

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : *Distribution et management de la chaîne logistique*

Thème :

L'impact de l'optimisation d'un entrepôt de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise.

Etude de cas : Pfizer Algérie

Elaboré par :
Ali Ihadrien

Encadré par :
Lynda Grine
Professeur à EHEC Alger

7ème Promotion
Année Universitaire : 2019 / 2020

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Commerciales**

Option : *Distribution et management de la chaîne logistique*

Thème :

**L'impact de l'optimisation d'un entrepôt de
distribution sur la performance commerciale de
l'entreprise.**

Etude de cas : Pfizer Algérie

**Elaboré par :
Ali Ihadrien**

**Encadré par :
Lynda Grine
Professeur à EHEC Alger**

**7ème Promotion
Année Universitaire : 2019 / 2020**

Dédicace :

J'aimerai dédier ce mémoire de fin de cycle :

*À mes très chers parents, pour tout leur soutien durant ses années d'études
qu'ils trouvent ici le témoignage de ma reconnaissance.*

*A ma très chère sœur dont les précieux conseils et encouragement m'ont
toujours aidé à aller de l'avant.*

A mon très cher cousin Yanis pour son aide.

*A tous mes amis en particulier Axel pour
son énorme soutien.*

A toute ma famille.

Tous ceux qui m'ont aidé à la réalisation de ce travail.

Remerciements

En tout premier lieu nous remercions le bon Dieu, tout puissant, de nous avoir donné la force, la santé et le courage de mener à terme ce modeste travail.

Nous souhaitons en second lieu exprimer notre plus profond respect et infinie gratitude envers notre encadreur Mme. GRINE Lynda qui, grâce à sa généreuse disponibilité et ses précieux conseils a permis à ce mémoire de voir le jour.

Je suis reconnaissante aux dirigeants et à l'ensemble du personnel de l'entreprise PFIZER pour leur accueil.

. Je remercie en particulier mes encadreurs Mme. BENAMARA MENOUNE et Mr. BOUARRACHE HAMID pour leurs disponibilités, leurs précieuses remarques, conseils et l'ensemble des informations qu'ils ont généreusement partagés avec moi.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude et mes remerciements à toutes les autres personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Qu'ils trouvent ici

Ma gratitude et ma grande estime.

Liste Des Figures Et Des Tableaux

I. Liste des figures :

Numéro	Nom De La Figure	Page
	Chapitre 01 : L'optimisation d'un entrepot de distribution.	
1	Le stock selon ANDRE.	16
2	Le Diagramme de Pareto.	22
	Chapitre 02 : La Performance commerciale	
1	Schema des sources performance	31
2	Les ratios de la performance financière	33
3	Le triangle de la performance	36
4	Organisation commercial géographique	40
5	Organisation par ligne de produit	41
6	Organisation par marché ou type de client	42
7	Organisation commercial d'un fabricant	43
8	Le principe d'organisation du tableau de bord	49
9	La mesure de la performance commerciale	55
	Chapitre 03 : L'impact de l'optimisation des activités de transport et de stockage sur la performance commerciale	
1	Organigramme des départements	73
2	Organigramme GL&S	76
3	Collonnes : ancienneté des clients	89
4	Facteurs de motivation	91
5	Collonnes : rotations d'achat	91
6	Satisfaction des quantités	92

7	Les attentes des grossistes	93
8	Appréciation des fournisseurs vis a vis de la disponibilité des médicaments	95
9	Les produits sont ils en bon état au moment de leur réception	96
10	Confiance et fidélité des pharmaciens dans les produits Pfizer	96
11	Les ruptures de stock de Pfizer	97
12	La fréquence des ruptures de stock	98
13	Comparative entre Pfizer et ses concurrents	100
14	Taux de satisfaction des grossistes	101
15	Pensée des grossistes vis a vis de la politique de transport	103
16	Changement des commandes si Pfizer les livrait	104
17	Notes des clients au divers composants des services Pfizer	105

II. Liste des tableaux :

Numéro	Titre des tableaux	Page
	Chapitre 01 : L'optimisation d'un entrepot de distribution	
1	L'offre est supérieure a la demande	8
2	L'offre est inférieure a la demande	9
	Chapitre 02 : La performance commerciale	
1	Comparaison entre la performance inetrne et externe.	28
	Chapitre 03 : L'impact de l'optimisation des activités de transport et de stockage sur la performance commerciale	
1	Moyens pour passer commande	90
2	Les facteurs de motivation	90
3	Les attentes des clients	93
4	Les délais sont ils respectés	94
5	Appréciation des fournisseurs vis a vis	94
6	La rupture de stock	98
7	Causes des ruptures	98
8	Pensée des grossistes vis a vis des concurrents de Pfizer	100
9	Taux de satisfaction des grossistes	101
10	Pensée des grossistes vis a vis de la politique de transport	102
11	Hausses des commandes si Pfizer les livrait	104
12	Notes des clients au divers composants des services que Pfizer propose	105

III. Liste des abréviations :

Abréviations	Significations
CA	Chiffre d'affaire
DG	Direction générale
GLS	Global logistique supply
Ect	Et cetera
°C	Degré
%	Pourcentage
P	Performance
PDM	Parts de marché
Ca	Coût de passation de commande
Cp	Coût de possession
CA(P)	Chiffre d'affaire previsionel
CA(R)	Chiffre d'affaire realizer
TR	Trimestre
U V	Unités vendues
DA	Dinars Algérien
CP	Centre de production
(P)	Profit
MDS	Ministère de la santé
CNAS	Caisse Nationale d'Assurance et Sécurité
Nbr	Nombre
freq	Fréquence
FIFO	First in First out
LIFO	Last in Last out
CUMP	Coût unitaire Moyen Pondéré
NIFO	Next in First out
FEFO	First Expired First out

Résumé :

L'industrie pharmaceutique est l'un des secteurs les plus attractifs et les plus dynamiques de l'économie mondiale et avec la conjoncture actuelle du monde économique surtout en ces temps de crise sanitaire ne joue pas en faveur des entreprises, et le secteur pharmaceutique en est le premier touché vu sa sensibilité et sa particularité. Ce dernier est en accroissement continue, d'où la nécessité pour l'entreprise d'améliorer et d'optimiser son système de gestion pour garder sa position ou d'en conquérir de nouvelles sur le marché. C'est dans ce contexte que Pfizer Algérie accorde un intérêt particulier à l'amélioration continue.

Et pour son développement dans cet environnement concurrentiel elle doit se doter d'une chaîne de distribution performante afin de mieux satisfaire la demande de ce marché et parfaire son image dans l'esprit de ses clients.

Dans notre étude, nous avons analysé l'entrepôt de distribution de Pfizer et on a détecté quelques problèmes qui la pénalisent et qui représentent pour elle des freins dans l'amélioration de sa performance commerciale, principalement au niveau du transport et le stockage.

Nous sommes arrivés au résultat que le transport est une fonction importante pour Pfizer et c'est une composante clé dans la logistique de distribution tout comme une bonne gestion de stock qui représente un atout pour l'entreprise, c'est deux fonctions constituent des maillons essentielles pour une gestion optimal de l'entrepôt et leurs optimisation contribue à l'amélioration de la performance commerciale.

Mots clés : optimisation d'entrepôt, performance commerciale, industrie pharmaceutique

Abstract:

The pharmaceutical industry is one of the most attractive and dynamic sector in the world and the current economic situation, especially in these times of health crisis, isn't in favor of companies, and the pharmaceutical sector is the first one affected, given its sensitivity and its particularity. It's in continuous increase, this climate create the need for the company to improve and optimize its management system to maintain its position or to conquer new ones on the market. It is in this context that Pfizer Algeria pays particular attention to continuous improvement.

And for its development in this competitive environment, it must equip itself with an efficient distribution chain in order to better understand the demand of this market and perfect its image in the minds of its customers.

In our study, we analyzed Pfizer's distribution warehouse and detected few problems that penalize it and which represent obstacles in improving its commercial performance, mainly in terms of transport and storage.

We arrived at the result that transport is an important function for Pfizer and it is a key component in distribution logistics as well as a good stock management, which represents an asset for the company; these two functions constitute essential keys for an optimal warehouse management and their optimization contributes on improving sales performance.

Key words: warehouse optimization, business performance, pharmaceutical industry

Sommaire :

Introduction générale.....	02
Chapitre 01 : L'optimisation d'un entrepôt de distribution.....	06
Section 01 : Généralité sur l'optimisation des tâches de la logistique de distribution.....	08
Section 02 : L'optimisation des coûts de transport.....	11
Section 03 : Le stock et les méthodes de son optimisation.....	22
Chapitre 02 : La performance commerciale.....	32
Section 01 : Conception de la performance.....	34
Section 02 : La fonction commerciale.....	45
Section 03 : La performance commerciale et ses indicateurs.....	54
Chapitre 03 : Impact de l'optimisation des activités de transport et de stockage sur la fonction commerciale.....	68
Section 01 : Le marché pharmaceutique en Algérie et la place de Pfizer.....	70
Section 02 : Présentation du cadre méthodologique de l'étude et analyse des résultats.....	84
Section 03 : Traitement des résultats.....	87
Conclusion générale.....	115

Introduction Générale :

A l'échelle mondiale, l'industrie pharmaceutique constitue un secteur économique des plus stratégiques qui nécessite le déploiement de tous les moyens pour le développer, le préserver et maintenir sa solvabilité. Ses activités se projettent sur plusieurs axes, à savoir, la recherche, la fabrication et la commercialisation des médicaments pour la médecine humaine et vétérinaire. C'est un secteur à dynamique intense qui offre plein de perspectives prometteuses et booste l'économie d'une façon considérable d'un pays.

L'Algérie, à l'instar des autres pays, a été contrainte d'investir dans ce secteur, et ce pour plusieurs raisons, entre autre une conjoncture économique frileuse et s'est attelée à le développer afin de réduire la facture du médicament qui a toujours pesé très lourd dans la balance des importations.

A cet effet, elle a pris plusieurs mesures vis-à-vis des multinationales en les contraignant à produire localement, au bout d'un certains temps de leur installation, ce qui a permis d'assurer un transfert d'un savoir-faire et de technologie et d'endiguer ce marché pourvoyeur d'emplois et de perspectives.

Encore inexistante il y a quelques années dans l'industrie pharmaceutique, la question du Supply Chain management -ou « gestion de la chaîne logistique globale » - est aujourd'hui devenue centrale, car peu d'entreprises y ont déjà recours à l'heure actuelle, mais les projets se multiplient. Cependant Plusieurs tendances de fond, propres au secteur pharmaceutique, favorisent les démarches d'optimisation logistique, comme l'externalisation progressive des activités logistiques, la concentration des grossistes répartiteurs, la logique de délai qui prédomine sur le segment des génériques, et bien sûr, la pression générale sur les marges.

Et donc désormais la logistique est la source de nombreux coûts, que l'on appelle communément les coûts logistique ,qui représentent un pourcentage important du prix de revient du produit, et toute variation de ces coûts impact la marge, de ce fait on cherchera ici un moyen d'optimiser l'entrepôt de distribution, qui joue un rôle primordiale dans la gestion globale de l'entreprise , et pour cela il nous faudra réduire les couts qui lui sont associes à titre d'exemple on peut citer les coûts de transport dont l'optimisation est devenue actuellement un facteur clé dans la réussite de toute entreprise, tout comme l'optimisation des stocks qui se traduit par la recherche d'un point d'équilibre afin d'éviter à la fois les ruptures de stock et le sur stockage.

Le recours à l'étude d'un entrepôt de distribution ,plus précisément chez Pfizer est justifié par notre curiosité à visualiser de prêt l'importance de cette structure au sein du secteur de la

santé, car comme nous le savons, le domaine de la distribution en Algérie est encore en voie de développement, et la majorité des entreprises Algériennes n'accordent pas l'importance suffisante à cette fonction par manque d'une profonde compréhension, et principalement ce secteur qui est stratégique et un véritable moteur de l'économie et qui connaît une insuffisance claire dans ce domaine, suite au manquement flagrant des recherches en sciences de gestion dans ce secteur.

La performance commerciale quant à elle, se définit comme la capacité de l'entreprise à satisfaire ses consommateurs en mettant en œuvre les moyens dont elle dispose, tout en offrant des produits et/ou des services de qualité qui répondent à leurs attentes. Être performant sur le plan commercial c'est d'atteindre les résultats définis en optimisant les ressources employées. Elle assure ainsi une liaison entre la production des biens et/ou services de l'entreprise et les clients. La nouvelle organisation de cette fonction met au centre de ses préoccupations la définition et la satisfaction des besoins du client.

Pfizer a pris conscience de se retourner vers les nouvelles méthodes de gestion lui permettant une meilleure performance commerciale et notamment à travers les activités stratégiques à savoir celles qui sont liées à la logistique de distribution on peut citer le transport et le stockage.

L'intérêt de notre étude est triple : comprendre comment une entreprise exerçant ses activités dans le secteur de la santé procède en matière de distribution des médicaments, montrer l'importance de la bonne gestion d'un entrepôt de distribution pour un bon fonctionnement de l'entreprise et enfin toucher l'influence de l'optimisation des tâches qui lui sont propre sur l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

Le choix de ce thème est motivé par les raisons suivantes :

- Son originalité et son actualité académique, vu qu'il inclut deux disciplines importantes dans l'entreprise.
- Un intérêt personnel que je porte pour le domaine de la distribution qui est un sujet passionnant.
- Par mes convictions, pour moi chaque entreprise nécessite la pratique d'une Optimisation de ses ressources pour une performance meilleure.
- Voulant travailler dans l'industrie du médicament, c'est essentiel pour moi de connaître l'ensemble de ces méthodes de gestion propre aux produits pharmaceutiques de façon théorique et pratique pour constituer mon capital informationnel avant d'accéder au monde professionnel.

Ainsi la problématique de notre travail de recherche s’articule autour de la question suivante : **«Comment l’optimisation d’un entrepôt de distribution influe-t-elle sur la performance commerciale de l’entreprise ?»**

Dans ce cadre, des questions secondaires telles que les suivantes, constitueront des Pistes d’orientations :

- ***Comment PFIZER optimise sa fonction de transport et de stockage ?***
- ***Est-ce que l’optimisation de son entrepôt permet à Pfizer de mieux satisfaire ses clients ?***
Pour répondre à ces questions, nous ferons des hypothèses de travail qui constitueront des guides pour notre enquête :
- ***Pfizer ne possède pas les capacités nécessaires pour gérer sa fonction de transport et de stockage efficacement.***
- ***Les clients ne sont pas totalement satisfaits des services que Pfizer leurs propose.***

Pour répondre à la problématique posée, en ce qui concerne la partie théorique, nous opterons pour une démarche descriptive, où notre étude est axée sur une recherche bibliographique et sur la consultation de documents spécialisés, concernant la partie pratique, nous avons établis un guide d’entretien afin d’analyser le fonctionnement de son entrepôt , ressortir quelques problèmes confrontés par Pfizer à ce niveau, et une étude d’ordre quantitative à travers un questionnaire distribué à une vingtaine de grossistes répartiteurs afin de mesurer la satisfaction de ses derniers vis-à-vis de PFIZER. Et enfin pour analyser les résultats obtenus on a fait recours à l’EXEL.

