soit un taux global du groupe de 84%, le taux d'évolution par rapport à 2016 a baissé pour SAIDAL et SOMEDIAL avec -22% et -37% respectivement soit un taux global du groupe -24%.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

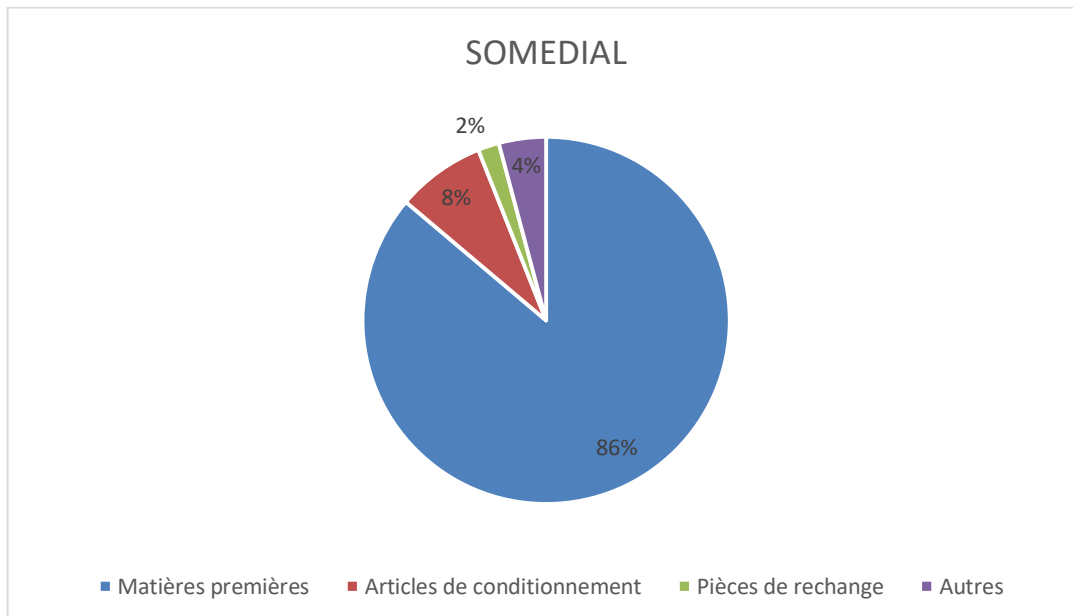
**Figure n°3.9 : Répartition des approvisionnements de SAIDAL en 2017**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir du rapport de gestion 2017 de SAIDAL

**Commentaire :** Les matières premières et articles de conditionnement représentent 93% des importations de SAIDAL en vue du manque des laboratoires spécialisés dans la fabrication de ces derniers en Algérie, selon le département industriel.

**Figure n°3.10 : Répartition des approvisionnements de SOMEDIAL en 2017**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir du rapport de gestion 2017 de SAIDAL

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

**Commentaire :** La baisse des importations de la filiale SOMEDIAL s'explique par :

- La consommation du reliquat des intrants de l'exercice précédent ;
- La réception tardive des programmes d'importation entraînant un retard dans le lancement des commandes d'achats.

### 3.1.7 L'image de l'entreprise

Pour faire face à la concurrence des lobbies du médicament qui veulent maintenir le monopole, la société SAIDAL porte une attention particulière pour son image de marque. Elle essaye de renforcer sa place de leader, forger une bonne image, améliorer la qualité de ses produits et la qualité de services et renforcer la perception de ses clients.

### 3.1.8 Satisfaction client

Afin de satisfaire les exigences de ses clients et améliorer la qualité de service SAIDAL à mis un ensemble de dispositions et procédures parmi eux :

- Être à l'écoute de ses clients et traiter immédiatement leurs réclamations
- Garder les clients les plus importants et renforcer le rythme de la relation avec eux par l'augmentation de nombres de visites, des offres exceptionnelles ...

## **3.2 Analyse de l'influence des ruptures des stocks et diminutions des coûts amont sur la performance commerciale de SAIDAL :**

### 3.2.1 Analyse à travers des ruptures de stocks

Le groupe SAIDAL a subi des ruptures de stocks fréquentes (**voir annexe n°3.6**) notamment en 2018.

Nous avons vu théoriquement selon la loi (20/80) de la gestion des stocks qu'il y a des stocks qui sont plus importants que d'autres et qu'il faut gérer avec rigueur et au moindre coût. Les économies sur les coûts à cet effet, pourront être élevées, cette notion concerne des produits de classe « A » qui représentent 80% des valeurs de consommation totale et sont beaucoup plus importants si l'on se réfère aux indicateurs de performance commerciale, d'où la nécessité de présence d'une influence de l'optimisation des opérations achat-approvisionnement sur ces différents indicateurs. Le degré de cette influence sera étudié à

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

travers des difficultés rencontrées récemment tout au long de cette chaîne d'approvisionnement, parmi ces cas :

### 3.2.1.1 Rupture de stock « NATRIBIFLUOR »

Cette rupture est causée par la non-conformité d'un excipient à la réception, le site de production « Dar El Beida » a procédé à une prospection afin d'identifier l'origine du problème.

Après traitement, le fournisseur était dans l'obligation de :

- Rembourser la matière en question.

Cette rupture a entraîné :

- Une rupture de matière pour une durée de sept (07) mois ;
- Une rupture de stock en produit fini pendant six (06) mois après la consommation du stock de sécurité.

Le résultat de la prospection du site est envoyé à la direction centrale des opérations afin d'homologuer d'autres fournisseurs qui suivra par le lancement d'une consultation directe multiple auprès des nouveaux fournisseurs homologués.

Comme le délai du traitement des dossiers (fournisseurs homologués) est assez conséquent et conformément à la procédure interne, et afin de réduire la durée de rupture, un achat ponctuel et urgent a été effectué.

**Tableau n°3.7 : Objectifs et réalisations de production de « NATRIBIFLUOR »**

Site	Produit	Réalisation quantité	Réalisation valeur	Objectif quantité	Taux quantité	Taux valeur
DEB	NATRIBIFLUOR	1 587 520	73 502 176	5 000 000	31,75%	31,75%
TOTAL	/	31,75%	31,75%	31,75%	31,75%	31,75%

**Source :** Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise SAIDAL, direction des opérations

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

**Commentaire :** Le tableau ci-dessus représente production de NATRIBIFLUOR entre réalisation et objectif et cela durant les mois qui suivent sa rupture causée par une complication au niveau de la chaîne d'approvisionnement, les valeurs sont présentées au « PSU », nous remarquons :

- Une non-réalisation de production de 3 412 480 unités.
- Une non-réalisation de 157 997 824 DA en valeur.
- Un très faible taux de réalisation de 31,75%.

**Tableau n°3.8 : Impact de la rupture de stock sur le chiffre d'affaires du site de production**

Site	Produit	Quantité réalisée	Quantité non réalisée par rapport à l'objectif	Valeur réalisée	Valeur non réalisée	Chiffre d'affaires Prévu	Impact sur le chiffre d'affaire dégagé par le produit	Chiffre d'affaires du site	Impact sur le chiffre d'affaires du site
DEB	NATRI-BIFLUOR	1587520	3412480	73502176	189597388,8	277800000	-68.25%	2251661657	-8,42%

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise SAIDAL, direction des opérations

**Commentaire :** Depuis le tableau on remarque :

- Une non-réalisation de vente de 189 597 388,8 DA en valeur et 3 412 480 unités par rapport aux objectifs fixés.
- Une non-atteinte de 68,25% des objectifs de vente en valeur du produit NATRIBIFLUOR.
- Un impact de 8,42% sur le chiffre d'affaires du site Dar El Beida
- Un impact de  $(189\,597\,388,8 / 10\,821\,433\,426) = 1,75\%$  sur la réalisation du chiffre d'affaires global du groupe réalisé en 2018.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

- La rupture de stocks de la matière première entrant dans la production de NATRIBIFLUOR a induit à :

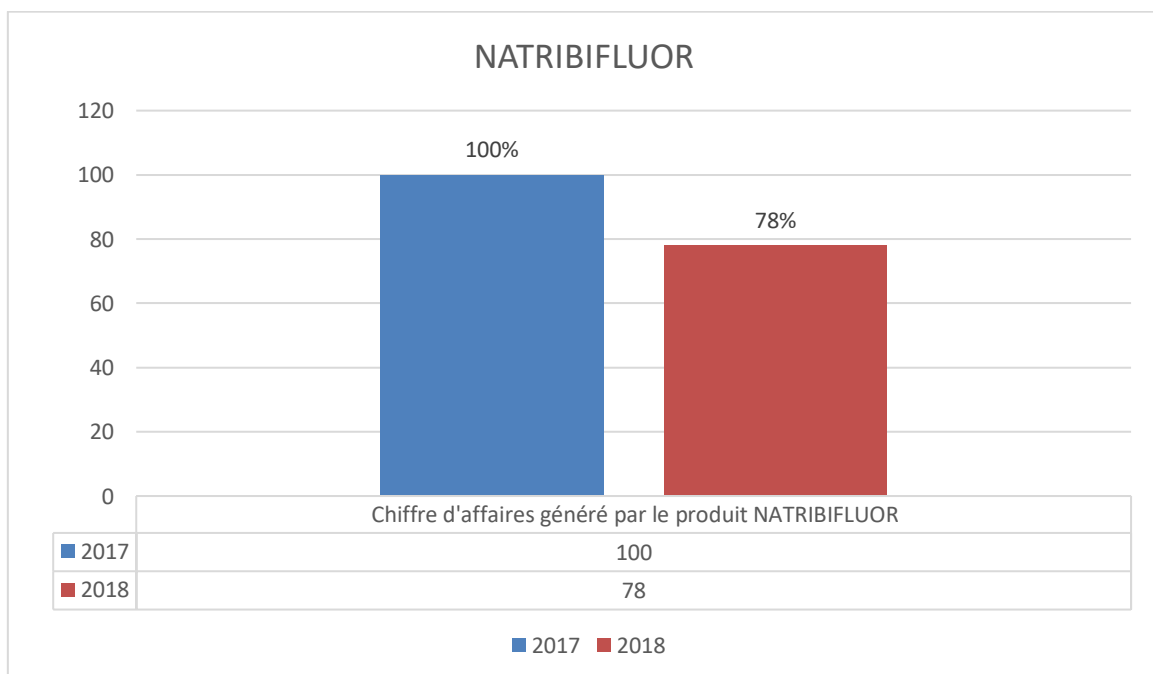
Une baisse de 1,75 % par rapport au chiffre d'affaires prévu et donc une baisse de 0.04% De la rentabilité commerciale du groupe.

- Impact sur l'évolution du chiffre d'affaires annuel

**Tableau n°3.9 : chiffre d'affaires généré par le produit NATRIBIFLUOR en 2017 et 2018**

	2017	2018	Evolution
<b>Chiffre d'affaires en quantités</b>	5 374 020	4 190 866	<b>-22%</b>
<b>Chiffre d'affaires en valeur</b>	298 580 511	232 844 514	<b>-22%</b>

**Schématisation du tableau**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir de documents internes à l'entreprise

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

**Commentaire :** On remarque d'après le tableau ci-dessus que le chiffre d'affaires a diminué de 1 183 154 en quantités et 65 735 997 en valeur enregistrant un déclin de 22% ceci en raison des ruptures de matières premières rencontrées durant l'année 2018 ce qui a impliqué sur la disponibilité du produit sur le marché et donc diminué sur les quantités vendues et le chiffre d'affaires.

### 3.2.1.2 Rupture de stock « RHUMAFED »

Comme la formule de fabrication de ce produit contient un Psychotrope « Pseudo éphédrine », nécessitant une licence d'importation du ministère de la santé permettant la libération d'importation ; la rupture était causée par le retard d'acquisition de visas des mines du ministère de la défense qui est l'élément déclencheur de l'acquisition de la licence d'importation.

Le retard dû à l'acquisition de la licence d'importation a causé :

- Un retard de livraison de la matière première.
- Un retard de production.
- Un épuisement du stock de sécurité.
- Une non-réalisation des objectifs fixés par rapport à ce produit.