Dans le but de mettre en relief le rôle de la logistique de distribution dans l’amélioration de la performance commerciale, nous avons jugés utiles de structurer notre travail autour de trois chapitres.

Le premier chapitre intitulé : L’optimisation d’un entrepôt de distribution sera composé de trois sections. La première section englobera les généralités sur l’optimisation des taches de la logistique de distribution, la seconde portera sur l’optimisation des couts de transport, quand a la troisième section elle définira le stock et ses méthodes d’optimisation.

Le deuxième chapitre intitulé : La performance commerciale sera composé de trois sections. La première section présentera la conception de la performance. La seconde serra réservée a la fonction commerciale. Et la troisième traitera de la performance commerciale et ses différents indicateurs.

Le troisième et dernier chapitre intitulé : Impact de l'optimisation des activités de transport et de stockage sur la fonction commerciale et sera aussi composé de trois sections. La première section présentera le marché pharmaceutique en Algérie ainsi que la place qu'occupe Pfizer. La seconde définira le cadre méthodologique de notre étude et une analyse de ses résultats, et avec la troisième section ou les résultats de l'enquête seront traités, suivi d'une conclusion générale ou nous allons tenter de répondre à notre problématique et ainsi infirmer ou confirmer les différentes hypothèses posées.

Chapitre 1 :l'optimisation d'un entrepôt de distribution

Introduction

Chaque entreprise quel que soit son secteur d'activité, est amenée à faire face à des problèmes de gestion au quotidien. Et c'est d'autant plus fréquent lorsqu'il s'agit d'une entreprise industrielle, car cette dernière se voit dans l'obligation d'inclure d'autres infrastructures afin de pratiquer au mieux son activité.

Dont l'entrepôt de distribution qui se situe au centre de ces préoccupations, et donc l'entreprise cherchera toujours un moyen d'optimiser son entrepôt de distribution, mais dans la plupart des cas se voit confronté à de nombreux problèmes. On peut en citer ; les problèmes de transport qui nécessitent l'usage des méthodes d'optimisation des coûts, qui interviennent pour améliorer la qualité, augmenter le profit et diminuer les coûts. Et des problèmes liés au stock à savoir les ruptures de stock et le sur stockage, qui engendrent des coûts importants et impactent l'image de l'entreprise. D'où on peut voir clairement l'importance et les retombées qui peuvent être engendrés par ce type de problèmes dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

C'est pour cette raison que le but de notre travail est de présenter la formulation du modèle et l'optimisation des coûts de transport par des méthodes d'affectation de base et les méthodes itératives pour réaliser l'affectation optimale ainsi que des méthodes pour optimiser les stocks au sein de l'entreprise.

Section 1. Généralité sur l'optimisation des tâches de la logistique de distribution :

Pour cette première section nous allons traiter brièvement le principe d'optimisation en général, puis l'optimisation des tâches de la logistique de distributions en particulier.

1. Définition d'un problème d'optimisation :

L'optimisation joue un rôle clé en recherche opérationnelle, Sghaier en 2011 l'a défini ainsi : « un problème d'optimisation concerne l'exécution de méthodes spécifiques en quête d'un optimum. Ce dernier peut être une valeur maximisant ou minimisant une fonction (f), dite fonction objectif ou fonction de coût ; elle est encore appelée critère d'optimisation ». Ce qui veut dire choisir une seule solution qui optimise notre fonction parmi tant d'autres.

1.1 Les enjeux de l'optimisation :

La logistique couvre un large périmètre, et elle regroupe un ensemble complexe de tâches destinée à assurer la bonne coordination entre l'offre et la demande. Ainsi qu'avec la globalisation des marchés, la gestion de la chaîne logistique doit répondre à ¹ :

- Optimiser les coûts logistiques et les coûts globaux
- Optimiser la configuration logistique ; pour gagner sur les coûts de transport et de stockage
- 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 devoir trouver le bon compromis entre la réduction de ses stocks et l'évitement absolu de la rupture de stocks.
- L'optimisation 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.
- L'optimisation de la productivité des opérateurs par le biais de l'optimisation des flux de matériels, des flux humains mais aussi des flux d'informations.

2. L'optimisation des tâches de la logistique de distribution :

L'optimisation des tâches logistique consiste à réduire le plus possible les coûts de ces activités, tout en assurant le meilleur service aux clients². Et cela en utilisant des moyens de transport efficaces tout au long de la chaîne logistique de l'entreprise.

- ✓ Le coût de la logistique de distribution se compose de trois éléments à savoir :

2.1 Coût de l'entrepasage :

Il dépend du nombre d'entrepôts, de leur localisation et de la gestion des surfaces de stockage. Le coût de l'entrepasage diminue avec ; le nombre d'entrepôt, la taille du marché de l'entreprise, le nombre et l'éloignement des points de vente à desservir. Une organisation rationnelle des surfaces et des procédures d'entrée, de rangement et de sortie des produits conduit à réduire sensiblement le coût de l'entrepasage.

Seule une organisation rationnelle permet d'assurer, de façon satisfaisante, les trois

¹ <http://www.cat-logistique.com/optimisation.html> consulté le 25/06/2020 à 23h55.

² MANSILLON, et Ali, Mercatique d'action commerciales, éd. Fauchez, Paris, 2001. p.472

Fonctions suivantes : la réception, le stockage, la sortie (avec éventuellement la préparation des commandes).

2.2 Le coût de transport :

L'entreprise peut soit faire appel à un transporteur, soit créer sa flotte de transport, le coût de transport dépend de la nature des produits (poids, volume, denrées périssables, fragile ou dangereuses) du nombre et de la dispersion des clients et des performances des véhicules de transport. Aujourd'hui, afin d'optimiser la fonction transport, les logisticiens ont développé la notion de traçabilité. Ainsi que des logiciels de recherche opérationnelle qui aiderons à bien gérer le transport de la marchandise en minimisant considérablement les coûts de cette fonction.

2.3 Le Coût de stockage :

Il se décompose de deux éléments :

Le coût d'acquisition du stock (recherche et choix du fournisseur, passation des commandes, suivi des commandes), le coût de possession du stock (intérêt du capital « immobilisé dans le stock, assurances, obsolescences et détérioration du produit).

Section 2 : l'optimisation des coûts de transport :

Dans cette section nous allons entamer par la détermination de l'importance qu'occupe le transport, ensuite nous passerons à la formulation du problème de transport et présenter quelques cas particuliers rencontrés dans ces problèmes et enfin terminer avec la présentation de quelques méthodes de résolution de ces derniers.

1. L'importance du transport :

Le transport est l'élément le plus visible des opérations logistiques, nous avons l'habitude de voir la circulation des marchandises dans les différents moyens de transports, bien qu'elle nous donne une bonne appréciation visuelle des éléments de ce dernier. Nous avons du mal à saisir le rôle du transport dans les opérations logistiques.

▪ Le transport assure deux fonctions majeures :

- ✓ **Le mouvement du produit** : tout au long de la chaîne logistique, il est nécessaire pour le déplacement du produit entre les différentes phases de productions.
- ✓ **Un emmagasinage temporaire du produit** : les moyens de transports peuvent constituer un excellent moyen d'emmagasinage temporaire. Mais, pour lequel on ne peut pas ignorer les coûts de chargement et de déchargement.

A savoir qu'il existe deux principes de base dans la gestion des opérations de transport, : l'économie d'échelle (coût par unité transportée qui baisse car nous transportons à une très grande quantité) et l'économie de distance, qui fait que le coût par unité transportée diminue avec l'augmentation de la distance.

1.1 L'optimisation de la fonction transport :

Le transport joue un rôle primordial dans l'amélioration de la relation clients. C'est aussi, en général, un centre de coûts très importants. L'optimisation des coûts et de la qualité de service passe par :

- ✓ Gestion cohérente des flux et des capacités du réseau de distribution

- ✓ Sélection pertinente de prestataires,
- ✓ Gestion administrative permettant de répondre efficacement aux besoins,
- ✓ Consolidation et analyse détaillée des budgets de transport.

2. La recherche opérationnelle pour optimiser les coûts de transport

2.1 Formulation du problème de transport

Il s'agit d'optimiser l'acheminement d'une quantité de produit uniforme à partir de l'entrepôt vers une destination (ex : des points de ventes), et cela à moindre couts, en connaissant le coût de transport d'une unité de l'une des origines vers l'une des destinations, et nous supposons qu'il est possible d'expédier des produits depuis n'importe quelle point d'origine vers n'importe quelle destination.

2.2 La mise en équation du problème de transport :

On notera que : La variable (x_{ij}) représentera le nombre d'unités expédiées du point d'origine (i) vers le point de destination (j) . $(x_{ij} \geq 0$ pour tout $i, j)$. Pour chaque origine (i) donnée, il y'a (n) valeurs de (j) possibles ; cela implique qu'il y a $(m \times n)$ x_{ij} différents. On note par (a_i) la quantité disponible du produit à l'origine (i) , elle représente l'offre des unités et par (b_j) la quantité requise à la destination (j) , elle indique la demande des clients.

➤ On introduit les paramètres suivants :

C_{ij} : le coût de transport d'une unité de l'origine i vers la destination j .

a_i : quantité de matière disponible à l'origine i .

b_j : quantité de matière demandée à la destination j .

➤ **Et la variable :**

x_{ij} : quantité de matière transportée de l'origine i vers la destination j .

On suppose que les « a_i » sont positifs ($a_i \geq 0$) et de même pour les $b_j \geq 0$. On cherche à minimiser le cout de transport :

➤ **La fonction objective :**

$$Z = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m c_{ij} x_{ij} = (c_{11} x_{11} + c_{12} x_{12} + \dots + c_{1n} x_{1n}) + (c_{m1} x_{m1} + \dots + c_{mn} x_{mn})$$

Cas 1 : Nous partons de l'hypothèse suivante : l'offre totale égale la demande totale pour résoudre le programme linéaire suivant :

$$\text{Minimiser } (z) = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m c_{ij} x_{ij}$$

Sous les contraintes suivantes :

$$\text{Offre : } \sum_{j=1}^n x_{ij} = a_i \quad i=1, \dots, m \quad (1)$$

$$\text{Demande : } \sum_{i=1}^m x_{ij} = b_j \quad j=1, \dots, n \quad (2)$$

Positivité : $x_{ij} \geq 0$

On peut résumer le problème de transport dans la matrice suivante

		Demande clients			
		b_1	$b_2 \dots$	b_n	
Offre usine	a_1	c_{11}	$c_{12} \dots$	c_{1n}	
	a_2	c_{21}	$c_{22} \dots$	c_{2n}	
	a_m	c_{1m}	$c_{2m} \dots$	c_{mn}	

Les clients représentent la demande de $(b_1 \ b_2 \dots \ b_n)$

b_1 : représente la demande du premier client.

b_2 : représente la demande du deuxième client.

b_n : représente la demande du n ième client.

L'offre des usines représente les unités de production $(a_1, a_2, \dots, a_n)$.

a_1 : représente l'offre de la première unité.

a_2 : représente l'offre de la deuxième unité.

a_n : représente l'offre de la n ième unité.

Donc le programme primal se présente de la manière suivante :

$$\text{Min } (z) = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m c_{ij} x_{ij}$$

$$\text{S/c } \begin{cases} x_{11} + x_{12} + \dots + x_{1n} = \Sigma a_1 \\ x_{21} + x_{22} + \dots + x_{2n} = \Sigma a_2 \\ \vdots \\ x_{m1} + x_{m2} + \dots + x_{mn} = \Sigma a_m \\ x_{11} + x_{12} + \dots + x_{1m} = \Sigma b_1 \\ x_{21} + x_{22} + \dots + x_{2m} = \Sigma b_2 \\ \vdots \\ x_{n1} + x_{n2} + \dots + x_{nm} = \Sigma b_n \\ x_{ij} \geq 0 \end{cases}$$

Cas 2 : offre est supérieur à la demande

Dans le problème de transport qui se présente par une offre supérieure à la demande on a :

$$\sum_{i=1}^m a_i > \sum_{j=1}^n b_j$$

Dans ce cas toutes les demandes peuvent être satisfaites mais certains fournisseurs garderont des produits non livrés en stock.¹

Alors le programme linéaire correspondant est le suivant :

$$\text{Min } (z) = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m c_{ij} x_{ij}$$

Sous les contraintes :

$$\text{Offre : } \sum_{j=1}^n x_{ij} \leq a_i \quad i=1, \dots, m \quad (1)$$

$$\text{Demande : } \sum_{i=1}^m x_{ij} = b_j \quad j=1, \dots, n \quad (2)$$

Positivité : $x_{ij} \geq 0$ pour tout i, j

On se retrouve toujours dans le cas 1 en introduisant une $(n+1)^{\text{ème}}$ demande fictives qui est représenté par l'équation :

$$b_{n+1} = \sum_{i=1}^m a_i - \sum_{j=1}^n b_j$$

Correspondant aux quantités non livrées par chaque fournisseur, on affecte aux quantités non transportées un cout de transport nul vu qu'ils ne coutent rien en frais de transport comme le montre le tableau n°4. Ceci nous ramène à un problème de transport équilibré.

▪ **Tableau N°1 : l'offre est supérieure à la demande**

c_{11}	c_{12}	$c_{13} \dots$	c_{1n}	0
c_{21}	c_{22}	$c_{23} \dots$	c_{2n}	0
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	
c_{m1}	c_{m2}	$c_{m3} \dots$	c_{mn}	0

Ce tableau montre le fait d'introduire une demande fictive pour absorber l'excédent de l'offre avec des couts nuls.

Cas 3 : l'offre est inférieure à la demande

Dans ce cas la demande ne peut pas être totalement satisfaite, et on a :

$$\sum_{i=1}^m a_i < \sum_{j=1}^n b_j$$

Les quantités manquantes ne pouvant être transportées, on emploie une méthode de "pénalisation" en leur affectant un coût de transport exorbitant, infiniment grand $M > 0$. Le problème est alors équilibré.

Son programme linéaire s'écrit :

$$\text{Min } (z) = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m c_{ij} x_{ij}$$

Sous les contraintes suivantes :

$$\text{Offre : } \sum_{j=1}^n x_{ij} = a_i \quad i=1, \dots, m \quad (1)$$

$$\text{Demande : } \sum_{i=1}^m x_{ij} \leq b_j \quad j=1, \dots, n \quad (2)$$

Positivité : $x_{ij} \geq 0$

Il s'agit ici d'introduire une $(m+1)$ ème offre fictive qui équilibrera le problème et qui se représente ainsi : $(a_{n+1} = \sum_{j=1}^m b_j - \sum_{i=1}^n a_i)$, correspondant aux quantités qui ne

pourront pas être livrées par les fournisseurs car ils ne les ont pas en stock, et ceci pour chaque magasin.

▪ **Tableau N°2 : l'offre est inférieure à la demande**

c_{11}	c_{12}	$c_{13} \dots$	c_{1n}
c_{21}	c_{22}	$c_{23} \dots$	c_{2n}
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$
c_{m1}	c_{m2}	$c_{m3} \dots$	c_{mn}
0	0	0	0

Ce tableau montre le fait d'introduire une offre fictive afin d'absorber l'excédent de la demande avec des coûts nuls.

3. Les méthodes de résolution de problème de transport :

Pour résoudre un problème de transport on doit passer par deux phases à savoir : la solution de base admissible et la solution optimale ce qui veut dire qu'il faut d'abord trouver une solution admissible pour le programme de livraison (une affectation primaire), ensuite cette affectation sera améliorée pour qu'elle devienne une affectation optimale. On peut trouver de différents résultats selon la méthode d'affectation de base adoptée mais pour l'affectation optimale on doit trouver le même résultat quel que soit la méthode.

3.1 Détermination d'une solution de base admissible :

Plusieurs techniques s'offre à nous pour trouver la solution de base d'un problème de transport, dont voici quelques-unes :

3.1.1 Méthode de coin nord-ouest :

C'est la méthode heuristique la plus facile qui n'a pas de sens économique, puisqu'elle consiste à effectuer la première allocation à la première cellule de la matrice qui se trouve au coin Nord-Ouest la quantité maximale possible sans se préoccuper de l'importance des couts.

On décrit la procédure selon les étapes suivantes :

- Tracer la matrice indiquant la disponibilité et la demande.
- Egaler x_1 (élément du coin nord-ouest) à la petite valeur entre la disponibilité de la première ligne et la demande de la première colonne. Déduire ces deux quantités de la valeur obtenue.
- Dans ce cas la disponibilité de la première ligne ou la demande de la première colonne sera égale à zéro.

On répète l'étape n°02 en utilisant toujours l'élément du coin nord-ouest de la matrice résultante, mais cette fois on ne considère pas la ligne ou la colonne déjà satisfaite.

- Si toutes les lignes et les colonnes sont barrées, arrêter, si non, aller à la première étape (recommencer).

Autrement dit la méthode du " coin nord-ouest " est l'affectation de la case en haut à gauche (Coin Nord-Ouest) de plus grand effectif compatible avec les offres et les demandes ; ce faisant, on sature la ligne 1 ou la colonne 1, qu'on élimine pour la suite des affectations (rangées en grisé). On recommence sur le tableau restant à affecter, jusqu'à ce que les offres et les demandes soient saturées. Les Coins Nord-Ouest successifs sont en trait doublé.

Cette méthode nous offre l'avantage de trouver aisément la solution de base mais puisqu'elle ne prend pas en considération les couts, elle nous donne souvent des solutions éloignées de l'optimum.

3.1.2 Méthode des coûts minimum (entrée minimale) :

Cette méthode comme son nom l'indique consiste à acheminer la quantité maximale de biens par des routes origines-destination dont les coûts unitaires de transport sont les plus faibles. La méthode des coûts minimum nous permet de trouver une meilleur solution de base en se concentrant sur les coûts les moins chers, Quatre étapes sont nécessaires à l'application de cette méthode à savoir ¹ :

Etape 1 : sélectionné la cellule (i , j) qui possède le coût (ci,j) le plus faible, la sélection sera arbitraire dans le cas ou on trouve deux cellules répondant au critère.

Etape 2 : Envoyer le maximum de quantités pour la cellule (i ; j).Ainsi (Xij) est initialisé comme étant le min {a ;bj}.Ajuster ensuite (a) et (bj), en tenant compte du montant (Xij)à expédier. Exprimons cette phrase à l'aide d'intégralités

$$x_{ij} = \min \{a ; b_j\}.$$

$$a'_i = a - x_{ij}$$

$$b'_j = b_j - x_{ij}$$

Entourer (ou mettre en évidence d'une autre manière) le coût (cij). A la fin de cette étape, soit a'_i, soit b'_j est nul, soit les deux.

▪ **Etape 3 :**

Si a'_i = 0 et b'_j ≥ 0, cela signifie que l'origine i a été "vidée".il faut donc éliminer la ligne i du tableau.

Si b'_j = 0 et a'_i > 0, cela signifie que la destination j est entièrement satisfaite et qu'il reste des marchandises dans le dépôt i. il faut donc éliminer la colonne j du tableau.

Si a'_i = 0 et b'_j = 0, nous nous trouvons dans un cas dégénéré. On élimine alors la ligne i, à moins qu'elle ne soit la seule ligne restante du tableau ; auquel cas il faut éliminer la colonne j.

▪ **Etape 4 :**

S'il reste un total de deux ou plusieurs lignes et colonnes non encore éliminées, reprendre à l'étape 1.

¹ Dodge(Y), Gonano-Weber(S) et Renfer(J) : *Optimisation appliquée*, Edition Springer ,Verlag, France, 2005,p.251

S'il ne reste qu'une ligne non éliminée, la solution réalisable de base initiale est déterminée par les cellules entourées.

3.1.3 Approximation de Vogel (Balas-Hammer) :

Cette étape est basée sur la notion de minimisation des coûts d'opportunité (ou de pénalité).

Le coût d'opportunité d'une colonne d'approvisionnement donnée ou d'une colonne de demande est défini comme la différence entre le coût le plus bas et l'alternative suivante de coût le plus bas. C'est une mesure de la priorité à accorder aux transports de cette ligne ou de cette colonne, car un écart important correspond à une pénalisation importante si on n'utilise pas la route de coût minimum.

Cette méthode est préférée par rapport à celles discutées ci-dessus, car elle génère généralement une solution initiale très proche de l'optimum si elle n'est pas elle-même optimale. La démarche est la suivante ¹ :

L'application de cette méthode passe par quatre étapes¹ à savoir :

La première étape : consiste à calculer la différence entre les deux (02) petites entrées de chaque colonne et de chaque ligne.

La deuxième étape : sélectionner la plus grande différence notée et utiliser la plus petite entrée sur cette ligne ou colonne pour un dépôt vide ou un marché complètement satisfait.

La troisième étape : barrer lignes ou colonnes correspondant à un dépôt vide ou un marché complètement satisfait.

La quatrième étape : si toutes les lignes et les colonnes sont barrées, arrêter, si non aller à la première étape (recommencer).

Si nous utilisons la solution de démarrage obtenue par la méthode de Vogel et que nous procédons à la solution optimale, la quantité de temps nécessaire pour arriver à la solution optimale est considérablement réduite.

3.2 La recherche de la solution optimale :

Au niveau de cette étape de résolution des problèmes de transport, on procède à l'amélioration de la solution de base initiale obtenue auparavant afin de minimiser les

¹ Dodge(Y), Gonano-Weber(S) et Renfer(J) : *Optimisation appliquée*, Edition Springer ,Verlag, France, 2005,p.260.

couts de transport, une solution optimale est celle où il n'existe pas d'autre ensemble de route de transport qui réduira encore le cout total de transport, pour ce faire nous allons utiliser deux techniques de résolutions qui sont la méthode de Stepping-stone et l'algorithme primal-dual.

3.2.1 La méthode de stepping-stone :

L'algorithme de stepping-stone est un algorithme itératif (par étapes successives) visant à améliorer une solution de base. Dodge(Y), Gonano-Weber(S) et Renfer(J) la définissent comme suit : « La méthode de stepping –stone repose sur la détermination d'une solution de base initiale qui est ensuite progressivement améliorée par intégration de variables hors base et élimination corrélative de variable de base. On calcule pour chaque cellule vide (i, j), la variation de coût marginal qu'entraîne le déplacement d'une unité de charge dans cette cellule. La sélection des trajets ne se fait pas au hasard, il est nécessaire de calculer pour chaque trajet (i, j) non utilisé, la variation du coût total qu'on obtiendrait en faisant passer une unité par ce trajet et en procédant à l'ajustement nécessaire, pour retenir en priorité celui qui permettait la plus forte réduction du coût total ». Il faut savoir que plus la solution est éloignée de l'optimum plus ça nécessite d'itérations pour arriver à cette dernière. ¹

➤ Résumé de cette méthode :

1. Déterminez les chemins d'accès et les changements de coûts pour chaque case vide dans le tableau.
2. Allouer autant que possible à la case vide avec la plus forte diminution nette des coûts.
3. Répétez l'étape 1 et 2 jusqu'à ce que toutes les cases vides aient des changements de coûts positifs qui indiquent une solution optimale.

3.2.2 Méthode de distribution modifiée :

La Méthode de distribution modifiée (où des penalties) : est une version modifiée de la méthode de stepping stone dans laquelle les équations mathématiques remplacent les chaînes de substitutions. Cette méthode est plus pratique que stepping stone. ²

¹ Dodge(Y), Gonano-Weber(S) et Renfer(J) : *Optimisation appliquée*, Edition Springer ,Verlag, France, 2005,p.265

² Ben-Iken Mohamed, Problème de transport :Modélisation et résolution, mémoire de fin d'études , licence mathématiques et applications, université si Mohamed ben abd allah, 2017.

En appliquant la méthode MODI, nous commençons par une solution initiale obtenue en utilisant les méthodes citées à la section précédente. Ensuite, nous devons calculer une valeur u_i pour chaque ligne i et v_j pour chaque colonne j dans la table de transport

Pour réaliser cette méthode on doit suivre la démarche suivante :

1. Pour calculer les valeurs u_i et v_j pour chaque ligne et chaque colonne, définissez les équations : $u_i + v_j = c_{ij}$.
2. Une fois que toutes les équations ont été écrites, définissez l'une des deux variables u_i ou v_j à zéro, et résolvez le système d'équations pour toutes les valeurs u_i ou v_j .
3. Calculez l'indice d'amélioration Δ_{ij} pour chaque cellule inutilisé par l'amélioration de la formule : $\Delta_{ij} = c_{ij} - u_i - v_j$.
4. Transférer la plus grande quantité possible à la cellule qui a Δ_{ij} le plus négatif en créant un cycle qui satisfait la demande et la disponibilité de chaque rangé.
5. Répétez les étapes 2 à 4 jusqu'à ce qu'il n'y ait pas de Δ_{ij} négatif.
6. Calculez le coût total en multipliant chaque allocation (x_{ij}) par son spécifique cout (c_{ij})

•Cas de la dégénérescence

Quand la solution de base n'est pas admissible, elle est qualifiée d'une solution dégénérée, ce qui signifie que le nombre de colonnes (m) + le nombre de lignes (n) – 1 est inférieur au nombre de variables de bases. ($m + n - 1 < \text{variables de base}$). Pour corriger cette situation, on ajoute des variables de bases fictives ($X_{ij} = 0$), et on considère des cases pleines avec des quantités nulles, d'une manière à continuer la solution et calculer les variables de dual (U_i, V_i).

Section 03 : le stock et les méthodes de son optimisation

L'optimisation des stocks représente un atout majeur pour les entreprises qui cherche à avoir un poids considérable dans leurs marchés et dans cette section nous allons commencer par définir ce qu'est un stock, voir son utilité et ses inconvénients, son rôle, les différents coûts liés au stock et nous terminons avec quelques méthodes d'optimisation de stock.

1. Concepts de bases :

1.1 Le stock :

Un stock est un ensemble de produits conservés par une entreprise en attente d'une utilisation ou d'une vente. ZERMATI le défini : « une provision de produits en instance de consommation. ». Une consommation d'un produit pour un gestionnaire de stock c'est la sortie de ce dernier de son stock.

Et selon ENDRE Marchal le stock est : « l'ensemble des marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leur besoin sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs »¹

1.2 Le stockage :

C'est l'Action de stocker, de conserver des produits en attente de leurs utilisation, en vrac ou en charge unitaire, et les placé intelligemment afin de les trouver facilement, aussi appelé emmagasinage et il répond à des règles afin de ² :

- garantir le maintien de la marchandise en bon état ;
- optimiser l'espace ;
- assurer la sécurité des salariés.

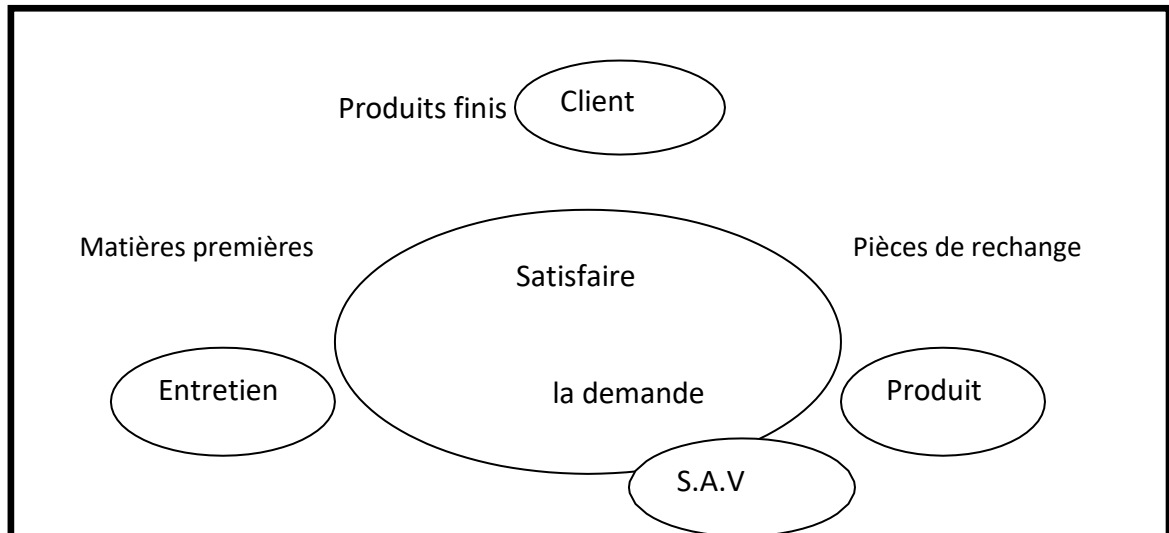
Un bon stockage permet de connaître à tout moment la quantité de marchandise disponible et mise à la vente. Le stockage signifie, également, qu'une interruption volontaire du flux continu de marchandises est faite en formant des stocks tampons.

¹ ANDRE Marchal, Logistique globale, Ellipses édition marketing S.A, paris, 2006, p. 169

² Www. Stockage. ooreka. Fr/ comprendre / gestion - stocks, consulté le 30 juin 2020 à 21h52

- ANDRE propose la figure suivante pour définir ce qu'est le stock.

▪ **Figure N°1 : Le stock selon ANDRE :**



Source : André Marchal, op-cit

Commentaire : à partir de cette figure ,on déduit que le stock permet de satisfaire une demande de la clientèle grâce à des produits finis, soit de la production, stock de matières premières, du service après-vente ou encore du stock de pièces détachées.

1.3 L'utilité d'un stock :

- Premièrement il permet de répondre à une demande dans les délais,

Si la demande a tendance à fluctuer, il est possible que celle-ci soit inférieure à ce qui était prévu. Les unités invendues ou non consommées entraînent la constitution d'un stock. Ce stock constitue aussi une sécurité afin de répondre à la demande lorsque celle-ci sera plus forte. Le délai de livraison peut aussi être une incertitude. Suite à un retard de livraison, l'entreprise peut être en difficulté de production et ne pas savoir fournir les produits demandés. Le fait de disposer d'un stock permet de répondre à la demande immédiatement et donc d'éviter l'attente de la livraison. Pour faire face à ces deux incertitudes, l'entreprise a recours aux stocks de sécurité.

Une autre incertitude concerne la spéculation sur les prix. L'entreprise peut détenir des stocks en anticipation d'une augmentation du prix du produit. Celle-ci peut acheter des marchandises pour les revendre plus cher plus tard ou alors acheter une grande quantité de matières et les stocker afin de ne pas subir l'augmentation du prix de la matière et maintenir le prix de son produit fini à peu près constant.