- **Impact sur la part de marché**

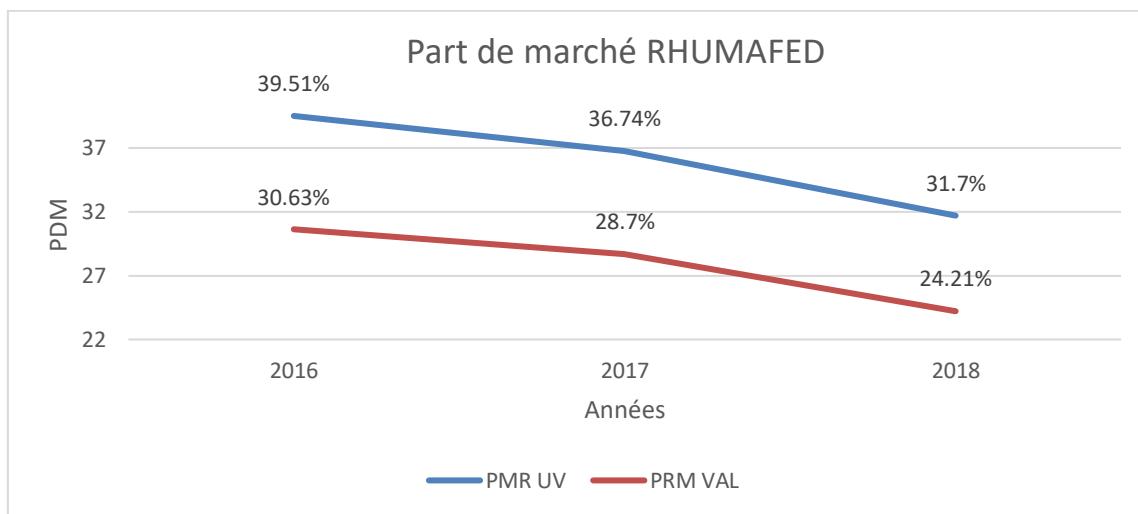
**Tableau n°3.10 : Part de marché du groupe SAIDAL par produit RHUMAFED**

	2016	2017	2018	2016	2017	2018
<b>Produit</b>	PDM UV	PDM UV	PDM UV	PDM VAL	PDM VAL	PDM VAL
<b>RHUMAFED</b>	<b>39.51%</b>	<b>36.74%</b>	<b>31.70%</b>	<b>30.63%</b>	<b>28.70%</b>	<b>24.21%</b>

PDM : part de marché

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

### Schématisation du tableau



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir du rapport de gestion 2017 de SAIDAL

**Commentaire :** On remarque d'après le tableau ci-dessus que les parts de marchés du produit RHUMAFED ont rencontré une diminution de 7,81% en unités vendues et de 6,42% en valeur « PPA ». Cette diminution est due au manque de disponibilité du produit sur le marché, parmi les causes majeures de cette diminution, on cite la rupture du principe actif « Pseudo éphédrine » entrant dans la production du médicament en 2018, cela augmente la demande sur les produits concurrents.

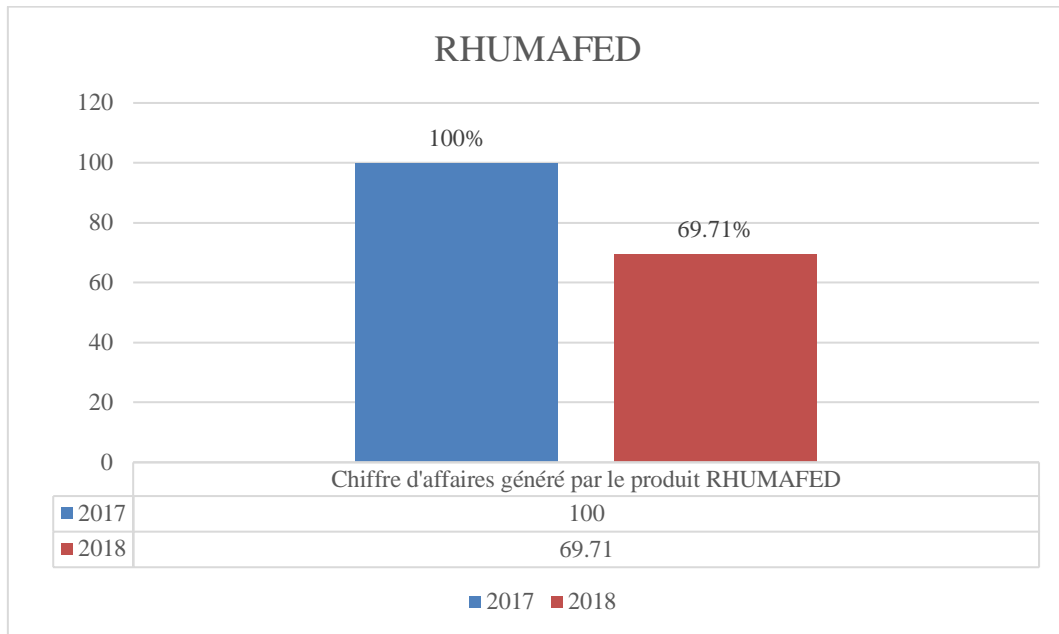
- **Impact sur le chiffre d'affaires**

**Tableau n°3.11 : chiffre d'affaires généré par le produit RHUMAFED en 2017 et 2018.**

	2017	2018	Evolution
<b>Chiffre d'affaires en quantités</b>	4 664 414	3 251 622	<b>-30.29%</b>
<b>Chiffre d'affaires en valeur</b>	442 512 924	308 487 883	<b>-30.29%</b>

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

Schématisation du tableau



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir de documents internes à l'entreprise

**Commentaire :** On remarque d'après le tableau ci-dessus que le chiffre d'affaires a diminué de 1 412 792 en quantités et 134 025 041 en valeur enregistrant un déclin de 30.29% ceci en raison des ruptures de matières premières rencontrées durant l'années 2018 ce qui a impliqué sur la disponibilité du produit sur le marché et donc impacté sur les quantités vendues et le chiffre d'affaires.

### 3.2.2 Analyse à travers le coût d'achat des matières premières

Notre étude de cas s'est basée sur un produit de classe « B » du groupe SAIDAL, dont la matière première « excipients et principe actif » sont importés de la Chine, en vue du coût d'achat élevé du principe actif nommé « MEBEVERINE CHLORHYDRATE » dont le groupe achète habituellement d'un regroupueur, SAIDAL a réussi après négociation à homologuer un autre fournisseur qui est le fabricant même de ce principe actif, cela a induit à réduire un coût d'achat important et gagner en terme de marge en 2017.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

**Tableau n°3.12 : Evolution des coûts des achats des matières premières en fonction du changement du fournisseur en 2017**

Produit fini	Principe actif	Fournisseur r 2015/2017	Fournisseur 2017/2018	Evolution des coûts des achats 2017/2018
MEBEVERINE SAIDAL 100mg	MEBEVERINE CHLORHYDRATE	INFARMA	DELTAPHARMA	-51%

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l'entreprise

**Commentaire :** On remarque d'après ce tableau qu'après changement de fournisseur, les coûts d'achat de MEBEVERINE CHLORHYDRATE a baissé de 51% ce qui permet de s'approprier 1,5 lots au lieu de 1 lot pour le même prix d'achat.

- Impact sur le chiffre d'affaires

**Tableau n°3.13 : Le chiffre d'affaires généré par le produit MEBEVERINE en 2017 et 2018**

	2017	2018	Evolution
Chiffre d'affaires en quantités	150 600	317 102	110.9%
Chiffre d'affaires en valeur	27 210 905	57 389 398	110.9%

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir de documents internes de l'entreprise SAIDAL

**Commentaire :** On remarque d'après ce tableau que le chiffre d'affaires dégagé par le produit NATRIBIFLUOR a connu une hausse de 166 502 en quantité et 30 178 493 en valeur enregistrant une évolution de 110,9%, ce qui est dû à une diminution des coûts d'achats de la matière première MEBEVERINE CHLORHYDRATE jusqu'à 51%. Cela a induit à une disponibilité de cette matière première qui demeure adéquate à sa capacité de production et qui satisfait plus la demande et accroît sa part de marché contrairement aux exercices précédents quand la production de MEBEVERINE n'était pas une priorité en vue de sa classe « B » et de la dominance du marché par rapport à ce dernier.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

**Tableau n°3.14 : Objectifs et réalisations de production de « MEBEVERINE » en 2018**

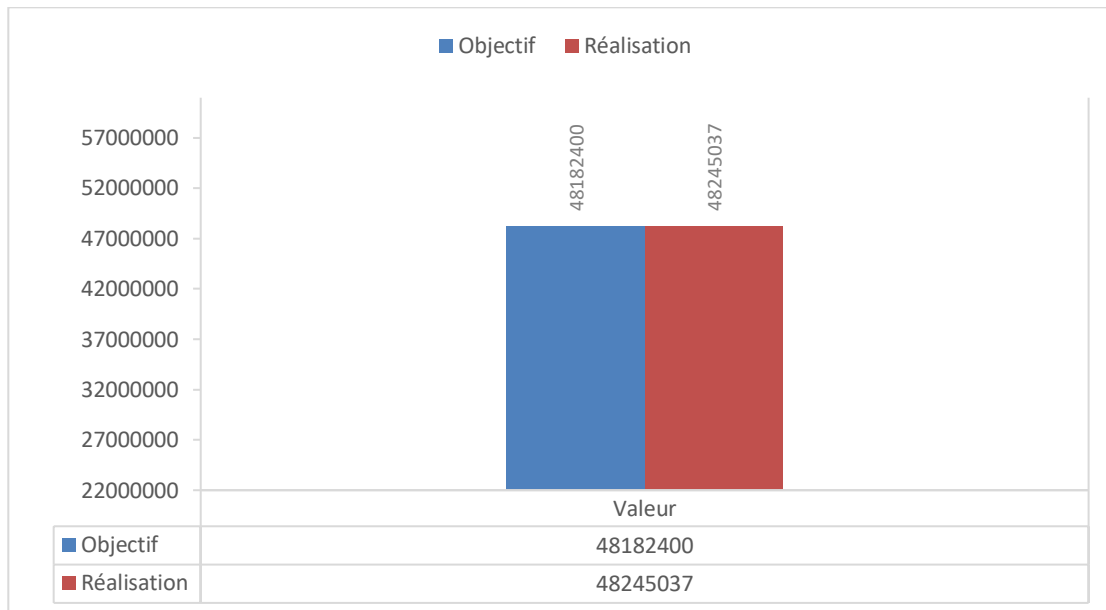
Produit	Réalisation quantité	Réalisation valeur	Objectif quantité	Objectif valeur	Taux quantité	Taux valeur
<b>MEBEVERINE</b>	320 416	48 245 037	320 000	48 182 400	<b>100.13%</b>	<b>100.13%</b>

**Source :** Etabli par nous-mêmes à partir de documents internes de l'entreprise SAIDAL

**Commentaire :** Le groupe SAIDAL a réalisé 100,13% de ces objectifs de production en 2017 qui se traduit en une bonne efficacité de la production de cette dernière due à la disponibilité des matières premières et à une bonne capacité de production de MEBEVERINE, cela est résultant d'une démarche sourcing efficiente.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

**Figure n°3.11 : Objectifs et réalisations de production de « MEBEVERINE » en 2018**

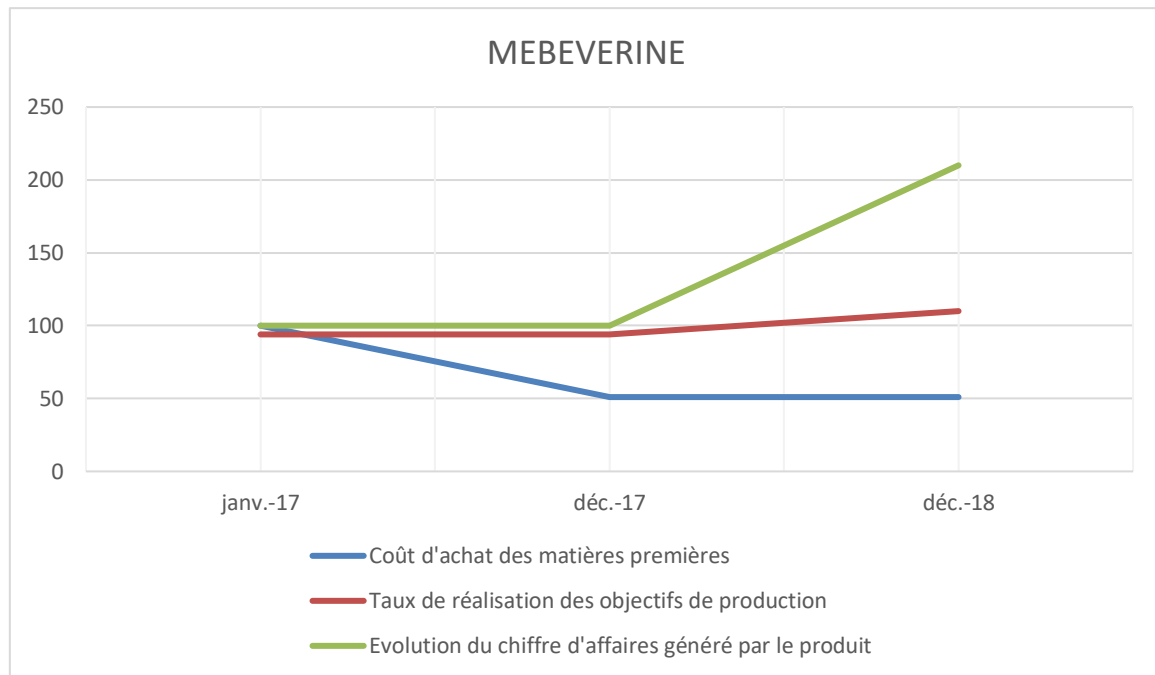


**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir de documents internes de l'entreprise

**Commentaire :** Les objectifs de production de MEBEVERINE du groupe SAIDAL en 2017 ont été atteints, les quantités non-vendues au cours de l'exercice 2017 constituent un stock de sécurité du produit qui sera pris en compte lors des prévisions de vente de 2018.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

**Figure n°3.12 : Evolution des coûts d'achats des matières premières, la réalisation des objectifs de production et le chiffre d'affaires généré par le produit « MEBEVERINE » entre 2017 et 2018**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir de documents internes de l'entreprise

**Commentaire :** D'après la figure ci-dessus on remarque que la diminution des coûts d'achats des matières premières du produit MEBEVERINE influence positivement sur :

- Le taux de réalisation des objectifs de production avec une évolution de 94% à 100,13%.
- Le chiffre d'affaires généré par le produit avec une évolution de 110%.