- Afin de réaliser des économies d'échelle l'entreprise peut stocker, en effet en achetant par grande quantité, le prix unitaire s'en trouve réduit ce qui mène l'entreprise à construire un stock pour profiter de cet avantage.
- Enfin La constitution d'un stock peut contribuer aussi à la réduction des coûts associés à des Commande de marchandise, Il n'est pas rare que la commande de marchandises soit associée à un coût fixe, par exemple, les frais de livraison. Si l'entreprise commande souvent de petites quantités, elle aura de grosses charges fixes. Par contre, si elle commande une grande quantité moins souvent, cela permettra de réduire ce coût fixe mais nécessitera de détenir un stock.

1.4 Les inconvénients d'un stock :

- L'inconvénient le plus important est relatif à l'immobilisation de la trésorerie, tant que les unités restent en stock l'entreprise ne réalise aucun profit et ne récupère pas non plus les coûts engagés pour disposer de ces unités ce qui se traduit par une immobilisation du capital.
- Le risque de péremption et d'obsolescence.
- L'immobilisation de l'espace.il faut également garder en tête qu'un stock doit être gardé, protégé des intempéries, des incendies, des inondations, des rongeurs, ce qui entraîne bien évidemment des coûts afin de garantir la sécurité des produits stockés. On parle d'ailleurs de coûts de possession.
- Enfin on peut parler de rupture de stock, si le stock n'est pas suffisant pour répondre à la totalité de la demande ce qui entraîne des pertes de vente ou de clients et engendre des frais de rupture de stock.

2. La gestion de stock :

La gestion des stocks est l'ensemble des procédures qui visent à optimiser la quantité des stocks dans les entrepôts, afin de minimiser le plus possible les coûts engendrée par ces derniers et contribuer à l'amélioration de la performance.

2.1 La gestion administrative des stocks :

Elle permet à l'entreprise d'avoir une bonne organisation matérielle de son stock et à procéder à leur suivi administratif pour savoir facilement la disponibilité des articles et leur localisation. Et pour gérer et calculer la valeur des stocks, plusieurs méthodes s'offrent à nous qui nous permettent d'enregistrer tous les mouvements de stock et savoir à tout moment l'état de ce dernier à savoir :

➤ Les différentes méthodes de valorisation des stocks¹

1. FIFO (First In, First Out= premier entrée, premier sortie)

Cette méthode a pour résultat, en période d'inflation de valoriser régulièrement le coût de revient des produits en stocks par le rajeunissement qu'introduit l'élimination progressive des entrées les plus anciennes. Cette méthode a pour effet d'augmenter le moyen d'inventaire.

2. LIFO (Last In, First Out= dernier entrée, premier sortie)

Cette méthode a pour effet de conserver « en mémoire » les éléments les plus anciens et donc de retarder l'actualisation de la valeur des stocks. L'implication de cette méthode a pour conséquence de réduire le coût d'inventaire.

3. CUMP (Coût unitaire Moyen Pondéré)

Cette technique a pour principe de ne pas privilégier les différentes entrées en fonction de leurs dates mais de chiffrer les sorties au coût moyen pondéré par les quantités correspondantes. Ce coût moyen pondéré est recalculé lors de chaque nouvelle entrée.

4. NIFO (Next in, First Out)

Pratiqué parfois dans la comptabilité économique des compagnies pétrolières, le NIFO a pour résultat de chiffrer les sorties en prix de renouvellement afin de ne pas pénaliser l'exploitation par le jeu d'érosion monétaire (prise en compte du coût d'opportunité).

En milieu hospitalier on recommande un FEFO (First Expired First Out) qu'un FIFO.

2.2 La gestion économique de stock :

Le stock constitue l'un des éléments les plus importants de la gestion de l'entreprise et de l'activité économique dans son ensemble, vu qu'une entreprise utilise plusieurs types de produits différents en terme de durée, de date de péremption..., il est donc impossible pour l'entreprise d'accorder à chacun de ses articles la même priorité, ce qui par voie de

¹ Www. Expert- comptable. Com, consulté le 1 juillet 2020 à 13h11.

conséquence, fait de la gestion des stocks une tâche plus complexe, voilà ce qui rends indispensable pour le décideur de disposer d'instruments fiables lui permettant de bien mener son affaire.

De manière générale, les principaux éléments de la gestion de stock sont :

- La demande d'articles qui peut être déterministe ou aléatoire ;
- Le délai de livraison qui peut être déterministe ou aléatoire ;
- Les différents niveaux de stock qui sont des stocks maximums, le stock minimum, le niveau instantané du stock et le niveau de réapprovisionnement ;
- Les coûts engendrés par le stock qui sont les coûts de stockage, de coût de lancement de commande et de pénurie ;
- Le volume de commande de réapprovisionnement ;
- La date de réapprovisionnement et les périodes de gestion des stocks, période qui peut être constante ou variable.

Ces éléments constituent l'armature de la gestion de stock que ce soit en avenir certain ou incertain, que ce soit à la période fixe ou variable.

3. Les coûts liés au stock :

Les stocks supportent trois sortes de frais (caractérisés par les flux physique et informatif) ; les frais de passation de commande, les frais de possession du stock, les frais de rupture de stock engendrés par le fait que les stocks ne permettent plus de satisfaire la demande.

3.1 Frais de passation de commande : (Ca)

Quand une commande est lancée, cela engendre un certain cout pour l'entreprise, appelé cout de lancement ou cout d'acquisition, et il est composé de tous les frais engagés pour faire cet achats :Salaires, majorés des charges sociales, des agents des services d'approvisionnements chargés de l'étude du marcher , de la négociation , de la rédaction des bons de commande , de la surveillance du respect des délais et de la relance éventuelle des fournisseurs , des contrôles qualitatif et quantitatif à la livraison , de la vérification et de l'ordonnancement des factures , de la gestion des stocks, les frais de déplacement des agents, les frais de réception et d'essais des articles achetés et les frais informatique liées à la gestion des commandes et au traitement des entrées en stock.

3.2 Frais de possession : (C_p)

Ces frais, inhérents à l'existence même du stock, comprennent deux catégories bien distinctes : les charges financières et les frais de magasinage. Les charges financières pèsent sur les sommes investies dans les stocks et les frais de magasinage sont constitués des principaux éléments suivants : les coûts de fonctionnement des magasins et l'amortissement ou loyer des locaux, amortissement de l'équipement des locaux et des engins de manutention, primes d'assurances, pertes par détériorationetc.

3.3 Frais de rupture de stock :

Ce sont des frais engendrés par le fait que, à un moment donné, le stock étant épuisé, il n'est plus possible de satisfaire la demande. En fait, il paraît nécessaire de préciser cette notion de rupture de stock.

D'abord, un stock peut être nul pendant un certain temps sans que pour autant, il y ait à proprement parler rupture de stock ; il est par exemple normal que le stock d'antigel soit nul au printemps et en été. D'un autre côté, un stock non nul ne peut être insuffisant pour satisfaire intégralement la demande que se reportera sur un autre produit. Ainsi, le passage à zéro de stock d'un article n'est une condition ni nécessaire ni suffisante pour qu'il y ait rupture de stock, aussi, la détection des cas qui engendrent des frais de rupture de stock n'est-elle pas toujours aussi aisée que cela pourrait sembler.

Reste à évaluer le coût d'une rupture de stock ; il peut être un manque à gagner, la perte d'un client, une pénalité de retard de livraison, une augmentation de coût de revient par substitution de matière, l'achat ou la location d'un produit de remplacement, un arrêt plus ou moins long de fabrication, un chômage technique partiel, un dépannage coûteux, etc. Il est généralement très difficile, voire impossible, d'évaluer de tels coûts ; mais on peut affirmer que généralement, ils sont très élevés.

4. La détermination des stocks optimaux :

Afin de bien gérer son stock, une entreprise est appelée à minimiser les coûts qu'elle génère, et pour cela elle doit trouver le point d'équilibre pour à la fois éviter les ruptures

de stock et ne pas avoir un stock élevé qui dégagera des frais supplémentaires tels que les frais d'entreposage...ect.

Bien optimiser ses stocks commence par choisir un modèle de gestion optimal. Si le but est souvent le même (réduire les stocks au minimum pour diminuer les coûts), toutes les méthodes de gestion ont des caractéristiques qui se prêtent plus ou moins bien à chaque activité.

4.1 La loi 20/80 et la méthode ABC :

Grâce à des observations statistiques, les entreprises peuvent classer les stocks en différentes catégories (articles importants ou non) et réserver un contrôle rigoureux et régulier pour les articles de base.¹

❖ **La loi de 20/80** a été mise en place 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 représentent 80% de la valeur totale de la consommation. Transposée à la gestion des stocks, cette structure veut que 20% de nombre d'articles en stock valent 80% du stock.

A partir de cette remarque, il est possible de diviser les articles stockés en deux groupes :

- Groupe 1 (20/80) : ceux qui sont plus importants et qu'il faut gérer avec rigueur et au moindre coût. 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.

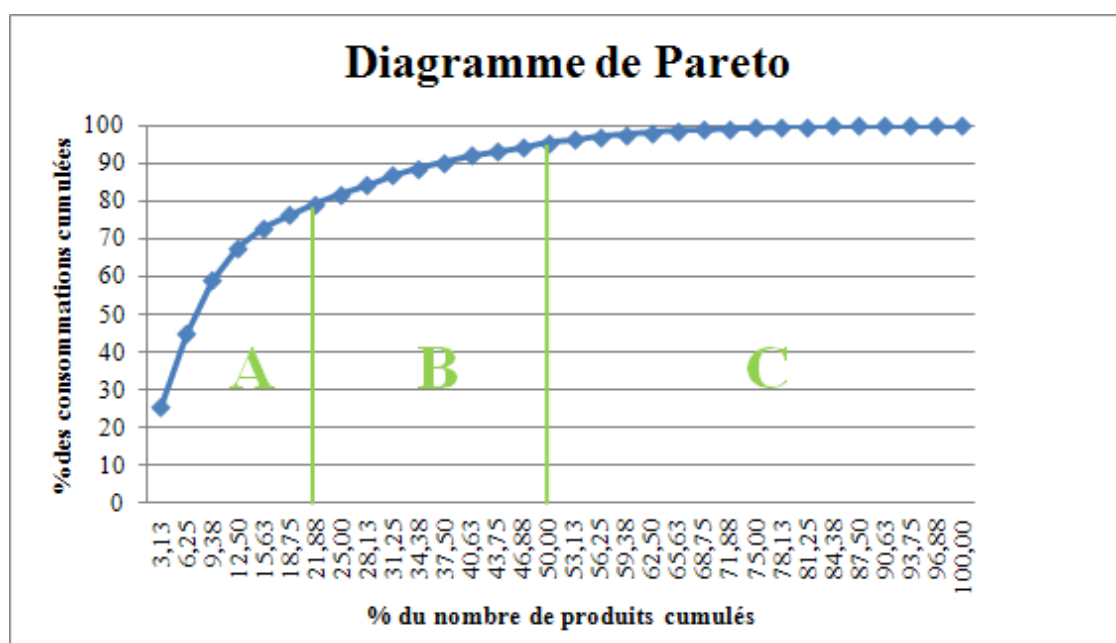
❖ **La méthode ABC** est une méthode identique à la précédente, mais un peu plus fine dans la mesure où l'on distingue trois groupes des produits :

- **GROUPE A** : il s'agit des articles déterminant pour l'entreprise. Ils représentent environ 10% du nombre d'articles, mais environ 70% de la valeur du stock. Ce sont des articles dits « Articles standards ». Ils doivent être gérés avec rigueur.

¹ BREUZARD J.-P., FROMENTIND., « *Gestion pratique de la chaîne logistique* », éditions Demos, Paris, 2004, p.15

- **GROUPE B** : constitué des articles d'importance moyenne qui peuvent être gérés avec moins de rigueur. Ils représentent environ 20% de la valeur du stock. Ce sont des articles dits « articles courants ».
- **Groupe C** : comprend les articles de faible importance qui peuvent être gérés d'une gestion plus lâche. Ils représentent environ 60% du nombre des articles et environ 10% de la valeur du stock. Ce sont des articles dits « articles exceptionnels ».
- La figure ci-dessous illustre sous forme de graphe la méthode ABC selon Pareto :

Figure n°2 : Le graphique des trois catégories de produits :



Le diagramme de Pareto

4.2 Le modèle de reapprovisionnement périodique :

Ce modèle part d'une contrainte : certaines entreprises doivent effectuer des commandes fournisseurs à intervalle fixe. A partir de ce constat, il s'agit d'évaluer exactement la quantité à commander pour arriver à une gestion de stock optimisée.¹

¹ <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/gestion-finance-1050/FichePratique/Comment-choisir-son-modele-gestion-stocks-257177.htm> consulté le 03/07/2020 à 12h49.

Le modèle de reapprovisionnement périodique consiste à calculer précisément la quantité à commander. Il inclut un stock de sécurité pour éviter la rupture de stock. Ce modèle se base sur plusieurs variables :

- la demande moyenne ;
- la période fixe entre deux commandes ;
- le stock disponible ;
- le stock de sécurité ;
- le délai de réapprovisionnement ;
- le niveau de reapprovisionnement.

Ce modèle est donc à choisir seulement en cas de commandes fournisseurs passées à dates fixes.

Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons abordé en premiers lieu des généralités sur l'optimisation de la logistique de distribution, ensuite nous avons essayé d'éclaircir ce principe avec quelques méthodes de recherche opérationnelle.

Nous avons pu constater l'importance de ces technique dans la minimisation des coûts de transport, par la suite on a abordé le stock et ses principes de base, ainsi que des méthodes pour l'optimiser vu l'importance qu'occupe cette fonction dans les entreprises, ces deux fonctions représentent deux maillons essentielles dans la chaîne logistique et leurs optimisation permet notamment d'optimiser l'entrepôt de distribution en générale..

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

Introduction :

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

Ce chapitre se compose de 3 sections dont :

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

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

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

Section 01 : Conception de la performance

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

1. Définition de la performance :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1 La performance interne

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

2.2 La performance externe :

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

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

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

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

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

3. Les différents concepts de la performance :

La performance peut avoir plusieurs dimensions ; elle peut être multidimensionnelle ou unidimensionnelle, ainsi elle reste un concept subjectif qui ne se définit pas de manière absolue selon le contexte indiqué.¹

3.1 Un concept évolutif dans le temps :

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

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

3.2 La performance unidimensionnelle :

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

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

3.3 La performance élargie ou multidimensionnelle :

On pourra retenir deux idées principales :

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

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

- L'analyse de la firme en termes de processus clé de création de valeur dont la performance exige l'ensemble des performances intermédiaires évaluées par les partenaires de la firme.
- L'étude d'un indicateur de performance complexe, multidimensionnelle, est composée d'indicateurs partiels affiliés ou hiérarchisés entre eux. Cette approche ayant pour finalité bâtir un moyen de mesure direct de la performance organisationnelle.