### **3.3 Présentation du cadre méthodologique de l'étude qualitative et analyse des résultats :**

Afin d'atteindre notre objectif de recherche et répondre à notre problématique, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative sur terrain ainsi qu'une étude quantitative en se basant sur des données chiffrées que nous avons pu collecter au sein de l'organisme d'accueil.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

Dans cette section nous allons présenter notre outil d'analyse qui s'articule autour d'entretiens individuels semis directifs auprès des responsables de la direction des opérations.

### 3.3.1 Objectifs de l'enquête par entretien

Cette enquête a pour but essentiel de mesurer l'impact de la logistique amont sur la performance commerciale du groupe SAIDAL, mais aussi d'autres objectifs secondaires tels que :

- Expliquer le processus de la logistique amont du groupe SAIDAL ;
- Déterminer l'importance d'une bonne maîtrise de la logistique amont sur la continuité du processus en aval ;
- Mesurer la performance commerciale de l'entreprise à travers ses indicateurs et lier leurs variances aux complications rencontrées lors du processus achat-approvisionnement.

### 3.3.2 Période de l'enquête

Notre enquête s'est déroulée pendant les mois d'avril et mai 2019. Nous avons effectué la collecte des données en 10 jours, le traitement et l'analyse des résultats en 20 jours.

### 3.3.3 Le guide d'entretien

#### 3.3.3.1 Présentation du guide d'entretien

En vue de la réalisation de ce mémoire, nous avons fait une étude qualitative avec un guide d'entretien semi directif par le moyen du face à face avec le directeur de la Supply Chain, le directeur du transit, le responsable de la distribution et le responsable de l'approvisionnement (**voir annexe n°3.7**).

Durant cet entretien, nous avons demandé à l'interviewé de s'exprimer librement et spontanément mais seulement autour du thème traité dans nos questions afin de mieux montrer sa vision sur ce dernier et pour nous procurer un résultat complémentaire à notre étude quantitative qui a pour but de déterminer la relation entre la logistique amont du groupe SAIDAL et sa performance commerciale.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

Ce guide d'entretien est composé de questions ouvertes, leurs objectifs est de récolter un maximum d'informations.

### 3.3.3.2 Le choix des personnes

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

1. Le directeur Transit qui, au sein de son département, s'effectue et se gère les différentes étapes liées à l'achat,
2. Le responsable approvisionnement qui constitue l'élément gérant notre première variable,
3. Le responsable distribution, afin de traiter la relation entre la logistique amont et aval qui inclue la vente et d'assimiler le degré d'impact de l'approvisionnement comparée à la logistique avale sur la performance commerciale de l'entreprise,
4. Le directeur de la Supply Chain qui gère et est au courant des trois tâches de cette dernière qui sont la planification, l'approvisionnement et la distribution.

### 3.3.3.3 Le déroulement de l'entretien

- **Date** : nos entretiens se sont déroulés jeudi 9 mai 2019 au niveau de la direction des opérations « Département Supply Chain » (Dar El Beida), et jeudi 23 mai 2019 au niveau de la direction Transit (Gué de Constantine).
- **Lieu** : Avec le responsable approvisionnement, le directeur Transit et le directeur de la Supply Chain, nous avons choisi leurs propres bureaux comme lieu de déroulement de notre entretien, tandis qu'avec le responsable distribution, l'entretien s'est déroulé au niveau de la salle des réunions.
- **Durée** : Nous avons consacré un temps suffisant auprès de chaque interviewé dont 30 minutes avec le responsable approvisionnement, 10 minutes avec le responsable distribution et 15 minutes avec le directeur de la Supply Chain et le directeur Transit.

### 3.3.3.4 Interprétation et traitement des données collectées

#### 3.3.3.4.1 Axe n°1 : Essai d'évaluation du processus achat de SAIDAL

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

- **Quelle est la méthode et les critères que vous prenez en compte lors de vos choix de fournisseurs ?**

**Directeur Transit :** « Lors des choix de fournisseurs, on classifie ce dernier selon des critères. Les plus importants parmi ces critères sont les coûts qu'on veut optimiser lors des achats vient ensuite tous les délais relatifs à cette étape, ainsi la conformité de la matière première par rapport aux exigences spécifiées. »

**Analyse :** Le groupe SAIDAL prend en compte les coûts et délais d'achat comme priorité lors de son approvisionnement, l'optimisation de ces deux critères a un effet positif sur la marge commerciale du groupe ainsi que son profit ce qui permet de minimiser toutes pertes relatives à un ou plusieurs produits.

La maîtrise des coûts et délais a un effet positif sur l'atteinte des objectifs commerciaux de SAIDAL et donc sur sa performance commerciale. La conformité des matières premières est un critère indispensable lors de l'achat en vue de la sensibilité du produit fini, cette conformité permet d'éviter des coûts et des délais de renvoi « Logistique retours », elle permet aussi une meilleure perception de l'image de l'entreprise par le client final ce qui confirme qu'elle est fortement impliquée dans la performance commerciale de l'entreprise.

- **Sur quelle base choisissez-vous le mode de transport des matières premières et articles de conditionnement ?**

**Directeur Transit :** « Le mode de transport est choisi selon différents critères dont le volume des marchandises, leur sensibilité, le coût du transport, le délai de livraison et le service tel le choix de la compagnie maritime CMA-CGM face à MAERSK en raison de l'optimisation des délais de livraison de marchandises. »

**Analyse :** Les choix des modes de transport entre maritime et aérien au sein de SAIDAL se fait en prenant en compte la sensibilité de la marchandise et le degré de sa nécessité. Quant aux coûts et délais, SAIDAL opte pour un choix optimal par rapport à ces derniers mais aussi avec une meilleure qualité de service possible.

- **En tant que responsable, veuillez nous informer des incoterms que vous utilisez et des raisons de ce choix.**

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

**Directeur Transit :** *« Les incoterms utilisés par le groupe SAIDAL sont le FOB, coût et fret pour le transport maritime ; FCA et CPT pour le transport aérien. Ces choix ont pour raison d'y remédier aux transferts d'argent parfois illégaux et faire face aux pertes économiques et aux frais supplémentaires comme le paiement des employés par le biais de la devise subventionnée et aussi afin de payer les charges en DA. »*

**Analyse :** Le choix des incoterms joue un rôle important dans la minimisation des coûts d'achats, SAIDAL opte pour les quatre incoterms FOB, coût et fret, FCA et CIP et se charge de payer les frais d'assurance, débarquement de marchandise, dédouanement à l'import en DA face à la dévaluation de ce dernier et aux transferts d'argent illégaux.

- **Veillez nous donner quelques exemples sur les différents obstacles que vous rencontrez lors du processus achat impactant sur le rendement de l'entreprise et les mesures entreprises pour les surmonter.**

**Directeur Transit :** *« En Algérie nous disposons de ports à 3<sup>ème</sup> génération, la bureaucratie et le nombre de papiers importants à signer et cacheter augmentent les délais et freinent le bon déroulement des procédures et génère des coûts de stocks des conteneurs ; rajouté à cela le retard de dédouanement de la marchandise qui est dispatché dans des ports secs d'une moyenne de dix jours qui incite à payer la douane des frais supplémentaires. Nous souhaitons avoir une centrale d'achat afin d'éviter ces coûts et délais excessifs. »*

**Analyse :** Les coûts de stocks des flux physiques aux ports de débarquement ainsi que les délais importants dus aux formalités douanières constituent des complications externes imprévisibles qui stagnent souvent le bon déroulement de la logistique amont et détériore l'efficacité de cette dernière.

- **Comment procédez-vous pour minimiser les coûts et délais d'approvisionnement ?**

**Directeur Transit :** *« Nous procédons par un meilleur suivi, une création de partenariat entre différents thèmes de transport (négociation des frais) et une planification à moyen et court terme selon la nature du produit. »*

**Analyse :** Les partenariats entre SAIDAL et différentes compagnies aériennes et maritimes, et la force de négociations des prix avec fournisseurs sont des mesures appliquées par SAIDAL

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

afin de minimiser ses coûts d'achat, ainsi qu'une bonne planification à court et à moyen terme selon la nature du produit, les délais de stockage et de livraison sont traités en fonction de la sensibilité et les dates de péremption des matières premières, quant aux articles de conditionnement ne représentent aucun problème.

- **Pensez-vous que la démarche *sourcing* optée par SAIDAL influe positivement sur sa logistique amont et sa performance commerciale à travers le chiffre d'affaires, quantités vendues, le profit et la rentabilité commerciale de l'entreprise ?**

**Directeur Transit :** « Cette démarche est beaucoup plus négative que positive en termes de profit. Pour avoir un profit élevé on doit savoir vendre ce qui nous mène vers savoir produire et donc savoir acheter, à mon avis le profit est minime par rapport aux dépenses, quant aux autres indicateurs, les résultats sont plutôt positifs. »

**Analyse :** En termes de profit, SAIDAL n'est pas performante car elle ne gère toujours pas ses dépenses d'une façon optimale, mais demeure en général performante si nous prenons les autres indicateurs comme référence, sa démarche *sourcing* à un effet plutôt positif sur la logistique amont ainsi que la performance commerciale qui dépend d'une autre partie sur la force de vente du groupe.

### 3.3.3.4.2 Axe n°2 : Essai d'évaluation de la logistique d'approvisionnement de SAIDAL

Dans cet axe nous allons nous intéresser à la logistique amont de SAIDAL incluant ses opérations afin d'essayer de l'évaluer.

- **En tant que responsable, pouvez-vous déterminer le rôle de votre logistique d'approvisionnement dans la continuité optimale du processus en aval ?**

Cette question a pour but de déterminer l'importance de la logistique amont optée par SAIDAL avec toutes ses opérations sur la bonne continuité de la chaîne logistique en aval, afin de pouvoir évaluer sa capacité de s'approvisionner dans l'optimum ainsi que le degré d'interdépendance entre ces deux processus.

**Responsable d'approvisionnement :** « La logistique d'approvisionnement optée par le groupe a un rôle très important dans une continuité optimale du processus aval, la moindre

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

*rupture ou non-respect des délais affectera la production, ce qui arrive parfois et engendre des pertes, car les deux processus sont liés malgré cela SAIDAL maîtrise ses coûts et délais en général et fait en sorte que tout soit dans l'ordre à travers des prévisions justes. »*

**Directeur de la Supply Chain** : *« La logistique des approvisionnements est considérée comme le poumon de la production car toute rupture des approvisionnements engendrera un arrêt de la production. »*

**Analyse** : La logistique amont constitue le poumon de la production, les ruptures de stocks ont un effet négatif sur le bon déroulement de la phase de production et constituent plus que d'autres complications des retards voire des arrêts de productions et donc indisponibilité des produits finis.

- **Selon vous, à quel degré le groupe SAIDAL assure-t-il la satisfaction de ses besoins en matières premières face à ses objectifs fixés ?**

Cette deuxième question vise à déterminer l'efficacité du groupe à répondre aux besoins exprimés en aval.