3.4 La performance instrumentalisée :

La notion de la performance instrumentalisée est importante¹ :

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

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

4. Source de performance :

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

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

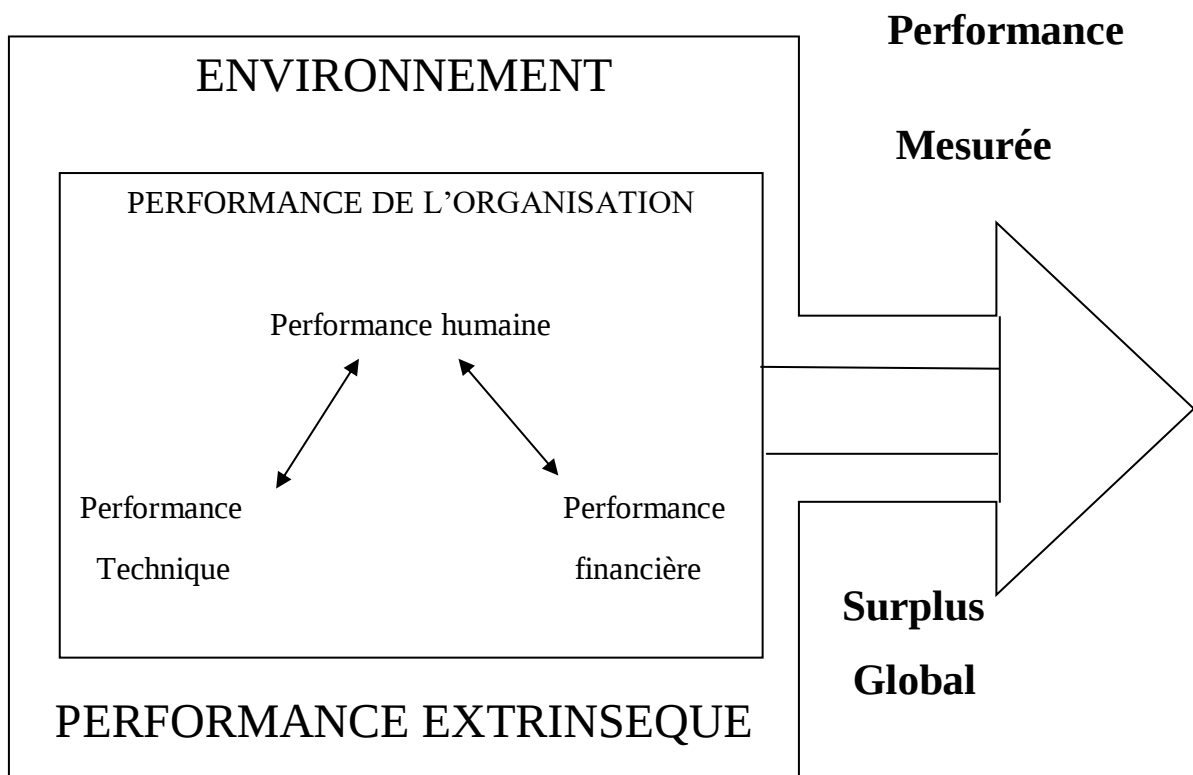
¹ SEDIRA(I), Op.cit, p.62.

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

³Idem.

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

Figure 1 : Schéma des sources de performance :



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

5. Les facteurs de la performance :

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

- Les clients : souvent très exigeants cherchent surtout à être satisfaits pour ce faire l'entreprise devra les solliciter concernant tout apport apporté aux produits et services dans une optique de fidélisation ;
- L'information : toute information est pertinente et doit être partagée et communiquée à tous les niveaux de l'entreprise ;
- Le mode de gestion : ceci a un rapport avec le climat et l'atmosphère de travail et la nature des relations entre les membres d'une même équipe
- Les missions et objectifs : clairs et précis, ils doivent aussi être partagés et connus par tout le personnel ;
- Les produits et processus : nécessitent d'être efficaces et efficients ;
- La ressource humaine : considérée comme levier de performance l'entreprise se doit de bien choisir ses employés en se basant sur les critères de compétence, motivation et dévouement ;
- Les technologies de production, d'information et de communication doivent être performantes, intégrées et conviviales.

6. Caractéristiques de la performance :

En général les caractéristiques de la performance peuvent être citées comme suit ¹:

- **Elle se traduit par une réalisation** : la performance est donc le résultat actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation, dispose d'un potentiel (compétences du personnel, technologies, fournisseurs).

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

- **Elle s'apprécie par une comparaison** : Grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non, l'aboutissement est donc apprécié par les cibles visées.
- **La comparaison traduit le succès de l'action** : Comme la performance est positive. La performance est donc une notion relative (effet d'une comparaison), divers (diversité des finalités) et subjective (selon l'auteur qui la mesure).

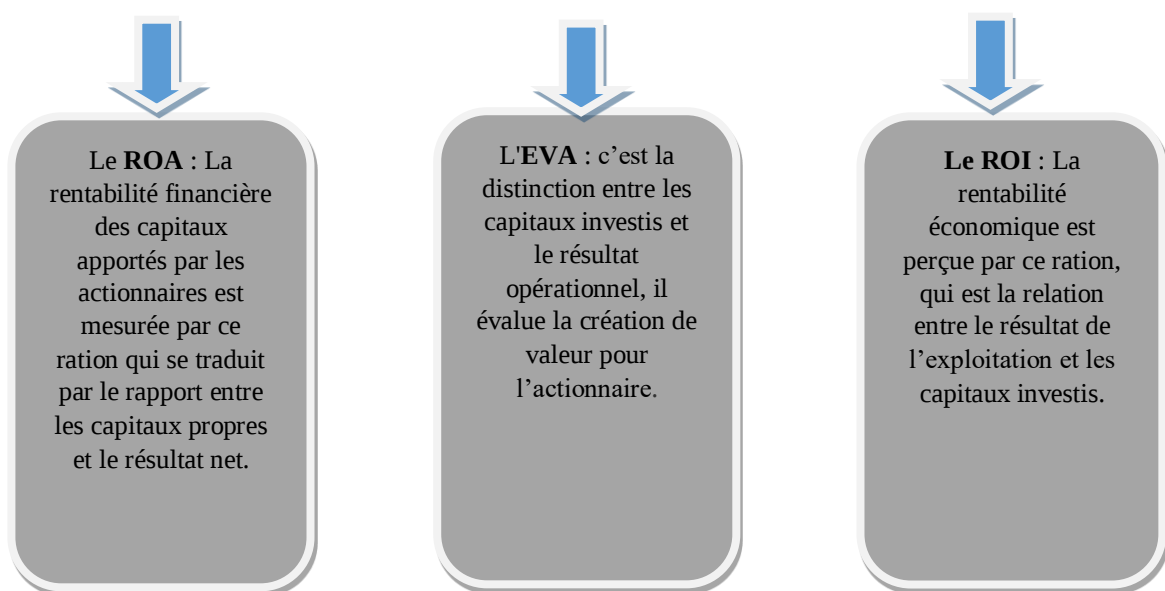
7. Les typologies de la performance :

7.1 La performance financière :

Chaque entreprise se voit en obligation de présenter des documents résumant l'exercice comptable de l'année à la fin de celle-ci permettant ainsi de calculer la performance financière exigée par la loi. Elle se mesure grâce à ROI (Rentabilité économique), ROE (Rentabilité financière) et l'indicateur EVA (la création de la valeur pour les actionnaires).¹

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

Figure (2) : Les ratios de la performance financière :



Source : réalisé par nous-mêmes.

¹ <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, consulté 10/07/2020 22h30.

7.2 La performance sociale (humain) :

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

7.3 La performance organisationnelle :

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...¹

7.4 La performance sociétale :

La performance sociétale indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires et culturels.²

7.5 La performance stratégique :

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

7.6 La performance concurrentielle :

La performance concurrentielle peut-être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.³

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

- La satisfaction de la clientèle : C'est la communication de l'entreprise avec sa clientèle, qui doit être bien étudiée et formelle pour que les résultats soient significatifs ;
- Le taux de fidélisation : c'est la sensibilité des clients vis-à-vis de la qualité des produits/services de l'entreprise, et l'étude de l'ensemble des indicateurs exprimant

¹ <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, consulté le 11/07/2020 à 9h10

² <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, consulté 11/07/2020 à 9h15

³ [Http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants/](http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants/) consulté le 11/07/2020 à 9h45

ces comportements. Il reflète la fidélisation des anciens clients, l'acquisition des nouveaux et la perte de certains ;

- La part de marché : c'est la position de l'entreprise dans un marché donné et ses parts de vente d'un produit par rapport aux ventes totales de tous les concurrents dans un même marché.

8. La mesure de performance :

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

Et pour ce faire on a recouru à certains critères¹ ;

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise ;
- Il soutient la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de la mise en place des objectifs pour lesquels l'entreprise a été créé ;
- Il offre une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité...) de l'entreprise et afin de porter un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise réalise ses tâches ;
- Il permet d'examiner le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise.

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

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

¹OUACHERINE (H), Op.cit, pp. 32-33.

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

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

9. La performance et ses notions voisines :

Le concept de la performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et de pertinence considérée des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts. ²

9.1 L'Efficacité :

Est définie comme la mesure virtuelle de la distance entre les résultats obtenus et les objectifs visés, à elle seule cette mesure ne suffit pas, encore faut-il disposer des moyens nécessaires pour accéder auxdits objectifs³

Elle se traduit par la formule suivante :

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

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

² OUACHERINE (H), Op.cit, p.38, p.39, p.40.

³ https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm, consulté le 12/07/2020 à 10h00.

9.1.1 L'Effizienz :

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

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

Elle est exprimée par la formule suivante :

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

9.1.2 Pertinence :

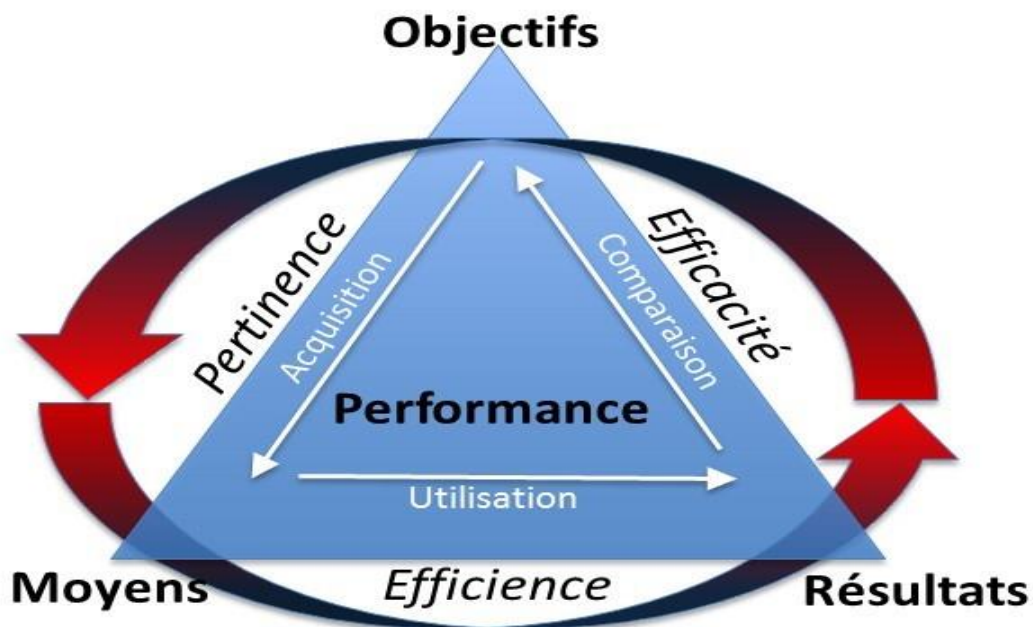
Met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.¹

Elle se traduit par la formule suivante :

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

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

Figure 3 : Schéma Le triangle de performance



Source : <https://www.google.com/search/performance&source> consulté le 13/07/2020 à 16h00

¹ MELCHIOR(S) : *La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*, archives ouvertes.

Section 02 : La fonction commerciale :

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

1. Définition de la fonction commerciale :

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

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

- En premier lieu, par soucis d'une production de masse ce raisonnement a conduit les dirigeants à orienter leur attention sur les opérations techniques et financières.
- Puis, afin de répondre aux soucis commerciaux, l'entreprise chercha un moyen de satisfaire cette consommation de masse.
- Enfin, la fonction commerciale se voit guidée par les activités de marketing

2. Les métiers de la fonction commerciale :

2.1 La conquête de clients :

Les entreprises cherchent de plus en plus des « chasseurs », autrement dit des collaborateurs Formés et susceptibles de trouver et prospector des clients potentiels afin d'avoir un volant d'affaires. ²

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

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

² PAPIERNIK(E) et autres : *les métiers des fonctions commerciale et marketing*, l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres), Paris, 2003, p.11.

2.2 Le développement de clients et de projets :

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

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

2.3 Développement d'activités à l'international :

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

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

2.4 Le développement de partenariats :

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

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

3. Les principales activités de la fonction commerciale :

Ces activités peuvent être réparties comme suit ¹:

3.1 La prospection :

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

3.2 La formation d'une impression :

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

3.3 La formation d'une stratégie :

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

3.4 La transmission :

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

¹ SEDIRA(I), Op.cit, pp.71-72.

3.5 L'évaluation et l'ajustement

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

3.6 La conclusion :

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

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

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

3.7 La pérennisation :

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

4. Les structures commerciales :

Les différents types d'organisation commerciale les plus courantes sont¹ :

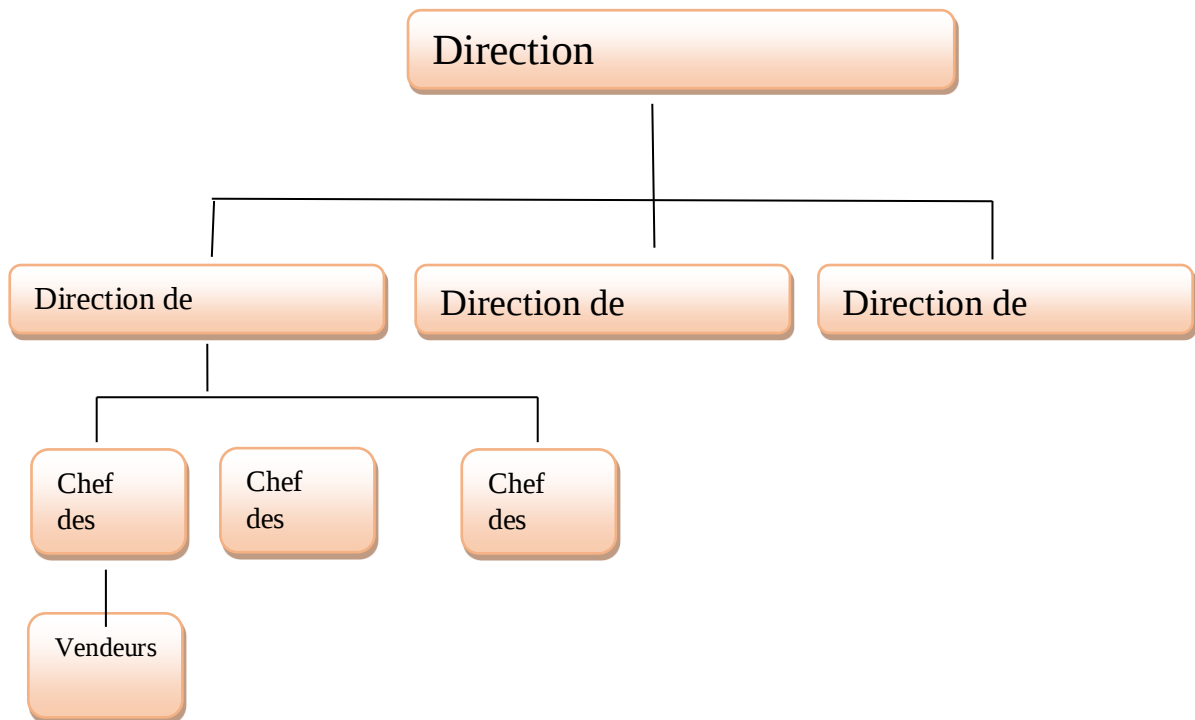
4.1 L'organisation géographique :

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

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

- Le schéma ci-dessous représente l'organisation géographique

Figure 4 : Organisation commerciale géographique



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

- **Avantage :**
 - Facilite l'évaluation des résultats ;
 - Permet de suivre les clients de manière régulière ;
 - Réduit les frais de déplacements.
- **Inconvénients :**
 - Les divergences des clients et des produits ne sont pas vraiment prises en compte ;
 - Les décisions sont souvent centralisées.

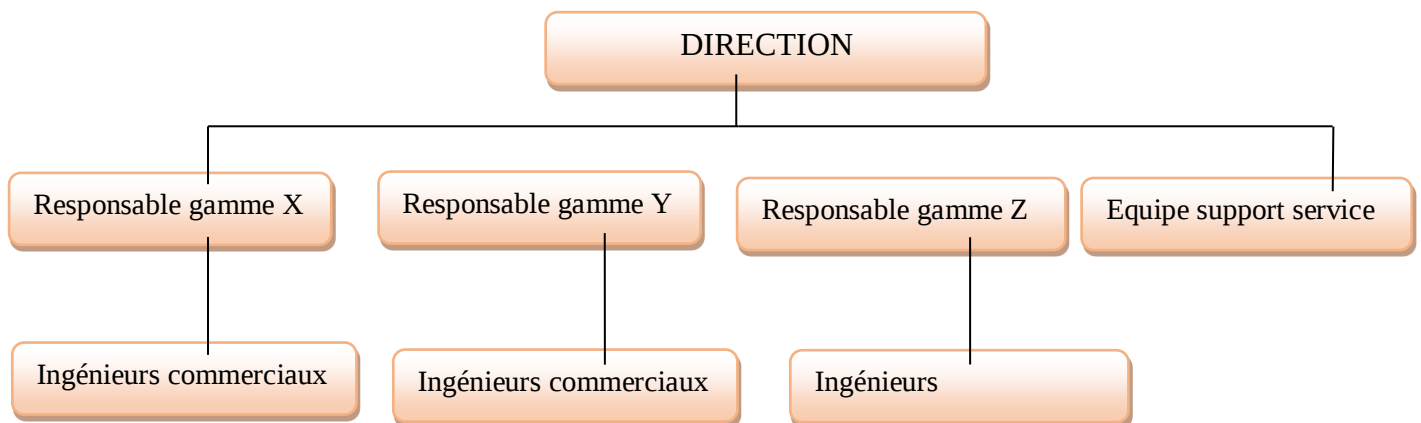
4.2 Organisation en fonction du produit

Celle-ci est adaptée quand l'entreprise commercialise différentes gammes de produits, ces derniers présentent des particularités techniques propres à chaque produit ce qui impose différents profils commerciaux. Comme les besoins et attentes des clients et cibles sont nombreux et les produits aussi un vendeur ne pourra maîtriser à lui seul toutes ces connaissances.

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

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

Figure 5 Schéma Organisation par ligne de produits



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

- **Avantages :**

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

- **Inconvénients**

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

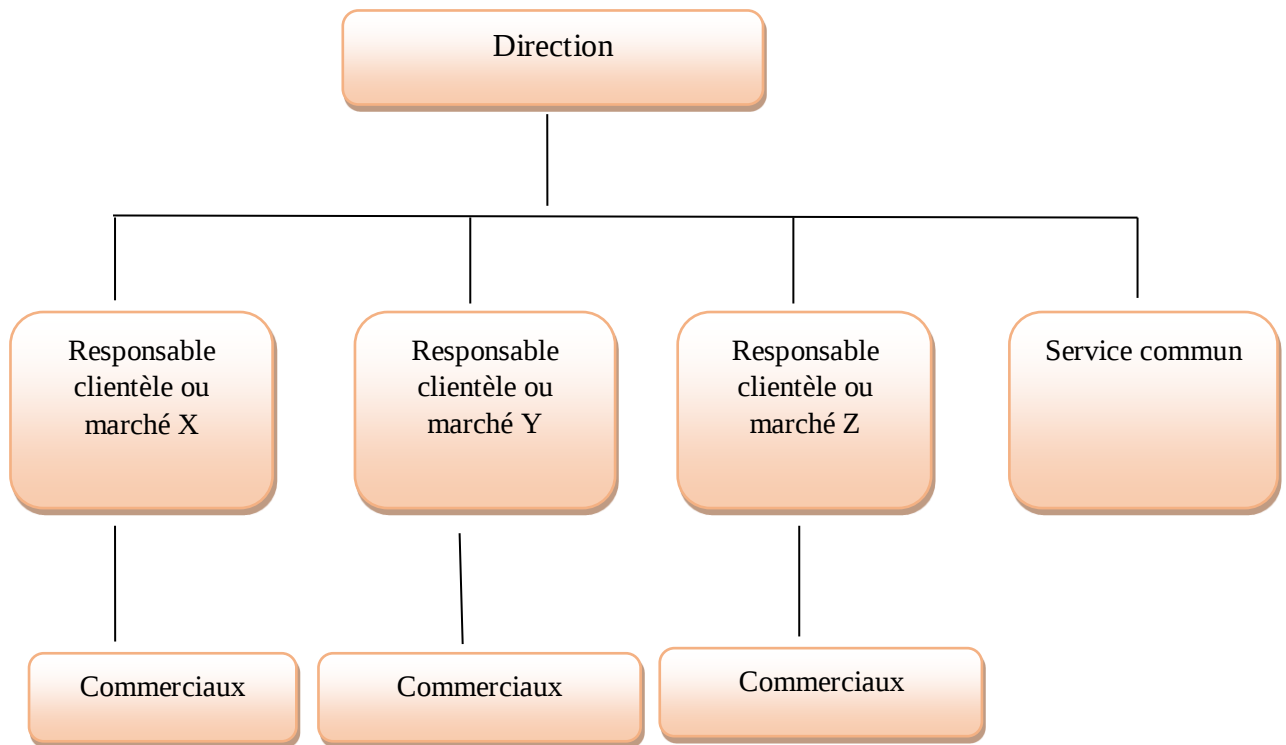
4.3 Organisation en fonction du marché ou par type de client :

Lorsque l'entreprise a différents marchés et circuits de distribution il est préférable d'opter pour une structure par type de clientèle pour permettre de gérer et répondre aux différents besoins et comportements de ses consommateurs et acheteurs.¹

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

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

Figure 6 Organisation par marché ou type de clients



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

- **Avantages**

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

- **Inconvénients**

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

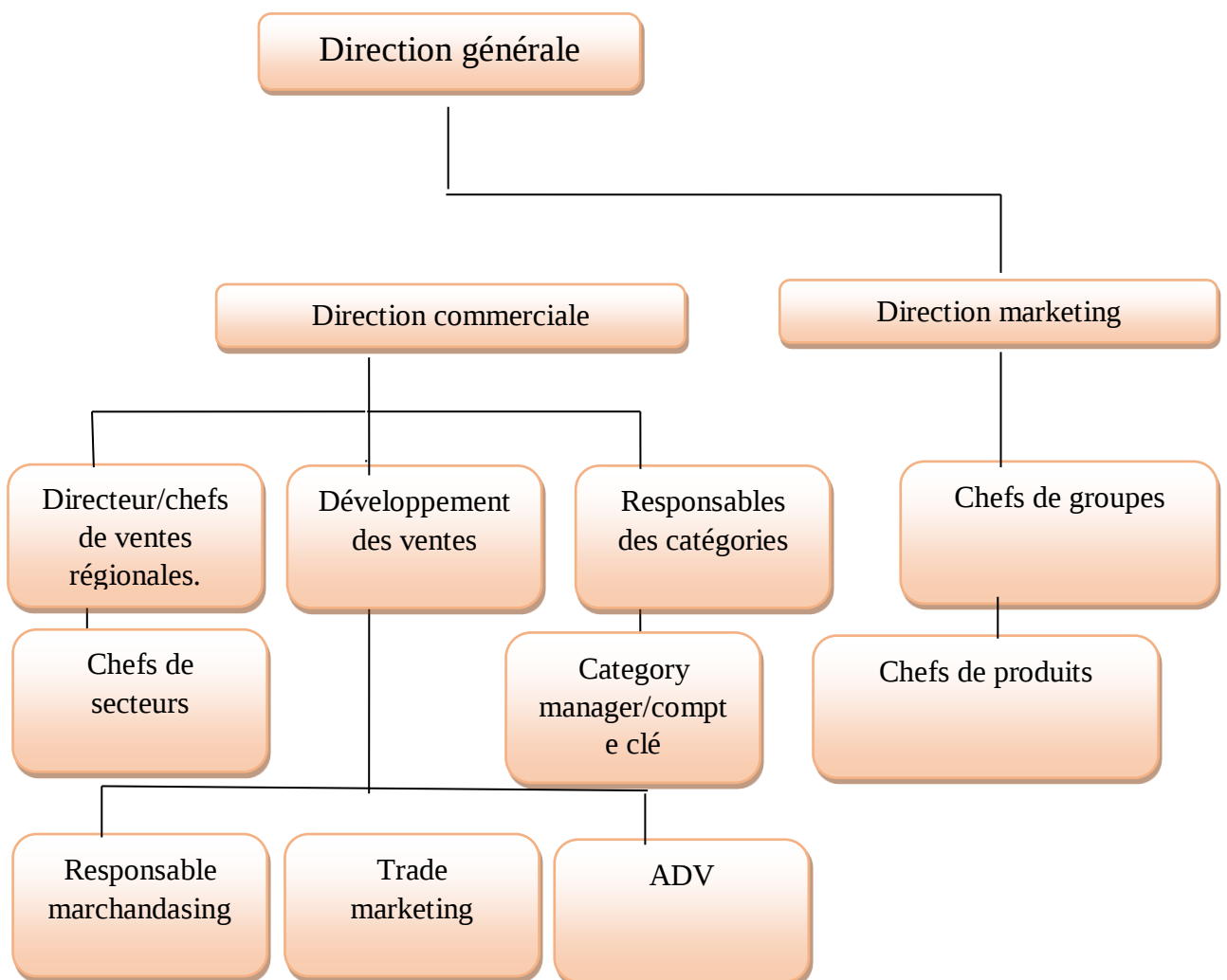
4.4 Le cas spécifique de la grande distribution :

Les entreprises du secteur de la grande consommation (Henkel, Danone, Coca-cola, etc.) sont face aux grands de la distribution qui ont désormais une force considérable et un pouvoir dont ils usent volontiers. Cette situation a fait naître une organisation spécifique. Ce secteur connaît des mutations rapides et en particulier¹ :

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

- Une centralisation de la prise de décision chez les grandes enseignes, Carrefour, Auchan, Cora, Promodès... ;
 - La suppression des négociations sur le point de vente ;
 - Des demandes dans les magasins d'animations et de promotions spécifiques.
- L'organisation commerciale d'un fabricant en grande distribution se coordonne de la manière expliquée dans le schéma suivant :

Figure 7 Organisation commerciale d'un fabricant en grande distribution



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

5. Objectifs et contraintes de la fonction commerciale :

5.1 Objectifs de la fonction commerciale :

On peut regrouper les objectifs de la fonction commerciale dans les points suivants¹ :

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

5.2 Les contraintes de la fonction commerciale :

- Ecoute permanente du marché ;
- Rapidité de réaction, flexibilité ;

¹SEDIRA (I), Op.cit, pp.70-71.

- Nature changeante et instable des différents segments du marché ;
- Coordination avec les autres fonctions, notamment la fonction production

6. Les enjeux de la fonction commerciale :

On peut considérer que, quel que soit le « poids » relatif de la direction commerciale dans l'entreprise, elle répond à trois objectifs fondamentaux¹ :

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

Section 03 : La performance commerciale et ses indicateurs

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

1. Définition de la performance commerciale :

Selon GABILLIE(P), la performance commerciale est ²

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

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

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

² PLAUCHU (V) et TAIROU (A) : *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*, éditions l'Harmattan, Paris, 2008, p.133.

2. Les déterminants de la performance commerciale :

De nombreux facteurs touchent la performance commerciale, pour déterminer cela on prendra les facteurs suivants¹ :

2.1 La capacité de production

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

2.2 La diversité de l'offre

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

2.3 L'étendue du réseau de distribution

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

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

2.4 La capacité financière des revendeurs

C'est l'ensemble des moyens financiers mis en place pour assurer l'écoulement du produit ou service par les revendeurs et en vue de permettre le bon fonctionnement de leurs activités.

D'où la capacité financière des revendeurs a une influence sur quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

¹ AMRAOUI (K), et BAHOUICHE (S) : *L'impact de la force de vente sur la performance commerciale d'une entreprise*, mémoire de master, Bejaia, 2014, p.44.

2.5 La qualité de service

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

3. La mesure de la performance commerciale :

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

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

4. Les leviers de la performance commerciale :

Il existe plusieurs leviers pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise² :

4.1 Connaître et comprendre son marché

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

4.2 Se différencier de la concurrence

Cette stratégie permettra à entreprise d'être plus attrayante et de vendre plus, car elle consiste à mettre en place une stratégie de différenciation pour séduire plus les clients et les fidéliser.

(Etudier les différences qui font la spécialité de l'entreprise, les forces internes à entretenir et les faiblesses à combattre pour rendre l'entreprise plus attractive, etc.).

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

² http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46, consulté le 25/07/2020 à 11h48.