**Responsable approvisionnement** : *« Le groupe assure en général ses besoins en matières premières pour la production mais cela ne veut pas dire que tout est dans l'ordre. Il arrive parfois qu'on ait des imprévus qui font que nous n'atteignons même pas la moitié de nos objectifs fixés et cela nous met en difficulté. »*

**Directeur de la Supply Chain** : *« Le groupe SAIDAL assure une couverture de plus de 95% de ses besoins de la production incluant les matières premières, articles de conditionnement, pièces de rechange et autres. »*

**Analyse** : En se référant aux réponses données, on constate que les opérations *sourcing* du groupe SAIDAL se poursuivent généralement dans de bonnes conditions et sans imprévus. SAIDAL parvient à satisfaire ses besoins de production, sauf pour des cas minimes pour quelques produits sur une période donnée mais qui mettent en difficulté le bon déroulement du processus et causent parfois une baisse de production, ventes, profit, etc.

- **Parmi les flux d'informations, physiques, financiers et administratifs, d'où provient généralement les éléments qui freinent le bon déroulement des opérations achat-approvisionnement ?**

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

L'objectif de cette question est de définir quel mouvement de flux engendre le plus de conséquences négatives sur le déroulement du processus de la logistique amont du groupe industriel.

**Directeur de la Supply Chain :** « *Les éléments qui freinent généralement les approvisionnements sont externes et on peut citer les changements de réglementations qui tombent soudainement sans permettre à l'entreprise de s'adapter aux changements.* »

**Responsable de la distribution :** « *Au sein du groupe, nous prenons toujours en compte les délais d'expédition des commandes, délai de traitement des dossiers, l'envoi de la facture proforma et le temps de réponse du fournisseur. Tout retard de ces derniers est dû aux flux administratifs, quant aux flux physiques bien qu'on soit assez large par rapport aux délais, ils sont parfois dépassés à cause des transbordements du transport maritime par exemple, brièvement, c'est clair que la majorité des complications concerne les flux administratifs.* »

**Responsable des approvisionnements :** « *Beaucoup de difficultés surviennent d'une mauvaise gestion de flux administratifs, aussi des flux financiers quand un fournisseur décide d'augmenter ses prix qui nous met dans l'obligation de se procurer une nouvelle source d'approvisionnement.* »

**Analyse :** En général, les éléments externes sont les plus influents sur le bon déroulement des opérations achat-approvisionnement. Ces derniers font majoritairement partie des flux administratifs, les complications dues à ces flux stagnent souvent le bon mouvement des autres flux ainsi que la bonne continuité du processus amont tels que les retards de livraison causés par des retards d'accord par le ministère des industries, retard d'attribution des licences d'importations, etc.

Les flux physiques et financiers ne courent pas de risques majeurs et ne freinent pas généralement la continuité du processus que lors des opérations préachat lorsqu'un fournisseur augmente par exemple ces prix, ou lors des opérations achat tel que le transbordement qui cause parfois des retards de livraison de la matière première.

- **À quel degré le groupe SAIDAL est-il apte à gérer ses stocks de matières premières et faire face aux surstockages et ruptures de stocks ?**

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

**Responsable d'approvisionnement :** « Grâce aux prévisions à court et à long terme, nous arrivons généralement à fixer et à gérer tout type de stocks, cela nous permet de s'approvisionner dans les délais au cas de risque de rupture ou d'arrêter une production donnée en cas de surstockage même si ce dernier est parfois voulu. »

**Directeur de la Supply Chain :** « Le groupe SAIDAL est doté d'outils de gestion qui lui permettent de fixer les stocks d'alerte, les stocks dormants et les stocks de sécurité. »

**Analyse :** Pour gérer ses stocks en matières premières, l'entreprise utilise des outils de gestion afin de calculer ses stocks en temps réel pour éviter les surstockages et les ruptures. Les ruptures de stocks posent plus de pertes sur différents indicateurs pour le groupe que les surstockages au cas des matières premières d'une longue durée de vie.

- **Quelle est votre appréciation sur l'ensemble des étapes achat-approvisionnement du groupe SAIDAL et votre gérance des coûts de ces derniers ?**

**Responsable d'approvisionnement :** « L'ensemble de ces étapes est généralement maîtrisé sauf pour des cas dus à une mauvaise prévision ou des difficultés externes, les coûts liés à l'approvisionnement ne sont pas parfaitement maîtrisés. »

**Directeur de la Supply Chain :** « Le processus achats, approvisionnements est maîtrisé, les commandes sont déclenchées quand les stocks atteignent les niveaux des stocks d'alerte, et pour le paiement de commandes. SAIDAL bénéficie de lignes de crédit accordées par la banque, rajouté à cela les crédits fournisseurs, plus de 80% des achats sont réalisés par des crédits. »

**Analyse :** SAIDAL maîtrise dans l'ensemble son processus achat-approvisionnements grâce aux informations qu'elle dispose sur l'atteinte des niveaux de stocks d'alerte déclenchées par ses sites de production, cela lui permet d'éviter certaines ruptures de stocks qui freinent la production. Quant aux achats du groupe, le fait d'être étatique lui permet de bénéficier de crédits bancaires afin de réaliser ses achats sans devoir faire face aux problèmes financiers, tout de même, il lui est accordé parfois des crédits fournisseurs, cela ne veut pas dire qu'elle maîtrise parfaitement ses coûts d'achat et que son processus est efficient.

### 3.3.3.4.3 Axe 3 : Influence de la logistique amont de SAIDAL sur sa performance commerciale comparée à la logistique aval

- **Comment évaluez-vous les approvisionnements mensuels (conformité des quantités, délais de traitement et livraison) ?**

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

**Directeur de la Supply Chain :** « Pour les délais fournisseurs, ils sont généralement respectés, sauf en cas de phénomène mondial, comme ce fut la fermeture de certaines usines en Chine en application à une loi de restriction pour limiter la pollution en Chine, pour les quantités et la conformité, il arrive d'avoir des surprises qui sont prises en charge par les concernés. »

**Analyse :** Les délais de traitement et livraison des commandes sont généralement respectés mais les faits se déroulant en externe constituent une menace au groupe industriel et causent des retards de livraison à en arriver à des ruptures de stocks et arrêts de production. Quant aux quantités et conformités des matières premières, il en arrive d'avoir des complications à la réception de cette dernière et qui a un effet aussi négatif que la première, si cela induit à une indisponibilité du produit fini ou une non-conformité de ce dernier, ceci causera une baisse des ventes en quantité et valeur et une inefficacité par rapport aux objectifs.

- **Quel est le but et les conséquences de la centralisation des achats optée récemment par SAIDAL ?**

**Directeur de la Supply Chain :** « Le but de la centralisation des achats est l'optimisation de cette fonction en ayant une meilleure marge de négociation avec les fournisseurs, en plus d'une réduction des coûts dans le cadre d'achat central. »

**Analyse :** En se référant à la règle du payant pour qui consiste à payer moins pour plus de quantités achetées, la centralisation des achats a permis une optimisation remarquable des coûts de ces derniers. Tous les besoins exprimés par les sites de production sont centralisés afin d'acheter à un prix inférieur, cela a permis aussi une réduction de documents à traiter et une diminution des délais de livraison de marchandise. Ceci a permis au groupe de bénéficier d'une marge commerciale beaucoup plus importante, c'est une démarche positive.

- **Sur l'ensemble des activités de la Supply Chain, d'où proviennent généralement les principales causes de méventes ?**

**Directeur de la Supply Chain :** « Lorsque le produit est saisonnier et la disponibilité des intrants nécessaires à la production de ce produit ne sont pas importés à la bonne période. »

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

**Analyse :** Les produits saisonniers et l'indisponibilité des intrants à la production sont source de méventes au cours de l'année, cela est dû à une mauvaise planification de ventes qui se réfère seulement des ventes des exercices précédents, cela induit à une indisponibilité de matières premières qui survient de la logistique amont. Quant à la production, elle ne constitue pas une cause principale.

### **3.4 Synthèse des études :**

Durant notre stage au sein du groupe industriel SAIDAL et à travers notre étude de cas sur les deux aspects : quantitatif par l'outil d'analyse et qualitatif par la récolte des données d'entretiens passés auprès des responsables, nous avons pu élaborer une synthèse générale en ressortant des résultats de recherche constituant une vue générale voire une idée d'ensemble sur notre thème qui se présente comme suit :

- Non suivi de l'évolution de la réglementation lors de la phase visualisation du portefeuille d'achat, processus amont, licence d'importation.
- Présence d'une dépendance à quelques fournisseurs qui cause des complications au niveau du processus amont en cas de problèmes externes.
- Procédures de dédouanement parfois lentes impactant sur les délais d'arrivée de la marchandise aux sites de production.
- L'organisme d'accueil ne dispose pas de comptabilité analytique ce qui limite les calculs des charges directes et indirectes entrants dans les coûts d'acquisition dans le processus achat et approvisionnement.
- Manque partiel des précisions de la planification dû à l'absence des progiciels tels que le « MRP ».
- L'entreprise rencontre des difficultés lors du processus provenant des flux administratifs.
- Non suivi du fournisseur par le groupe industriel, pour vérifier sa stabilité comme lors de fermetures imprévues des sites chinois.
- La vente à des prix réduits dont la moyenne de ces derniers s'élève à 140 DA, cela est l'une des causes de l'inefficacité par rapport aux chiffres d'affaires.
- Une baisse de la rentabilité commerciale au fil des trois dernières années.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

- L'arrêt de production du site d'El Harrach (Alger) et la baisse des quantités approvisionnées sont deux causes majeures d'une inefficacité de la production.
- La régression du taux de profit de 8,80% en 2017 est résultante d'une augmentation des dépenses de l'entreprise face à ses recettes.
- Les ruptures fréquentes, même pour des produits de classe « A » influent directement sur la performance commerciale de l'entreprise.
- La non réalisation des questionnaires sur la satisfaction des clients internes et externes depuis 2015 limite la mesure de la performance commerciale sur l'aspect qualitatif.
- Des solutions de remplacement sont envisagées par le groupe industriel en cas d'anomalie impactant le respect de ses engagements « achats urgents ».
- Le statut juridique de l'entreprise donne des avantages d'approvisionnement concurrentiels en termes de dédouanement des matières premières à l'arrivée en territoire national.
- La vente à des prix compétitifs permettent d'accroître les quantités vendues.
- Le groupe SAIDAL dispose d'une bonne image de l'entreprise vis-à-vis du consommateur algérien.
- Capital expérience.
- La centralisation des achats a permis la réduction des coûts, délais ainsi que les documents relatifs à l'achat.
- La démarche *sourcing* est suivie selon une bonne structure et un bon déroulement qui permet souvent l'optimisation des coûts, délais et les quantités achetées.
- Les achats sont en incoterms : FOB, CFR, FCA, CPT qui permet d'éviter le transfert d'argent et favorise le paiement des frais en DA.
- Les différents partenariats entre l'entreprise SAIDAL et des compagnies maritimes et aériennes permettent la négociation des prix de transport et donc la réduction des couts pour gagner en efficience.

### **3.5 Suggestions et recommandations :**

Après passation d'entretien et en fonction des résultats de notre analyse de la performance commerciale et l'impact du processus amont de cette dernière, nous proposons à l'entreprise de :

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

- Intégrer le progiciel « MRP » qui aide à la planification de la production en fonction des ressources en personnel, en matières premières, en machines et en temps, par rapport à un besoin à date ou un besoin de stock.
- Intégrer la comptabilité analytique afin de calculer toutes les charges directes et indirectes notamment ceux liés à l'achat pour une meilleure gestion des coûts et d'en sortir des indicateurs de performance.
- Instaurer un service de performance afin d'analyser les différentes activités et réalisations de l'entreprise.
- Former des employés dans la Supply Chain et les impliquer plus dans ses enjeux.
- Opter pour le modèle de WILSON comme méthode de gestion des stocks qui fait ressortir des quantités optimales à commander à travers des coûts de détention et de passation.
- Négocier des partenariats « gagnant-gagnant » avec différents laboratoires pharmaceutiques, et mettre un terme à celles qui sont peu porteuses.
- Réalisation des questionnaires sur la satisfaction des clients de l'entreprise et les analyser afin de prendre des mesures pour améliorer l'image de l'entreprise.
- S'équiper d'une centrale d'achat propre à l'entreprise afin de minimiser les coûts des matières premières et articles de conditionnement ainsi que les coûts de stockage.
- Pratiquer l'EDI "échange de données informatisées" qui est conçu dans l'optique "zéro papier" et qui consiste à automatiser le traitement de l'information, réduire les coûts de traitement et les interventions humaines.
- Se certifier de la dernière version de la norme ISO 9001V2015 permettant une amélioration de l'image de l'entreprise et sa notoriété quant à la qualité de ces produits qui est résultante de la qualité de ses composantes approvisionnées.
- Rajouter un service "logistique retour" qui se charge de traiter toutes réclamations où anomalies qui vont en aval du processus amont et cela pour réduire les délais et ne pas attribuer à d'autres membres du personnel des tâches additionnelles.

## Chapitre 03 : Effet de la logistique amont sur la performance commerciale de SAIDAL

---

### Conclusion du chapitre :

D'après les éléments abordés au cours de ce chapitre, nous avons pu, d'une part, déterminer la procédure de la logistique d'approvisionnement du groupe SAIDAL et l'évaluation de sa performance commerciale à travers des indicateurs quantitatifs d'autre part.

A cet effet, nous avons procédé à l'analyse de ces indicateurs ainsi que l'impact de la logistique amont sur leurs évolutions, cela nous a mené à constater que la performance commerciale de l'entreprise SAIDAL est moyennement bonne mais améliorabile, quant à son évolution elle est en déclin par rapport à tous les indicateurs sauf pour le chiffre d'affaires en valeur qui a augmenté entre 2017 et 2018.

Les différents résultats récoltés lors de notre enquête par le biais du guide d'entretien effectué auprès des différents responsables de l'entreprise, rajoutés à notre analyse, nous ont permis de dévoiler le degré d'impact conséquent de la logistique d'approvisionnement sur la performance commerciale de SAIDAL, et cela à travers les ruptures de stock des matières premières et la diminution des couts d'achats de ces derniers.

Nous avons également pu proposer des suggestions et recommandations pour le groupe industriel SAIDAL.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

La logistique amont aujourd'hui est devenue un outil incontournable pour assurer la continuation du processus aval et la pérennité d'une entreprise, elle sert à acheminer les matières premières de leurs sources d'approvisionnement jusqu'aux lieux de fabrication des produits finis appropriés. Elle constitue l'étape initiale indispensable pour mettre les produits à la disposition des consommateurs.

Nous avons vu dans cette étude que la logistique d'approvisionnement d'une entreprise constitue l'élément qui doit être géré selon une procédure efficiente et efficace

Les entreprises algériennes, avant l'ouverture du marché, bénéficiaient des subventions de l'état, et leur seul but était la production sans prendre en considération la qualité de leurs produits, les désirs des consommateurs ou même la notion du bénéfice. Cependant, par l'arrêt du monopole, l'Algérie a encouragé l'investissement dans le domaine pharmaceutique et a favorisé la multiplicité des choix, ce qui a créé un souci pour le groupe SAIDAL celui d'optimiser sa logistique d'approvisionnement afin de réaliser tout objectif provenant de l'aval et se différencier de la concurrence en augmentant son bénéfice et en gagnant en termes de marge grâce à sa procédure achat-approvisionnement.

Notre étude s'est axée sur trois aspects :

Premièrement, nous avons élucidé la procédure d'approvisionnement de SAIDAL afin d'analyser son efficacité et efficience face aux plans de production et à la demande. Nous avons remarqué que le déroulement des opérations achat-approvisionnement du groupe se fait dans l'ensemble d'une manière optimale à des coûts réduits et délais plus au moins respectés et en quantités voulues, mais que cela ne se produise pas sur l'ensemble des produits à cause des ruptures fréquentes rencontrées notamment en 2018.

Par la suite, nous avons analysé sa performance commerciale à travers des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, cela nous a permis de constater que :

- La performance commerciale du groupe SAIDAL est moyennement bonne car le taux de réalisation des objectifs fixés est acceptable sur tous les indicateurs.
- La régression des taux d'évolution sur tous les indicateurs de performance commerciale du groupe au cours des trois dernières années sauf chiffre d'affaire 2018 cela n'a pas empêché l'abaissement de sa part de marché face à la concurrence.

Enfin, nous avons lié l'effet des ruptures de stocks ainsi que l'évolution des coûts d'achat à travers quelques indicateurs sur cette performance commerciale par le biais de trois produits de SAIDAL, pour en déduire l'existence d'une étroite relation entre ces deux variables.

Compte tenu de ces constats, nous avons pu partiellement confirmer notre première hypothèse, infirmer la deuxième et confirmer la troisième.

- La première hypothèse émise : La démarche *sourcing* influence positivement sur la logistique d'approvisionnement.

En se référant au guide d'entretien et à notre analyse quantitative, nous avons déduit que dans l'ensemble cette démarche affecte positivement le déroulement des approvisionnements car le choix des fournisseurs du groupe SAIDAL est basé sur des points essentiels à la bonne continuité de la Supply Chain tels que les coûts, délais et qualité de la marchandise achetée, malgré cela, le groupe industriel fait parfois face à des imprévus dont les retombées sont négatifs sur les opérations post-achat jusqu'à en arriver à des arrêts de production impactant sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, cela est dû beaucoup plus à des complications sur quelques flux administratifs à cause du non suivi des nouvelles réglementations et au non suivi du fournisseur, ce qui ne confirme notre hypothèse que partiellement.

- La deuxième hypothèse émise : L'efficacité de la logistique d'approvisionnement est liée majoritairement aux volumes des ventes.

Nous savons que efficacité est synonyme d'atteinte des objectifs, et que la logistique amont a pour objectif principal la mise en disposition des matières premières et autres fournitures nécessaires à la production en quantités voulues et coûts et délais réduits, à travers notre analyse des ruptures de deux matières premières entrant dans la production de « RHUMAFED » et « NATRIBIFLUOR » nous avons réussi à y parvenir à ressortir leurs effets sur différents indicateurs de la performance commerciale, ces effets ont été grandement négatifs sur la part de marché de ces produits, la rentabilité commerciale de l'entreprise ainsi que son chiffre d'affaires en valeur qu'en volume.

A partir du guide d'entretien, nous avons constaté que l'environnement externe du groupe SAIDAL menace souvent le bon déroulement de son approvisionnement tel le paiement des frais excessifs à l'arrivée de plusieurs marchandises importées à cause des

formalités douanières ce qui influence grandement sur les délais de livraison de ces derniers et augmente les dépenses de l'entreprise, ainsi, le groupe fait face à un manque de maîtrise de ces coûts, notamment ceux liés à l'approvisionnement à cause de l'absence d'une comptabilité analytique ce qui explique l'existence d'une influence négative sur le profit de l'entreprise, une influence par laquelle sans centralisation des achats aurait pu être beaucoup plus grande.

Tout cela infirme notre hypothèse et revient à dire que l'efficacité de la logistique amont n'est pas majoritairement liée aux volumes des ventes mais à beaucoup d'indicateurs de performance commerciale et que toute évolution se déroulant au cours de la procédure amont à un effet majeur sur l'évolution de ces indicateurs.

- Troisième hypothèse émise : L'optimisation de la logistique d'approvisionnement induit à l'amélioration de la performance commerciale

L'analyse de la performance commerciale ainsi que le guide d'entretien nous ont été importants pour conclure sur le degré d'atteinte des objectifs du groupe SAIDAL sur les deux aspects quantitatif et qualitatif. Tout de même, la non-réalisation totale de ces objectifs se laisse poser des questions qui nous ont menés à en déduire que certaines causes de ce fait proviennent de l'amont, cela a permis de découvrir qu'il y a une relation indirecte entre la logistique amont et la performance commerciale du groupe.

Pour répondre à notre hypothèse nous avons choisi le produit « MEBEVERINE » lequel par analyse de sa diminution de ces coûts d'achat jusqu'à 51%, nous avons constaté l'influence directe sur l'atteinte des objectifs de sa production mais aussi de ses ventes en quantité et en valeur durant les années qui ont suivi cette diminution.

Ce cas de recherche a induit à la confirmation totale de notre troisième hypothèse.

Malgré les efforts que nous avons fournis pour la réalisation de notre travail, nous estimons que nous n'avons pas pu cerner toute la problématique, car nous avons rencontré beaucoup de difficultés et de contraintes qui ont limité notre étude, notamment celles relatives aux données non fournies, ainsi que l'impossibilité du calcul de quelques indicateurs due à l'absence de comptabilité analytique ou au manque de sources nécessaires, l'absence d'un service de performance et le manque de progiciels ont aussi constitué des obstacles face à notre recherche.

Enfin, nous souhaitons que d'autres recherches viennent enrichir la nôtre et de découvrir d'autre facette concernant la logistique d'approvisionnement des entreprises pharmaceutiques en Algérie tout en proposant les thèmes suivants :

- Essai d'optimisation de la logistique d'approvisionnement pharmaceutique.
- Mise en place d'une nouvelle méthode de gestion de stock au sein d'une entreprise industrielle, CAS : SAIDAL.

# **Bibliographie**

## **Bibliographie**

### **1. Ouvrages :**

- BERNARD. (M), (D). CROZET : « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Edition DUNOD, 5e Edition, 2002.
- BLAUCHU (V) et TAIROU (A) : Méthodologie du diagnostic d'entreprise, édition l'harmattan, Paris, France, 2008.
- BRENNEMAN (R) Et SEPARI(S) : Economie D'entreprise, Edition Dunod, Paris 2001.
- DERBYSHIRE (H), Gender Manual: A practical Guide for Development Policy Makers and Practitioners, DFID, Avril 2002.
- DORIATH(B), GOUJET(C) : Comptabilité de gestion - 5ème édition - Corrigés Broché, France, 2011.
- GILLES (L) : Gestion des approvisionnements et des stocks, édition DUNOD 6ed, Paris, 2007.
- GIRAUD. (F), SAULPIC. (O). NALLEAU. (G), DELMOUD. (M-H) : Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, édition, Gualino France, 2008.
- GOBEIL (G), JOBIDON (G). Marketing industriel, approvisionnement. Québec, Les éditions Griffon d'argile, août 1987.
- HALLUT (C) : Le commercial : Engagement, rémunération et rupture du contrat, éditions de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), Belgique, 2002.
- KELADA (J). Comprendre et réaliser la qualité totale, Québec, Montréal, 1990, p.386.
- KHEMAKHEM, (A) : la dynamique du contrôle de gestion, édition DUNOD, Paris, 1992.
- KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D) : Marketing management, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, Pearson Education, France, 2003.
- LAURENT (L) : Guide de l'acheteur industriel, Dunod, seconde Edition, 1995.
- LORINO, (P) : méthodes et pratiques de la performance, les éditions d'organisation, Paris, 1998.
- MALM (B) : Fonction achats méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur, EMS, Cormelles le royal, 2010.

- MARTORY (B), Delay (C), SIGUIER(F) : piloté la performance RH, la création de valeur par les ressources humaines, édition liaisons, 2008.
- MEDAN, (P) et GRATACAP (A) : Logistique et Supply Chain management, Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale, édition DUNOD, Paris, 2008.
- MOULINIER (R) : Les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5<sup>e</sup> édition, 1998.
- MOUTOT, (J) : Mesurer la performance de la fonction commerciale, les éditions d'Organisation, Paris, 2008. 2009
- NAKHLA(M) : L'essentiel Du Management Industriel, Edition Dunod, Paris, 2009.
- SADEK (E) BRIGITTE DOREATH et autres, comptabilité et gestion des organisations, Edition DUNOD, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008.
- PERROTIN, (R) et SOULET DE BRUGIERE (F) : Le manuel des achats, éditions d'organisations EYROLLES, 2007.
- SAVALL, (H) et ZARDET(V) : maitriser les couts performances cachées, édition Economica, 3e édition, 1995.
- SAVALL (H), ZARDET (V) ; « maitriser les coûts et les performances cachées », 4<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2003.
- TIXIER (D), MATHE (H) et COLIN (J) : La logistique d'entreprise Vers un management plus compétitif, édition DUNOD, 2e édition, Paris, 1998.
- TURCOTTE (P) « Comportement en milieu organisationnel » Consul 2000, Editeur Sherbrooke.1997.
- ZEMATI (P) : La Pratique de la Gestion Des Stocks, Edition Dunod, 5<sup>ème</sup> Edition, Paris, 1996.
- ZEYL. (A), DAYAN. (A) : force de vente, Direction, Organisation, gestion ; 3<sup>ème</sup> édition, Edition organisation, paris, 2003.

## 2. Les revues :

- « Nouveaux regards sur l'entrepreneuriat », in revue l'expansion management, édition l'express-Roularta, N°155, 2009.
- Journal officiel de la république algérienne, n°44, 3 août 2008.

### **3. Travaux universitaires :**

- MARKESS J, « l'impact des difficultés d'approvisionnement en matières premières sur la qualité du produit des pme du secteur agro-industriel au Gabon », Thèse maîtrise, université du Québec à Chicoutimi.
- MEFOUTE BADIANG (A) : Relations prestataires-clients et performance des cabinets conseils, mémoire DEPA, 2000, ESSEC Douala.
- HAMDI (F), impact de communication externe sur la performance commerciale de l'entreprise, EHEC, 2008.