4.3 Évaluer son activité commerciale

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

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

4.4 Repérer ses gisements de croissance

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

4.5 Orienter l'action commerciale

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

4.6 Fixer la contribution individuelle

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

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

4.7 Renforcer l'influence des commerciaux

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

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

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

4.8 Manager sa force de vente

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

4.9 Construire une dynamique d'équipe

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

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

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

L'évaluation de la performance commerciale a pour intérêt¹ :

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

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

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

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

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

6.1 Le tableau de bord :

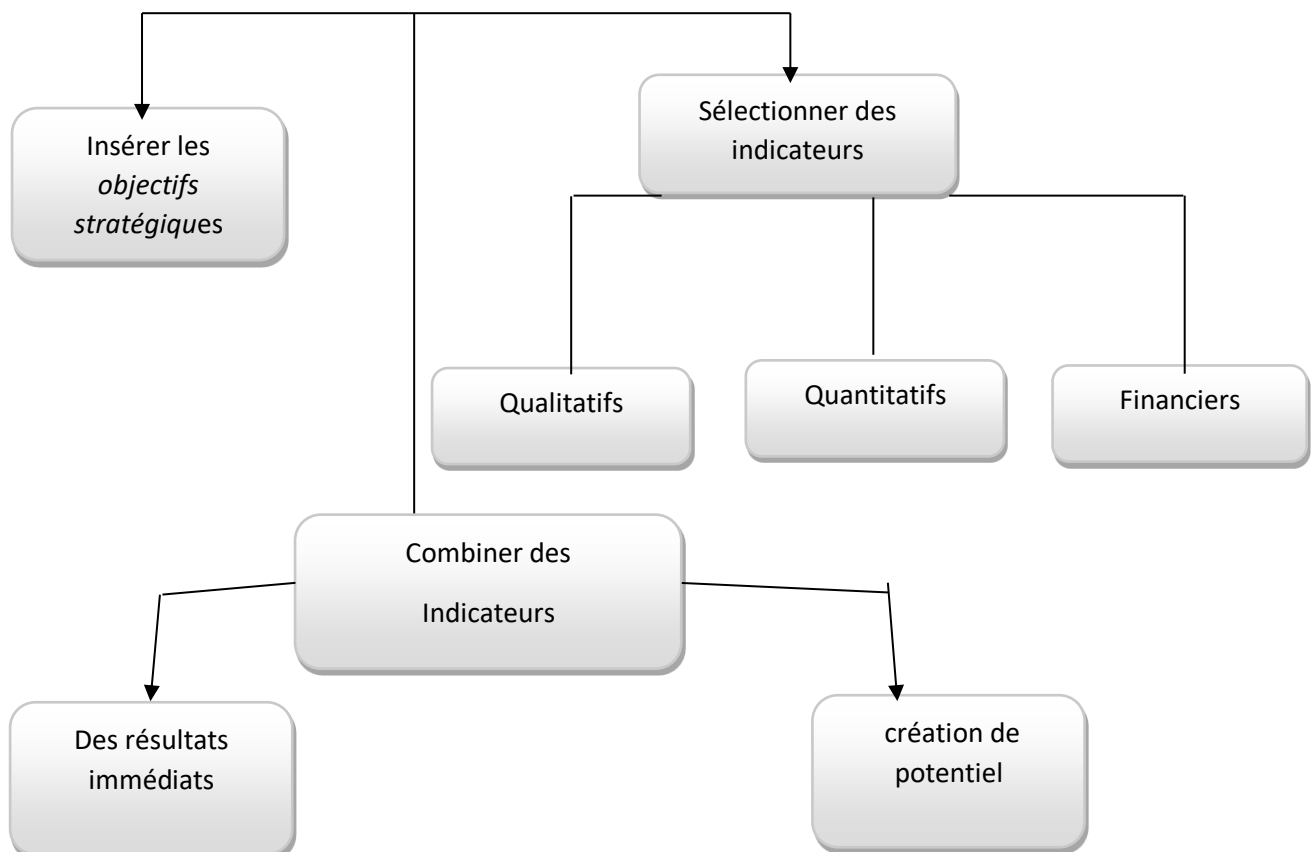
« Le tableau de bord repose sur la notion d'indicateur plus que sur celle d'information, c'est un système composé d'indicateurs, construit et organisé dans une finalité précise : réaliser la mission et les objectifs de son titulaire »¹.

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

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

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

Figure 8 Le principe de composition du tableau de bord :



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

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

- **Les fonctions du tableau de bord :**

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

6.2 L'évaluation à partir d'indicateur :

Les indicateurs fournissent des informations pertinentes pour le gestionnaire, et leur importance se manifeste lors des évaluations et sert de levier pour les décisionnaires, cependant l'évaluation de la performance commerciale à partir des indicateurs a des barrières et reste peu représentative car les indicateurs à eux seuls restent insuffisants à la prise de décision dans certains cas qui peuvent s'avérer complexes.

Les indicateurs de la performance commerciale :

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

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

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

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

¹ <https://www.leblogdudirigeant.com/comment-choisir-les-indicateurs-de-performance-de-son-entreprise/>, consulté le 28/07/2020 à 14h26.

6.2.1 Les indicateurs qualitatifs :

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

6.2.1.1 L'image de l'entreprise

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

L'image de l'entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une position privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise.¹

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

6.2.1.2 La satisfaction du client :

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

Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance »².

Selon LENDREVIE(Jacques), LEVY (julien) et LINDON (Denis) ³:

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

¹SEDIRA(I), Op.cit, p.78.

² KOTLER (P) et DUBOIS (B), Op.cit, p.169.

³ LENDREVIE(J), LEVY (J) et LINDON (D) : *Mercator*, éditions Dalloz, Paris, 2003, pp.913-914.

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

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

6.2.1.3 L'adaptation :

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

6.2.2 Les indicateurs quantitatifs :

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

6.2.2.1 Les indicateurs liés à la vente :

❖ Le volume des ventes :

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

Dans ce cas, la performance commerciale est évaluée à travers l'écart entre les prévisions et les réalisations. Si les prévisions sont supérieures aux réalisations, l'entreprise n'a pas atteint

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

ses objectifs. Dans le cas contraire, nous parlerons d'une évolution des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale. Selon la formule qui est la suivante ¹ :

Equation n°01 :

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

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

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

$P > 0$, implique une bonne performance.

❖ **Le chiffre d'affaire :**

« C'est le montant des factures établis au cours d'un exercice, envoyés aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat, dans les produits d'exploitation »².

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

Equation n°02 :

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

Equation n°03 :

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

❖ **La marge commerciale :**

La marge commerciale est un indicateur de rentabilité pour toutes les activités. Cette donnée intermédiaire du bilan permet de positionner une entreprise par rapport à ses concurrents.³

¹AMRAOUI(K) et BAHCHOUC(S), Op.cit, p.51.

² RAIMBAULT (G) : *Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*, éditions Chihab, 1994, p.171.

³ [Http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale.html](http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale.html), 30/07/2020 à 18h05.

Elle se calcul comme suit :

Equation n°04 :

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

Avec la relation suivante :

Equation n°05 :

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

❖ La part de marché :

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

L'étude du chiffre d'affaire à elle seule ne reflète pas le gain réel de l'entreprise, donc l'étude de la part de marché est nécessaire car elle indique les acquis d'une entreprise quelconque, exprimés en nombre de clients et/ou en chiffre d'affaires. Sur un marché au cours d'une période donnée. Il existe diverses façons d'appréhender la performance commerciale en fonction de la part de marché : ²

- La part de marché globale, qui est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Par ailleurs, il est important ici de bien définir les limites du secteur.
- La part de marché « servi », c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur le marché qu'elle a affectivement visée. La part de marché « servi » est évidemment toujours supérieure à la part de marché globale.
- Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. « Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force » ³. Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

¹ BOISLANDELLE (H-M) : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, éditions Economica, Paris, 1998, p.313.

² WILLIAM (C) et MAKONGO (B) : *Evaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution de la téléphonie mobile*, thèse de doctorat, 2009.

³ KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D), Op.cit., p.139.

Equation n°06 :

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

PDM : part de marché.

Unité : produit ou entreprise.

6.2.2.2 Les indicateurs de profitabilité :

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

❖ Le profit :

Le profit est le résultat net de ce qui reste après déduction de toutes les charges et dépenses de l'entreprise¹. C'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation de ces recettes, au cours d'une période donnée. La formule est la suivante :

Equation n°07 :

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

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

$P < 0$: mauvaise performance.

$P > 0$: bonne performance.

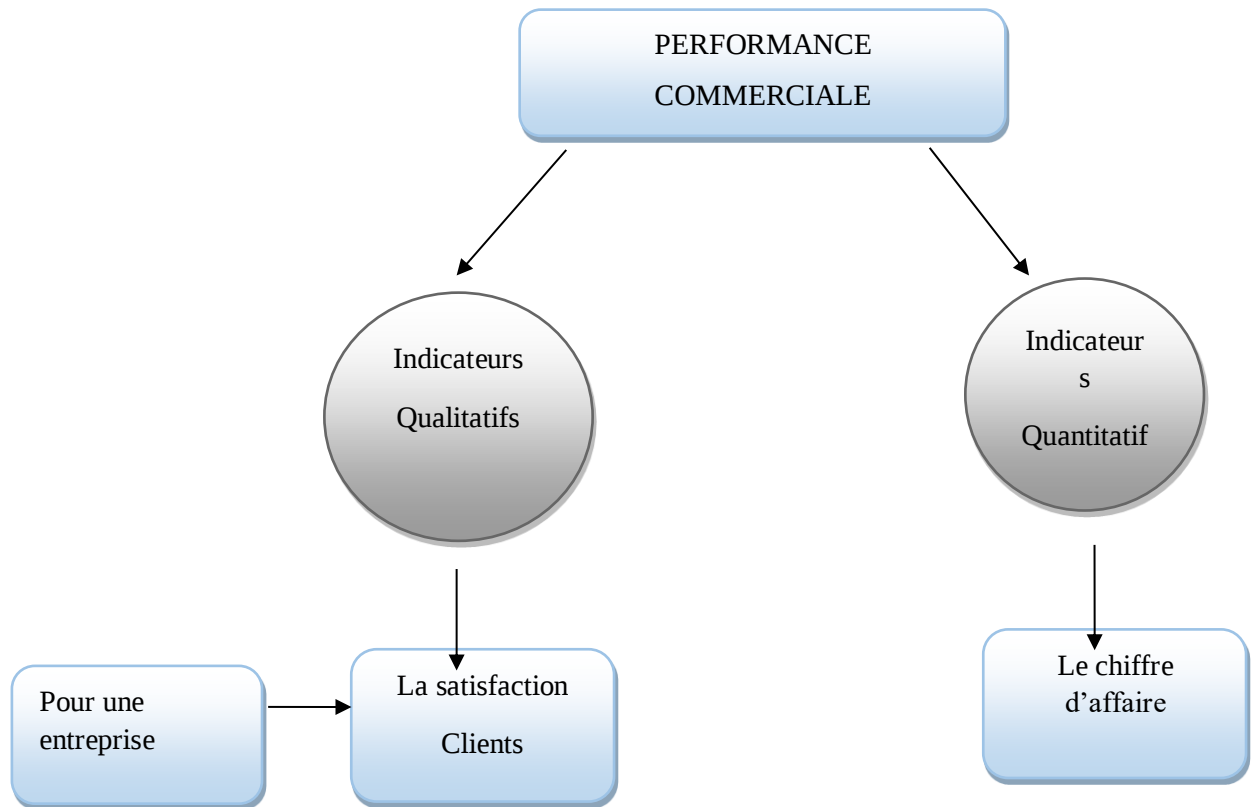
❖ Le rendement des capitaux investis :

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

¹ <https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-profit-economique-3746.php>, consulté le 03/08/2020 à 9h 20

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

Figure 9 La mesure de la performance commerciale



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

Conclusion:

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

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

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

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

En vue de mieux comprendre l'impact de l'optimisation d'un entrepôt de distribution sur la performance commerciale d'une entreprise, nous essayerons dans le chapitre suivant d'étudier et d'évaluer la relation entre notamment l'optimisation des opérations de stockage, transport et la performance commerciale au sein de Pfizer à travers un cas pratique.

Chapitre 03 : Impact de l'optimisation des activités de transport et de stockage sur la fonction commerciale

Introduction du chapitre :

Pfizer réalise plusieurs activités, et elle se développe dans le secteur de la santé qui est un secteur complexe et qui connaît plusieurs contraintes, et dans ce chapitre nous allons décrire la situation du marché pharmaceutique algérien et présenter l'entreprise Pfizer dans sa première section, et dans une deuxième section nous présenterons l'enquête et analyserons les résultats et nous conclurons le chapitre avec un traitement de ces résultats.

Section 01 : Le marché pharmaceutique en Algérie Et La Place De Pfizer :

1. Présentation du marché :

L'industrie pharmaceutique est le secteur économique qui regroupe les activités de recherche de fabrication et de commercialisation des médicaments pour la médecine humaine c'est une des industries les plus rentables et importantes au monde cette activité est exercé par des laboratoires pharmaceutique et les sociétés de biotechnologie.

En effet, des statistiques datant de 2018, montrent que le marché mondial du médicament a dépassé le seuil des 1 000 milliards de dollars de chiffre d'affaires (environ 826 milliards d'euros) dominé par le marché américain (Etats-Unis) en raflant 45 % des parts ,suivi des principaux marchés européens (Allemagne, France, Italie, Royaume- Uni et Espagne), qui réalisent 16,5 % des parts d, le Japon (7,8 %) et les pays émergents (Chine et Brésil), 10,7%.¹

L'Algérie, à l'instar des autres pays, a développé ce marché, d'ailleurs, la taille de ce dernier était estimée à 3,5 milliards d'euros fin 2016, comme l'a indiqué le directeur de la pharmacie au ministère de la Santé, de la Population et de la réforme hospitalière. De ce fait, le marché du médicament en Algérie est bel et bien implanté, il est même très important. De nombreuses raisons justifient son existence et sa position, et pour cause, la dépense en matière de santé ne cesse de croître et ce, pour plusieurs facteurs s'imbriquant l'un dans l'autre ; On citera, notamment, l'accroissement de la population et l'évolution de la pyramide des âges, l'aspiration au bien-être et la montée fulgurante des maladies modernes. A ces facteurs s'ajoute une bonne couverture sociale grâce la généralisation du tiers payant.

La conjugaison de tous ces facteurs a fait que la consommation en médicaments s'accroît d'une façon prépondérante et les besoins se font de plus en plus sentir, que ni la production locale présente et affirmée ni cette facture d'importation qui ne cesse d'augmenter d'année en année n'arrivent à les satisfaire.

L'état algérien s'est fixé un objectif de couverture des approvisionnements en médicaments par la production locale, à hauteur de 70 %, objectif ambitieux appuyé par la nécessité de répondre à des besoins incompressibles et croissants par la production locale, afin notamment de réduire la dépendance extérieure. Ce défi peut être relevé et l'objectif atteint, à condition que certaines contraintes administratives soient levées et que des mesures incitatives soient prises.

¹ Le marché du médicament (la part du marché européen), <https://www.leem.org/marche-mondial> , (consulté le 26/08/2020 à 15h10).

1.1 Historique du marché du médicament en Algérie

Le marché pharmaceutique algérien est en forte croissance, il se présente comme l'un des plus importants sur le continent Africain.

Le système de santé algérien a connu une évolution dès l'indépendance, nous pouvons décomposer l'évolution de ce dernier comme suit :

➤ Avant l'indépendance :

Une seule entreprise BIOTIC créée en 1952 exerçait son activité dans l'industrie pharmaceutique en Algérie, un autre projet était en élaboration qui consistait à créer une autre entreprise PHARMAL, cette dernière a débuté son activité en 1962.

➤ La période de 1962 jusqu' à 1990 :

Après l'indépendance la situation sanitaire en Algérie était critique, comme l'apparition de différentes maladies à caractères transmissibles (tuberculoses, maladies à transmission hydrique, zoonoses...), ainsi qu'un taux de mortalité infantile élevé et une espérance de vie qui n'atteignait pas les 50 ans. Pour cela le ministère de la santé a mis en œuvre des programmes de santé afin de lutter contre cet état critique sanitaire, les engagements de l'Etat se sont caractérisés par : la gratuité des soins dans le secteur sanitaire public, vaccination obligatoire de tous les enfants, l'amélioration de la qualité de l'enseignement médical universitaire, et le renforcement de l'encadrement ainsi que la création de l'entreprise nationale de la production pharmaceutique

En 1982 des nouvelles réformes se sont fixées, à travers la politique de « Restructuration organique des entreprises » comme objectif :

- De séparer les fonctions de commercialisations et de distribution
- De régionaliser les fonctions de commercialisation qui a engendré la naissance de (05) entreprises dont parmi elles (03) régionales de commercialisation qui sont les fameuses « PHARM » :

ENOPHARM (pour l'Ouest), ENAPHARM (pour le Centre) et ENCOPHARM (pour l'Est) planteront (03) unités de production à savoir, l'unité de centre d'hémodialyse de Cherchell devenue opérationnelle en 1994, l'unité des formes liquides de Constantine et l'unité de comprimé d'Annaba.