### **4. Dictionnaires :**

- Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 1984, p.8481.

### **5. Textes règlementaires :**

- Journal officiel de la république algérienne n°44, 3 août 2008.

### **6. Webographie :**

- <https://www.pixisoft.com/gestion-logistique-enjeux-entreprise/>, publié le 30/08/2017 consulté le 12 février à 10 :30.
- <https://www.iso.org/fr/standard/21823.html>, consulté le 12 février à 12 :00.
- <http://adequations.over-blog.org/article-3097977.html>, consulté le 13 février à 10 :00.
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/image-de-marque/> Ecrit par B [Bathelot](#), mis à jour le 10 décembre 2017, consulté le 23 février à 16 :37.
- <http://www.cgl-consulting.com/sp1/la-fonction-approvisionnement.pdf>, consulté le 26 février à 23 :35.
- <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/mesure-de-performance> consulté le 28 février 2019 à 14 :30.
- <https://www2.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail/commerce-international-quels-sont-les-moyens-de-paiement>, consulté le 2 mars, 16 :00.
- <https://www.faq-logistique.com/Incoterms.htm>, consulté le 2 mars à 19 :20.
- [https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/mesurer\\_la\\_performance.html](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.html), consulté le 05 mars à 15 :30.

- <https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html>, consulté le 5 Mars à 19 :20.
- <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-3-definition-et-evaluation-de-la-performance.html>, consulté le 07 mars à 11 :25
- [https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m\\_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise13.html](https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise13.html), consulté le 07 mars à 17 :05.
- <https://www.journalducem.com/kpi/> consulté le 07 mars à 18 :45.
- <https://www.forceplus.com/consulting-indicateurs-mesure-performance-commerciale>, consulté le 10 mars à 14 :30.
- <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html>, consulté le 10 mars 2019 à 18 :20.
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/part-de-marche/>, consulté le 11 mars à 17 :15.
- <https://independent.academia.edu/SadekElbousairi> consulté le 15 mars à 16 :40.
- <http://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/qui-sommes-nous>, consulté le 30 mars à 17 :50.
- <http://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/historique>, consulté le 30 Mars à 18 :20.
- <http://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/organisation>, consulté le 30 mars à 20 :00.
- <http://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/organisation>, consulté le 30 mars à 20 :30.
- <https://www.blunote-systems.com/faq-crm-sugarcrm/kpi-indicateur-performance.html>, consulté le 2 avril 2019 à 21 :00.
- <https://www.journalducem.com/kpi/>, consulté le 2 avril à 21 :10.
- <https://www.journalducem.com/kpi/>, consulté le 5 avril à 17 :54.
- [fr.wikiversity.org/wiki/Composition\\_du\\_m%C3%A9dicament/Formulation\\_et\\_voies\\_d%27administration](fr.wikiversity.org/wiki/Composition_du_m%C3%A9dicament/Formulation_et_voies_d%27administration), consulté le 16 avril à 16 :23.
- [https://www.acte-international.com/web/aw\\_10526/fr/incoterms-2010](https://www.acte-international.com/web/aw_10526/fr/incoterms-2010), consulté le 29 avril à 21 :40.

## 7. **Autres :**

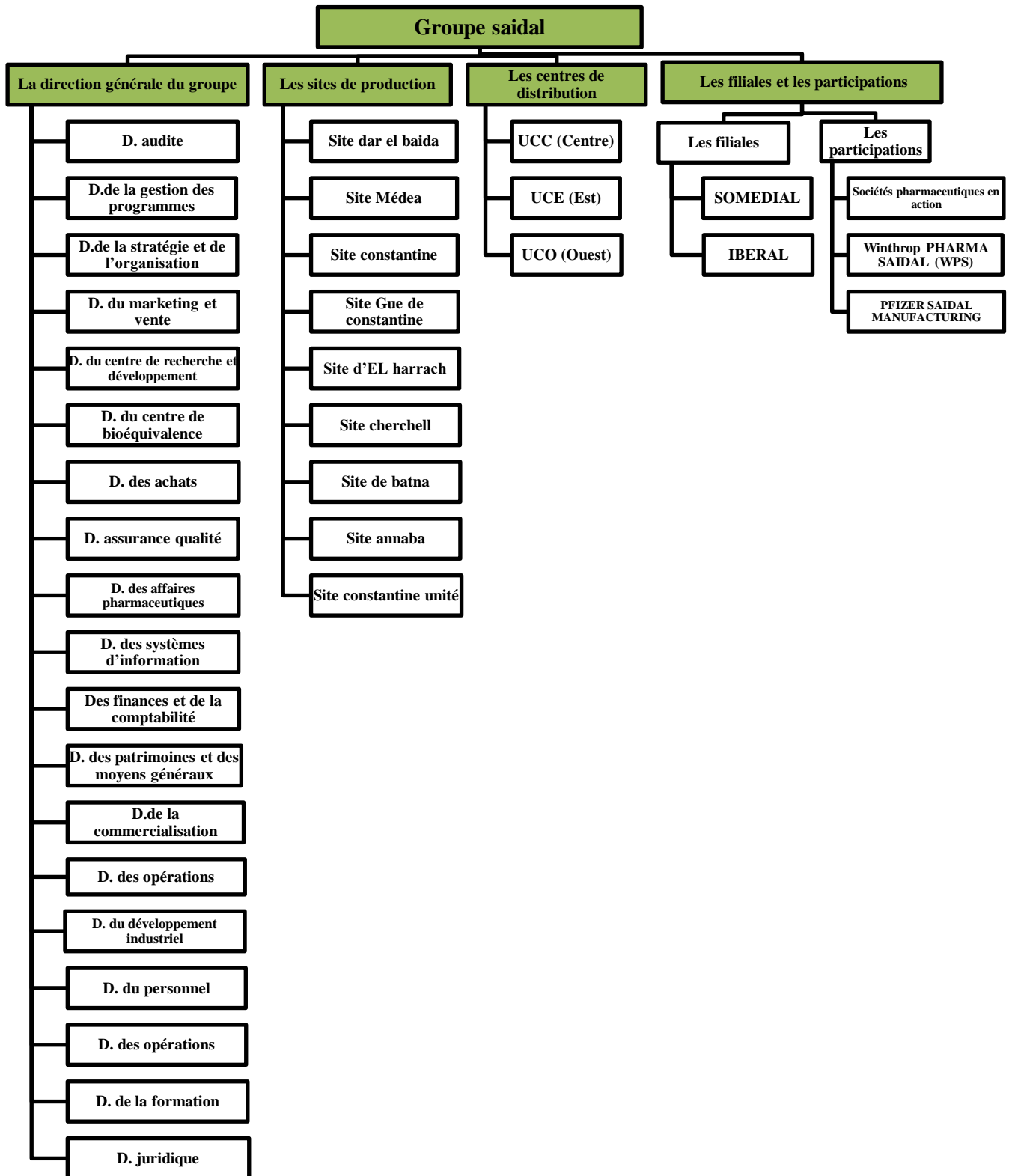
- Groupe SAIDAL, rapport de gestion du conseil d'administration, 2017.
- Groupe SAIDAL, tableaux de bords 2016, 2017 et 2018.
- RAHMANI (A) : cours de Gestion Des Stocks, EHEC, 2017.

# **Annexes**

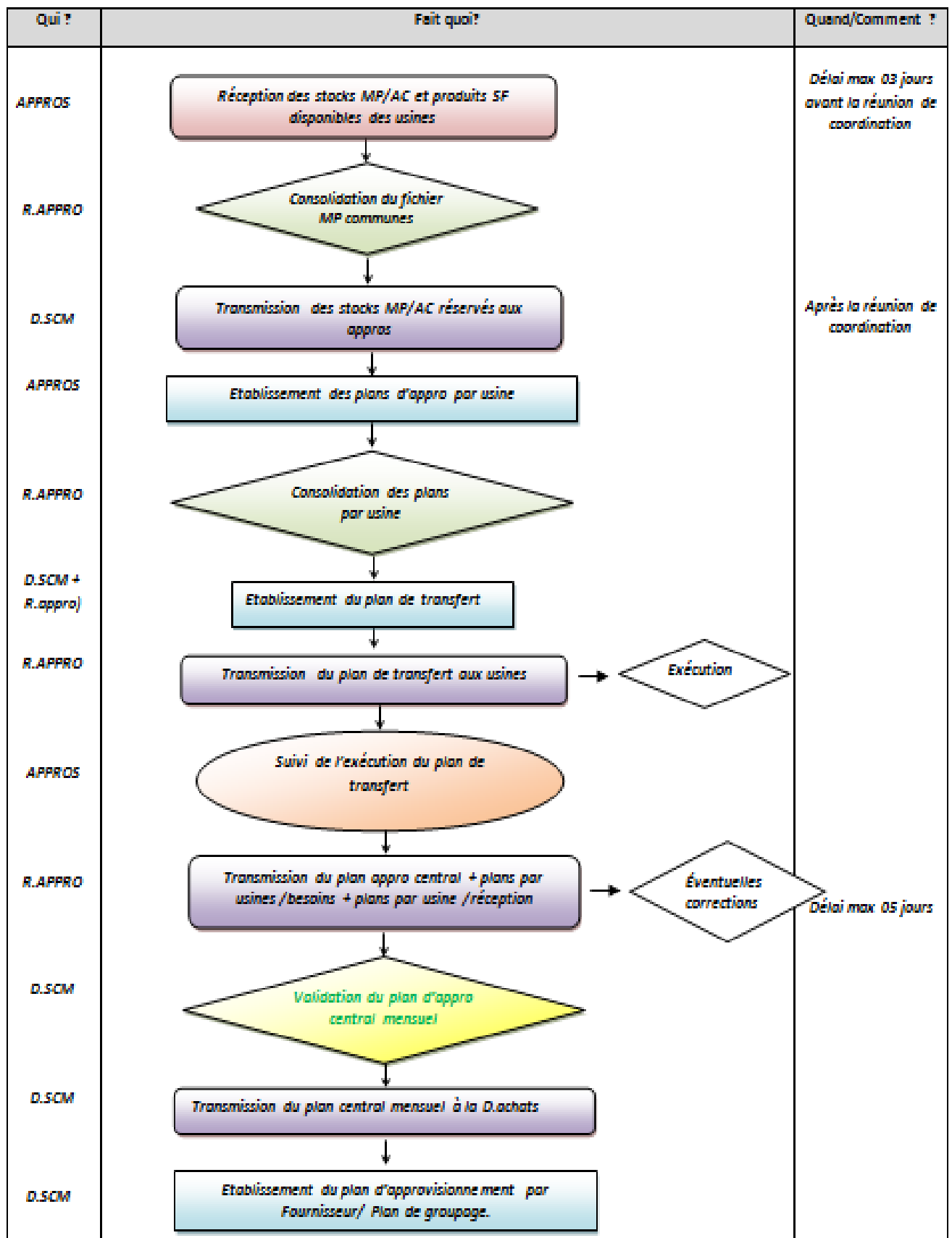
## Liste des annexes

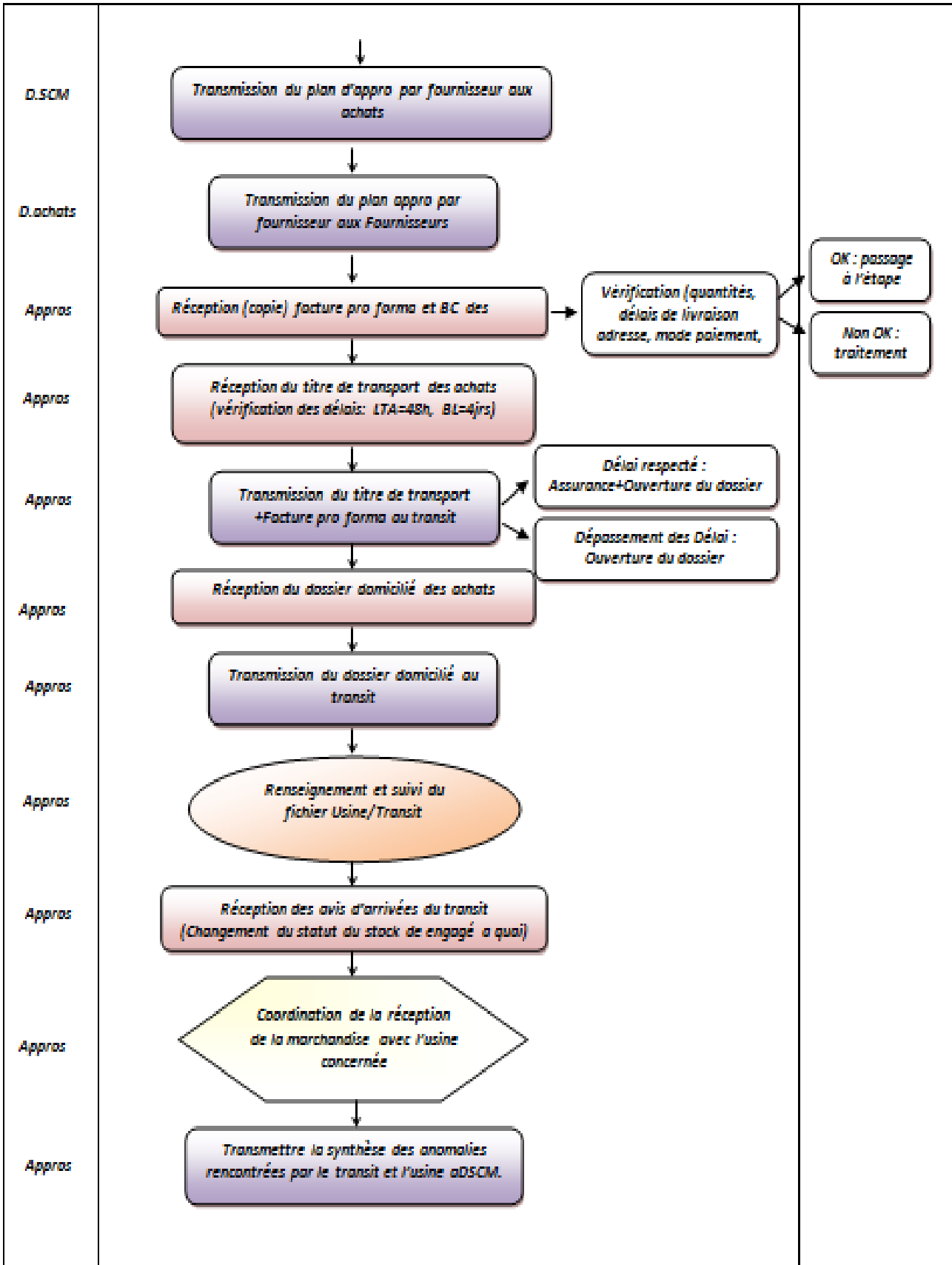
3.1	Structure générale du GROUPE SAIDAL
3.2	Logigramme de la procédure amont de SAIDAL
3.3	Plan de production annuel, exemple des sites de production « Constantine et Annaba »
3.4	Exemple du plan d'approvisionnement central
3.5	Exemple d'un bon de commande « Janvier 2017 »
3.6	Contraintes et Principales Causes de ruptures de certains MP/AC des sites de production
3.7	Guide d'entretien

## Annexe n°3.1: Structure générale du GROUPE SAIDAL



### Annexe n°3.2 : Logigramme de la procédure amont de SAIDAL





### Annexe n°3.3 : Plan de production annuel, exemple des sites de production

#### « Constantine et Annaba »

<u>USINE</u>	<u>CODE PF</u>	<u>DESIGNATION PF</u>	<u>FORME</u>	<u>P-R</u>	<u>P-S-U</u>	<u>Obj</u>	<u>Prog</u>	<u>Real</u>
CON	321111	EUPNEX Srp 180ml	sirop	107,14	128,57	18 181	41 667	27 305
CON	321121	BROMHEXINE SIROP	sirop	75,47	90,56	22 727	41 667	39 303
CON	321141	ENCOFLUIDE ADU	sirop	108,93	130,71	36 363	0	
CON	321151	SALBUTAMOL SIROP	sirop	81,13	97,36	118 181	200 004	
CON	321211	SULPUREN Soluté buv 180ml	soluté buv	48,01	57,61	118 181	0	
CON	321302	ALLERTINE 0.1% FL60ml	sirop	43,28	51,94	7 272	125 001	
CON	322013	VALKINE Solution buv F/60ml	solution buv	250,63	300,75	3 636	0	
<b>TOTAL CON</b>						<b>324 541</b>	<b>408 339</b>	<b>66 608</b>
ANN	311163	RHUMEDRINE 500 mg B/20	Comprimé	116,08	139,29	0	400 000	0
ANN	311441	NEUROVIT B1/B6 250MG B/20	Comprimé	117,86	141,43	250 000		362 275
ANN	311281	PARALGAN 500 mg Cps B/20	Comprimé	23,06	27,67	150 000		72 290
ANN	311451	VITA C 500 mg Cps B/20	Comprimé	73,55	88,26	50 000		0
ANN	311512	DIAPHAG 80 mg Cps B/60	Comprimé	187,06	224,47	50 000	100 000	10 579
ANN	311530	COPARALGAN400mg/20mg B/20	Comprimé	53,24	63,89	50 000	93 220	126 918
<b>TOTAL ANN</b>						<b>550 000</b>	<b>593 220</b>	<b>572 062</b>

### Annexe n°3.4 : Exemple du plan d'approvisionnement central

EPE/SPA GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL							Plan d'appro central Janvier 2017				
Direction Supply Chain											
DESIGNATION	USIMES (barain brot)						quantité requise	INCOTERM	Unité qui réceptionne	FOURNISSEUR	Remarque DSCM
	AMHA	CONST	DEB	GDC	MEDEA	UE					
HUILE DE VASELINE EPAISSE(PARRAFFINE LIQUIDE EPAISSE)			540,00				0		TRANSMARE	PC	
GOBLET DOSEURS.			300 000,00				0		ARMEDIC	ACHAT LOCAL	
ESOMEPRAZOLE			225,00				225		ZIM LABO		
GELULE T02 MESOPRAL (ORANGE-BLANC)			763 700,00				1 000 000		ACG ASSOCIATED CAPSULES		
CHLORIDRATE DE PYRIDOXINE (VITAMINE B6)	3 425,00						0		MEFAM	ATTENTE CAM	
CHLORYDRATE DE THIAMINE (VITAMINE B1)	3 425,00						0		MEFAM	ATTENTE CAM	
PARACETAMOL DC 90%	200,00						0		POLYPHARMA	pc	
PSEUDOEPHEDRINE CHLORYDRATE	50,00						0		POLYPHARMA	pc	
CODEINE PHOSPHATE HEMYDRATE	230,00						0		POLYPHARMA	COMMANDE EN COURS	
AEROSIL 200	10,00						0		EVONIK	pc	
AVICEL PH 101 (CELLULOSE MICROCRISTAL)	1 050,00						0		POLYPHARMA	COMMANDE EN COURS + ACHAT d'URGENCE	

**Annexe n°3.5 : Exemple d'un bon de commande « Janvier 2017 »**



SAIDAL

EPE/SPA GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL- DIRECTION SUPPLY CHAIN,

35, Avenue Ben Youcef Khettab Mohammadia

Alger – Algérie

Tél - Fax : 213 23 75 10 28

D.S.C.M: 213 23 75 14

R C N°16702- 0342357 B 00

BON DE COMMANDE N°: 27 /AE / GS /Prod /2017

FOURNISSEUR : POLYPHARMA

ADRESSE : Afrikahaus-Grosse Reichenstrasse 27-2045

ITEM	Désignations	Unité	Quantité	P-U	Prix Total
1	BUTYLHYDROXYANISOL BHA	KG	2	532,00	1 064,00
2	AMIDON DE RIZ	KG	750	6,80	5 100,00
3	AVICEL PH 102	KG	500	3,50	1 750,00
4	ACIDE ADEPIC	KG	100	15,95	1 595,00
SELON CONTRAT 35/2015+ AVENANT N°01/2015 RECONDUIT POSTE 4+PROFORMA N°11604788 DU 25/01/2017				ONTANT EN F	9 509,00

Délais de Livraison: à Réception LC

Mode d'expédition :FCA

Alger Le :24/01/2017

Adresse facturatio EPE/SPA Groupe industriel Saidal

Route de wilaya N° 11 BP 141 Dar el beida Alger Algeria

Règlement : REMISE DOCUMENTAIRE A VUE

Domiciliation bancaire : crédit populaire algérien DIDOUCHE MOURAD

NIF/000016034235782

## **Annexe n°3.6 : Contraintes et Principales Causes de ruptures de certains MP/AC des sites de production**

- Note d'interdiction d'importation et exigence du ministère d'acquisition du certificat de libre circulation par les autorités dans les pays d'origines, plusieurs dossiers qui étaient engagés et même domiciliés pour certains ont fait objet de blocage au niveau de la Dopex du 07/01/2018 jusqu'à la libération de la commercialisation le 06/02/2018 ;
- Retard d'obtention du programme d'importation 2018 validé par le ministère de la santé ;
- Actualisation du tarif douanier à 10 chiffres au lieu de 08 chiffres impactant les délais du pré domiciliation des dossiers bancaire par leur système ;
- Rationalisation des importations par le ministère du commerce cas de l'amidon de maïs qui a fait objet d'une attribution locale (désengagement du fournisseur suite à la note de rationalisation), passage obligatoire à l'importation ;
- Retard de dédouanement de la marchandise à quai suite au retard de l'obtention de visas des mines à l'origine du retard de la réception des MP/AC au niveau des sites ;
- Augmentation des prix pour AC secondaires (Etuïs) ;
- Les fêtes chinoises qui ont engendré des décalages des dates d'expédition des MP/AC ;
- Changement de la source de certains excipients déclarés par les fournisseurs attributaires lors de la consultation, ce dysfonctionnement nécessite une revalidation des spécifications techniques au moment de l'engagement de la commande ;
- Augmentation des prix des MP/AC étrangers qui nécessite le traitement par la commission des marchés (CM) avec le lancement d'une nouvelle consultation pour les postes non monopolistique ;
- Désengagement de certains fournisseurs attributaires au moment de l'engagement de la commande entraînant un retard de sa formalisation après traitement par la commission des marchés (CM) ;
- Non disponibilité au moment opportun des quantités demandées chez les fournisseurs qui a nécessité soit une re consultation ou un achat ponctuel à caractère urgent
- Blocage des expéditions jusqu'à satisfaction de l'exigence de la clause du cahier des charges relative à la durée de vie des matières premières ;

- Exigence par certains fournisseurs des quantités minimales dont le besoin annuel est nettement inférieur qui peuvent entraîner des péremptions et le délai nécessaire à la négociation ;
- Les conditions des ouvertures de la Lettre de crédit exigées par les banques intermédiaires de certains fournisseurs nécessitant plusieurs modifications des SWIFT entraînant un retard dans les expéditions cas de : Zhuhai, Aurobindo... ;
- Perturbations fréquentes du logiciel pré domiciliation ;
- Délai moyen de quinze (15) jours nécessaires à l'obtention des SWIFT / Lettre de crédit (LC) ;
- Modifications des conditions des Lettres de crédit (LC) exigées par le fournisseur suite aux erreurs effectuées par notre banque domiciliataire ;
- Non-conformité des certificats d'analyse des fournisseurs attributaires et homologués par les sites de production après les engagements.

Les délais de traitement de chaque consultation nécessitent une durée minimale de deux (02) mois.

Retard des livraisons par des compagnies maritimes en particulier CNAN et CMA ; dont une prévention de diversifier les compagnies maritimes et prévoir des expéditions par voie terrestre en provenance de la Tunisie.

### **Annexe n°3.7 : Guide d'entretien**

Ce travail fait partie d'une étude de recherche universitaire pour la préparation d'un master en sciences commerciales option : distribution et management de la chaîne logistique portant sur le thème « l'impact de la logistique amont sur la performance commerciale de l'entreprise, cas SAIDAL. »

L'objectif de ce guide d'entretien semi directif est de pouvoir comprendre et répondre à certaines questions relatives à l'importance d'une bonne maîtrise de la fonction achat et approvisionnement par rapport à la performance commerciale. Un autre objectif visé par cet entretien, il s'agit d'appréhender les complications que rencontrent ces deux fonctions et leur degré d'impact sur la performance commerciale à travers ses indicateurs.

#### **Axe 1 : Essai d'évaluation du processus achat de SAIDAL et sa démarche sourcing**

- 1- Quelle est la méthode et les critères que vous prenez en compte lors de vos choix de fournisseurs ?

.....  
.....

- 2- Sur quelle base choisissez-vous le mode de transport des matières premières et articles de conditionnement ?

.....  
.....

- 3- En tant que responsable, veuillez nous informer des incoterms que vous utilisez et des raisons de ce choix.

.....  
.....

4- Veuillez nous donner quelques exemples sur les différents obstacles que vous rencontrez lors du processus achat impactant sur le rendement de l'entreprise et les mesures entreprises pour les surmonter.

.....  
.....

5- Comment procédez-vous pour minimiser les coûts et délais d'approvisionnement ?

.....  
.....

6- Pensez-vous que la démarche sourcing optée par SAIDAL influe positivement sur sa logistique amont et sa performance commerciale à travers le chiffre d'affaires, les quantités vendues, le profit et la rentabilité commerciale de l'entreprise ?

.....  
.....

**Axe 2 : Essai d'évaluation de la logistique d'approvisionnement de SAIDAL**

1- En tant que responsable, pouvez-vous déterminer le rôle de votre logistique d'approvisionnement dans la continuité optimale du processus en aval ?

.....  
.....

2- Selon vous, à quel degré le groupe SAIDAL assure-t-il la satisfaction de ses besoins en matières premières face à ses objectifs fixés ?

.....  
.....

3- Parmi les flux d'informations, physiques, financiers et administratifs, d'où provient généralement les éléments qui freinent le bon déroulement des opérations achat-approvisionnement ?

.....  
.....  
4- À quel degré le groupe SAIDAL est-il apte à gérer ses stocks de matières premières et faire face aux surstockages et ruptures de stocks ?

.....  
.....  
5- Quelle est votre appréciation sur l'ensemble des étapes achat-approvisionnement du groupe SAIDAL et votre gérance des coûts de ces derniers ?

**Axe 3 : Influence de la logistique amont de SAIDAL sur sa performance commerciale comparée à la logistique aval**

1- En tant que responsable, pouvez-vous déterminer le rôle de votre logistique d'approvisionnement dans la continuité optimale du processus en aval ?

.....  
.....  
2- Selon vous, à quel degré le groupe SAIDAL assure-t-il la satisfaction de ses besoins en matières premières face à ses objectifs fixés ?

.....  
.....  
3- Comment évaluez-vous les approvisionnements mensuels (conformité des quantités, délais de traitement et livraison) ?

.....  
.....  
4- Quel est le but et les conséquences de la centralisation des achats optée récemment par SAIDAL ?

.....  
.....  
5- Sur l'ensemble des activités de la Supply Chain, d'où proviennent généralement les principales causes de méventes ?  
.....  
.....

## **Table des matières**

**Résumé**

**Dédicaces**

**Remerciements**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 01 : Concepts de base sur la logistique d'approvisionnement .....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>6</b>
<b>Section 1 : Logistique et concepts d'achat .....</b>	<b>6</b>
1.1 Historique et définition de la logistique .....	6
1.2 Enjeux et perspectives de la logistique dans une entreprise .....	7
1.2.1 La fonction logistique et son importance pour une entreprise .....	7
1.2.2 Quand l'optimisation de la gestion logistique devient primordiale .....	8
1.3 Objectifs de la logistique au sein d'une entreprise .....	8
1.4 Le contenu de la norme ISO 9001 version 2008 .....	9

1.5	La notion d'achat .....	9
1.6	Le processus d'achat amont .....	10
1.6.1	La segmentation des achats .....	10
1.6.2	L'analyse du marché .....	10
1.6.3	La visualisation du portefeuille des achats .....	11
1.6.4	Le diagnostic et l'élaboration des stratégies d'achats .....	11
1.6.5	Les variables de l'achat opérationnel .....	12
1.6.6	La mise en place des tactiques d'achats .....	12
1.7	La satisfaction du client externe et interne .....	12
1.7.1	Les attentes du client interne .....	12
1.7.2	Les attentes du client externe .....	13
1.7.3	Le facteur communication dans le processus d'approvisionnement .....	13
1.8	Le sourcing .....	14
1.8.1	Définition .....	14
1.8.2	Pourquoi réaliser un sourcing à l'international ? .....	14
1.8.3	Rechercher des coûts d'achats plus bas .....	15

## **Section 2 : Concept de la logistique d'approvisionnement.....15**

2.1	La gestion des approvisionnements .....	15
2.2	Le processus d'approvisionnement.....	16
2.2.1	La notion du processus d'approvisionnement .....	16
2.2.2	Les différentes étapes du processus d'approvisionnement .....	16
2.2.2.1	La planification stratégique .....	16
2.2.2.3	La planification tactique.....	16
2.2.2.4	La planification opérationnelle .....	16
2.3	La fonction du processus d'approvisionnement .....	17
2.3.1	La mission .....	17
2.3.2	Les différents flux intervenant dans l'approvisionnement .....	18
2.3.3	Les objectifs de la fonction approvisionnement .....	18
2.3.4	Les indicateurs au sein du processus d'approvisionnement .....	18
2.4	Le cycle de l'approvisionnement .....	19

2.4.1 Le calcul des besoins des matières .....	19
2.4.2 La planification des besoins .....	19
2.4.3 L'opération d'acquisition.....	20
2.4.3.1 La quantité des matières premières.....	20
2.4.3.2 Le prix (coût total) des matières premières .....	21
2.4.3.3 Le délai de livraison des matières premières.....	21
2.4.3.4 Les incoterms.....	22
<b>Section 3 : Notions sur la gestion des achats et la gestion des stocks .....</b>	<b>25</b>
3.1 Les missions principales de la gestion des achats .....	25
3.1.1 Les sources d'approvisionnement .....	25
3.1.2 La consultation commerciale.....	26
3.1.3 Choix des critères de sélection .....	26
3.1.4 L'homologation du fournisseur .....	27
3.1.5 La négociation avec les fournisseurs .....	28
3.1.6 La qualification du fournisseur.....	29
3.1.7 Suivi du fournisseur .....	29
3.2 Modalités de paiement .....	30
3.2.1 Le virement bancaire international .....	30
3.2.2 Le chèque .....	30
3.2.3 La lettre de change (traite) .....	30
3.2.4 Le crédit documentaire (lettre de crédit ou Credoc).....	31
3.3 L'assurance des marchandises transportées .....	32
3.4 Contractualisation.....	32
3.4.1 Définition du contrat .....	32
3.4.2 Les principaux documents.....	33
3.5 Notions générales sur la gestion des stocks .....	33

3.5.1 Définition de la gestion des stocks .....	33
3.5.2 L'objectif de la gestion des stocks.....	33
3.5.3 Les indicateurs de la gestion des stocks.....	33
3.5.4 Les documents de gestion des stocks.....	34
3.5.5 Les méthodes de la gestion des stocks.....	34
3.5.5.1 La loi de vingt /quatre-vingt (20/80) .....	34
3.5.5.2 La méthode ABC .....	35
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>38</b>
<b>Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise .....</b>	<b>39</b>
<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>40</b>
<b>Section 1 : Généralités sur la performance.....</b>	<b>40</b>
1.1 Définitions .....	40
1.2 Efficacité et efficience .....	42
1.2.1 La notion d'efficacité .....	42
1.2.2 La notion d'efficience .....	43
1.3 Typologie de la performance.....	44
1.3.1 La performance organisationnelle .....	44
1.3.2 La performance stratégique .....	45
1.3.3 La performance concurrentielle.....	45
1.3.4 La performance humaine.....	45
1.4 L'identification des sources de la performance .....	45
1.4.1 Les Sources internes .....	46
1.4.2 Les sources externes de l'autre côté.....	46
1.5 Les indicateurs clés de performance « KPIs » .....	47
1.5.1 Définition des KPIs.....	47
1.5.2 KPI quantitatif et qualitatif.....	47
1.5.2.1 Le KPI quantitatif .....	47
1.5.2.2 Le KPI qualitatif .....	47

1.5.3	Choix des KPI.....	48
<b>Section 02 : La conception de la performance commerciale .....</b>		<b>49</b>
2.1	Définition .....	49
2.2	Les déterminants de la performance commerciale .....	50
2.3	Les indicateurs de la performance commerciale .....	51
2.3.1	Les indicateurs quantitatifs.....	52
2.3.1.1	Quantités vendues .....	52
2.3.1.2	Chiffre d'affaires.....	52
2.3.1.3	Part de marché .....	53
2.3.1.4	La marge commerciale .....	53
2.3.1.5	Nombre de nouveaux clients .....	54
2.3.1.6	La rentabilité commerciale .....	54
2.3.1.7	Le profit.....	54
2.3.2	Les indicateurs qualitatifs .....	55
2.3.2.1	La satisfaction du client .....	55
2.3.2.2	L'image de l'entreprise .....	56
2.4	La mesure de la performance commerciale.....	57
2.4.1	La performance externe.....	57
2.4.2	La performance interne .....	57
2.4.3	Mesure de la performance à l'aide des ratios .....	58
2.5	Objectifs de mesure de la performance commerciale.....	58
2.5.1	Objectifs d'informations .....	58
2.5.2	Objectifs pilotage.....	59
2.6	L'évaluation de la performance commerciale .....	60
2.6.1	Rôle de l'évaluation de la performance commerciale.....	60
2.6.2	L'évaluation à travers le tableau de bord .....	61

2.6.3	Rôle du tableau de bord.....	63
	<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>63</b>
	<b>Chapitre 03 : Effets de la logistique amont sur la performance commerciale de l'entreprise SAIDAL .....</b>	<b>64</b>
	<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>65</b>
	<b>Section 1 : Présentation du secteur pharmaceutique et organisme d'accueil.....</b>	<b>65</b>
1.1	L'industrie pharmaceutique.....	65
1.2	Définition du médicament.....	65
1.3	La forme pharmaceutique des médicaments .....	66
1.4	Caractéristique d'un médicament .....	66
1.5	Présentation de l'organisme d'accueil .....	67
1.5.1	Présentation générale de l'entreprise .....	67
1.5.2	Historique .....	67
1.5.3	Situation géographique.....	68
1.5.3.1	Centre de Distribution Centre.....	69
1.5.3.2	Centre de Distribution Est .....	69
1.5.3.3	Centre de Distribution Ouest .....	69
1.6	La direction générale du groupe SAIDAL .....	70
1.7	Les missions et objectifs du groupe SAIDAL.....	71
1.8	Présentation du site de Dar El Beida .....	71
1.8.1	Structure du site .....	71
1.8.2	Organisation du site .....	72
1.9	Les activités de la direction des opérations .....	73
1.10	Organigramme de la direction des opérations .....	73
	<b>Section 2 : Procédure de la logistique d'approvisionnement de SAIDAL.....</b>	<b>74</b>
2.1	Données d'approvisionnement .....	75
2.1.1	Données d'entrée .....	75

2.1.2 Données de sortie.....	75
2.2 Enchaînement des activités d’approvisionnement.....	75
2.2.1 Réalisation des plans.....	75
2.2.2 Gestion des process d’approvisionnement .....	77
2.3 Documents associés .....	78
2.4 Consultation et homologation des fournisseurs.....	78
2.5 Modalités de paiement .....	79
2.5.1 La remise documentaire .....	79
2.5.2 La lettre de crédit .....	79
<b>Section 3 : Influence de la logistique d’approvisionnement sur la performance commerciale de l’entreprise SAIDAL.....</b>	<b>79</b>
3.1 Analyse de la performance commerciale de SAIDAL (étude quantitative) .....	80
3.1.1 Part de marché .....	80
3.1.2 Chiffre d’affaires .....	82
3.1.3 Résultat net.....	86
3.1.4 La rentabilité commerciale de l’entreprise.....	86
3.1.5 Profit de l’entreprise .....	87
3.1.6 Analyse complémentaire.....	88
3.1.7 L’image de l’entreprise .....	93
3.1.8 Satisfaction client.....	93
3.2 Analyse de l’influence des ruptures des stocks et diminutions des coûts amont sur la performance commerciale de SAIDAL.....	93
3.2.1 Analyse à travers des ruptures de stocks.....	93
3.2.2.1 Rupture de stock « NATRIBIFLUOR » .....	94

3.2.2.2 Rupture de stock « RHUMAFED » .....	97
3.2.3 Analyse à travers le coût d'achat des matières premières .....	99
3.3 Présentation du cadre méthodologique de l'étude qualitative et analyse des résultats .	103
3.3.1 Objectifs de l'enquête par entretien .....	104
3.3.2 Période de l'enquête.....	104
3.3.3 Le guide d'entretien .....	104
3.3.3.1 Présentation du guide d'entretien .....	104
3.3.3.2 Le choix des personnes .....	105
3.3.3.3 Le déroulement de l'entretien.....	105
3.3.3.4 Interprétation et traitement des données collectées .....	105
3.3.3.4.1 Axe n°1 : Essai d'évaluation du processus achat de SAIDAL .....	105
3.3.3.4.2 Axe n°2 : Essai d'évaluation de la logistique d'approvisionnement de SAIDAL	108
3.3.3.4.3 Axe 3 : Influence de la logistique amont de SAIDAL sur sa performance commerciale comparée à la logistique aval .....	111
3.4 Synthèse des études .....	113
3.5 Suggestions et recommandations.....	114
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>116</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>117</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	