En 1988 de nombreux changements ont été établis, avec la disparition du monopole sur

le marché extérieur, l'adoption de la loi sur la monnaie et le crédit, et enfin l'adoption d'une nouvelle loi sur la promotion de l'investissement en 1992.

Cet ensemble de loi, autorise à nouveau l'intervention du privé national et étranger dans l'importation, la distribution de gros et la production du médicament, le secteur public a connu, lui aussi d'importants changements à cause de la concurrence et aux conséquences de la crise économique, grâce à une politique sanitaire renforcé et dynamique, l'Algérie a réalisé un grand nombre d'infrastructures sanitaires comme les hôpitaux, polycliniques, et centres de santé.

➤ **La période 1990 – 2008 :**

Au début des années 90 le système sanitaire en Algérie a connu des changements et cela avec l'adoption de la loi sur la promotion des investissements et la loi sur la monnaie et le crédit, le texte de cette dernière a mis fin au monopole de l'Etat sur le commerce extérieur en ouvrant la quasi-totalité des secteurs d'activités aux capitaux nationaux et étrangers. La seule obligation qui a été imposé aux importateurs été d'investir une partie de leurs bénéfices dans des activités de production et de services.

En septembre 2008, le ministère de la santé a rendu publique une instruction ministérielle destinée aux producteurs et importateurs de produits pharmaceutiques relative à la généralisation du médicament générique. « Explicatif pas de données récentes ».

➤ **2008 – période actuelle :**

La dernière décennie a vu la réalisation de plusieurs infrastructures de production pharmaceutique de taille conséquente et dont la conception et la réalisation sont conformes aux normes techniques en vigueur, par ailleurs, l'Algérie possède aujourd'hui une réelle base industrielle pharmaceutique, qu'elle provienne des installations du secteur étatique, ou bien des unités du secteur privé. Cependant, force est de constater que le potentiel du secteur privé rencontre des réelles difficultés de développement, notamment en raison de contraintes bureaucratiques et de faiblesses du système de régulation.¹

Enfin la survenue de la pandémie du Covid-19 et la nécessité de tenter de trouver des solutions locales pour certains dispositifs de lutte contre la Covid-19 a permis à nos sociétés de relever ce défi et d'engager une production locale de tests sérologiques rapides (IgM/IgG). Et ce dans un strict souci de pouvoir participer à l'effort de lutte contre cette pandémie avec désintéressement, la meilleure preuve étant le rapport qualité/prix ainsi que la transparence de nos structures de prix partagées avec l'autorité de santé.²

¹ Taille du marché algérien du pharmaceutique et les facteurs justifiant l'existence de ce marché, https://www.huffpostmaghreb.com/2017/05/16/pharmacie-marche_n_16633648.html (consulté le 26/08/2020 à 16h12)

² <https://www.algerie-eco.com/> consulté le 26/08/2020 à 17h20.

1.2 Situation du marché algérien du médicament :

Les données générales concernant le marché national du médicament sont relativement bien cernées et connues. Le Ministère de la santé, l'UNOP ¹ou d'autres organismes (FCE ; Union européenne ; etc.) ont révélé les données suivantes :

Un marché d'une valeur globale qui peut être estimée en 2016 à quelques 310 Milliards de DA et qui connaît une croissance très rapide au cours de ces dernières années. Cette croissance a jusque-là été portée essentiellement par l'importation, dans la mesure où la facture étrangère du médicament a quasiment sextuplé dans une courte période de temps.

La production nationale, quant à elle, est en nette augmentation (doublement en cinq années) mais elle reste toujours en retrait de cette croissance rapide, grâce à des efforts d'investissements appréciables de l'ordre de 100 Milliards DA réalisés au cours des dix dernières années. Elle occupe quelques 35% (1 Milliard \$) du marché actuel avec, pourtant, des équipements récents et aux normes internationales, tournés vers des produits tombés dans le domaine public depuis longtemps et donc à faible valeur ajoutée.

Le rôle majeur joué par les caisses de sécurité sociale, en termes de prise en charge de la facture nationale du médicament n'est pas négligeable. La seule couverture médicaments assurée actuellement par la CNAS se situe à plus de 110 Milliards de DA. Cela sans compter les médicaments directement distribués sur les réseaux de soins publics.

L'augmentation de la couverture médicale et des dépenses de santé par habitant, la hausse des investissements dans la production locale et les infrastructures de santé ainsi que dans le secteur hospitalier et les produits de spécialités (oncologie) et, d'autre part, une pénétration plus importante des génériques, constitueront les principaux facteurs de croissance du marché national du médicament.²

¹UNOP : (Union nationale des opérateurs de la pharmacie)

² Ministère de la santé : le marché algérien du médicament : un investissement à rentabiliser et un potentiel à promouvoir, Rapport du MDS, 2014, P3.

2. Facteurs de développement du marché du médicament en Algérie :

2.1 Un environnement économique favorable au producteur :

En Algérie, comme dans de nombreux pays en développement, le souci majeur des autorités politiques et économiques nationales était, pendant longtemps de garantir l'accès élargi au médicament. L'approvisionnement du marché national étant alors assuré à travers l'importation, la contrainte principale, en dehors de la sécurité sanitaire, était de s'assurer du prix les plus bas possibles, de sorte à garantir l'accès aux soins pour le malade et à préserver les équilibres de la balance des paiements.

La donne change maintenant avec l'irruption de producteurs nationaux qui ambitionnent d'occuper des parts grandissantes du marché national. L'enjeu du développement de la production nationale du médicament commande des actions à plusieurs niveaux :

En premier lieu, il faut relever l'importance des mesures de protection du marché interne, prises par le gouvernement. Cette protection devra être utilisée judicieusement de sorte à favoriser au maximum, par des aides ciblées, le développement des capacités de la production nationale.

En second lieu, il importe de souligner que le producteur est soumis à un double système de prix : le contrôle de la marge de production et la négociation du prix sortie usine avec l'autorité sanitaire et parfois le Ministère des Affaires Sociales. Il serait judicieux de maintenir en place uniquement la négociation du prix sortie usine par une seule administration. Dans la majorité des pays développés ou en voie de développement, aucune marge à la production n'est fixée. L'assouplissement du système actuel de fixation des prix aidera sans aucun doute au développement rapide d'une industrie nationale forte et performante.

Enfin, il est recommandé de mettre en place un fonds public spécialisé dans le financement de la recherche-développement pharmaceutique, de l'amélioration des systèmes de contrôle de qualité et des actions de formation des personnels techniques spécialisés.¹

¹UNOP : (Union nationale des opérateurs de la pharmacie)

2.2 Une administration efficace au service des producteurs :

Le secteur pharmaceutique est, en Algérie comme, partout à travers le monde, un secteur fortement régulé. Son développement est ainsi étroitement lié à la qualité de l'administration économique nationale. De nombreux progrès sont à attendre à ce titre :

- ✓ Le système des enregistrements de nouvelles molécules : Le processus d'enregistrement des médicaments est, aujourd'hui, complètement dépassé et peu adapté aux règles d'un service administratif moderne. Il y a lieu, en particulier, de recruter des cadres spécialisés et de les former, pour assurer le traitement diligent des dossiers qui y sont présentés au quotidien et de réduire de manière sensible les délais de traitement des dossiers.

- ✓ La simplification de la gestion du système des exonérations fiscales Les médicaments bénéficiant, depuis longtemps, d'un droit de douane nul à l'importation, les autorités publiques ont mis en place depuis l'année 2000 un système d'exonération de droit de douane et de TVA sur les intrants et matières destinés à la fabrication locale.

- ✓ Le traitement et la diffusion régulière de l'information économique sur le secteur pharmaceutique national. Le secteur de la pharmacie est étroitement régulé, de bout en bout, par l'administration sanitaire nationale. L'ensemble des informations économiques intéressant ce secteur sont ainsi mises à la disposition de l'administration, de manière systématique et régulière. Cette information, vitale pour les producteurs, les investisseurs, Les chercheurs, etc., devrait être traitée, sériée et publiée de manière régulière par l'administration.

3. Historique de Pfizer

Charles PFIZER, un chimiste Allemand, s'associe à son cousin, le confiseur Charles Erhart en 1849 pour fonder à Brooklyn la Chas.

Pfizer était comme une entreprise spécialisée dans les produits chimiques, dont le tartre, le borax et le camphre raffiné, la première substance pharmaceutique fabriquée par l'entreprise, c'était la santonine, était utilisée comme vermifuge, en 1868, l'entreprise s'est élargie ses locaux, sont devenus plus vastes, sur Maiden Lane, dans le quartier de Wall Street, à Manhattan.²

Au début du 20^{ème} siècle, l'acide citrique c'était le principal produit chimique de l'entreprise, ce produit polyvalent été utilisé à de nombreuses fins industrielles ainsi que pour aromatiser les aliments, les boissons gazeuses et les médicaments. Grâce à sa fermentation du sucre a obtenue pour la première fois de l'acide citrique en 1917, puis au cours des années 20, Pfizer met au point de nouvelles méthodes pour réaliser de la fermentation en grandes quantités. C'est aux années 30 qu'elle a créé un procédé de fermentation en cuve profonde permettant de produire l'acide citrique à partir de la mélasse, ce qui entraîne une réduction des coûts tout en augmentant la qualité du produit.

En 1928, sir Alexander Fleming avait découvert la pénicilline à Londres. Mais, faute d'un procédé permettant de la synthétiser en grande quantité, elle était demeurée une simple curiosité de laboratoire.

En 1942, Pfizer est inscrite en Bourse, l'entreprise met à profit son expertise en fermentation pour devenir la première à réaliser la production de masse de ce médicament. Peu après le débarquement en Normandie, le remède miracle sert à soigner les forces alliées et le monde est propulsé dans l'ère de la pharmacie moderne.

En 1945, Pfizer est le plus grand producteur de pénicilline au monde et elle encourage ses chercheurs à découvrir d'autres micro-organismes pour combattre les infections. Et en 1959, après avoir effectué plus de 20 millions d'analyses sur quelque échantillons de sol provenant de terrains situés tout autour du globe, Pfizer lance sur le marché le nouvel antibiotique Terramycine (premier médicament issu de la recherche systématique effectuée par Pfizer).

¹ Omar Ehsan, General Manager, IMS Afrique, « Le marché pharmaceutique mondial », Préparé pour le forum Etats-Unis/Algérie Health 2011.

² Document interne de PFIZER Algérie.

En 1951, Pfizer amorce une décennie d'expansion partout dans le monde, y compris au Canada, en 1953. En 1959, elle emménage dans les nouveaux locaux de son siège social mondial sur la 42e Rue Est, à Manhattan, où elle se trouve toujours.

Au début des années 1960, Pfizer est le principal fabricant de vaccin contre la poliomyélite, le vaccin de Salk administré par voie orale. Ce vaccin est administré à quelque 60 millions de personnes et élimine, en Amérique du Nord, la crainte de contracter cette maladie.

Appelée tout simplement « Pfizer Inc », la société continue de mettre au point des médicaments novateurs tout au long des années 1970 et 1980.

Sa croissance remarquable s'est vue très largement renforcée avec l'acquisition de Warner- Lambert en 2000 et Pharmacia en 2003.

Avec l'acquisition de Wyeth, en 2009, Pfizer dispose désormais d'un portefeuille de produits large et diversifié au niveau mondial.

L'investissement massif en recherche et développement a permis à Pfizer de produire certains des médicaments actuels les plus importants et de faire germer des idées qui seront à la base des principaux traitements de l'avenir, grâce à un engagement constant envers l'amélioration de la santé qui se traduit par un soutien indéfectible de la recherche et de l'innovation.

4. Produits phares de Pfizer :

Liste complète des produits phares de Pfizer :

Portfolio Comprimé	Portfolio Capsules
▪ Vibramycine 100mg ▪ Feldene 20mg ▪ Cardular 2mg ▪ Lysanxia 10mg ▪ Debridat 100 & 200 mg ▪ Zithromax 500mg ▪ Fasigyn 500 mg ▪ Viagra 50 mg , 100mg ▪ Lipitor 10, 20 & 40 mg	▪ Norvasc 5 & 10 mg ▪ Diflucan 50mg ▪ Zolof 50mg ▪ Celebrex 100 & 200 mg et Celebrex Power Pack Diflucan (Fluconazole Pfizer) 150 ▪ Lyrica 50, 150 & 75mg

Commentaire : nous remarquons une faible diversité des produits chez Pfizer.

5. Classement de Pfizer au niveau international :

Voici selon le classement international des meilleures entreprises pharmaceutiques au monde pour l'année 2018 :

Société	CA global (Evol/2016)	CA produits pharmaceutiques (hors vaccins)	CA pharma (vaccins inclus)	Part pharma (vaccins inclus) dans le CA (en %)	Bénéfice net	Dividendes distribués	Marge nette (groupe) (en %)	Dépenses R&D	R&D / CA (en %)	Effectifs groupe
Pfizer (Etats-Unis)	46,56 (-0,5 %)	41,24	46,56	100	18,9	6,78	40,6 %	6,86	14,6	90 200
Novartis (Suisse)	43,56 (+1 %)	38,23	38,23	87,7	6,83 (+12%)	5,94	15,6 %	7,98	18,3	126 000
Roche (Suisse)	58,62 (+5,2 %)	37,08	37,08	77,3	9,7 (-9%)	9,13	16,55 %	11,43	19,6	99 734
Sanofi (France)	35,05 (-5,6 %)	29,95	35,05	100	8,34 (+79%)	4,63	23,8 %	5,47	15,6	106 566
J&J (Etats-Unis)	67,81 (+6,3 %)	32,2	32,2	47,4	1,15 (-92%)	10,1	1,69 %	7,41	23	134 000
Merck&Co (Etats-Unis)	33,58 (+1 %)	25,92	31,39	89	2,14 (-38%)	10,37	6,37 %	9,04	25	69 000
GSK (RU)	26,49 (+3 %)	22,37	25,59	84	2,17 (+7 %)	4,4	8,2 %	3,38	12,7	98 432
Abbvie (Etats-Unis)	25,01 (+9,8 %)	25,01	25,01	100	4,7 (-1,08 %)	3,62	18,7 %	4,4	18	29 000
Gilead (Etats-Unis)	23,15 (-14 %)	23,15	23,15	100	4,11 (-66%)	2,4	17,7 %	3,28	14,1	10 000
Amgen (Etats-Unis)	20,26 (-0,6 %)	20,26	20,26	100	1,75 (-74 %)	3,4	15,5 %	3,16	15,3	20 000
Total	380,09	303,68	322,76	84,9	59,79	60,77	-	64,4	-	782 932

Source : <http://biopharmanalyses.fr/> consulté le 18/09/2020 à 16h15

Commentaire : Pfizer a franchi la barre des 40 milliards d'€ de ventes annuelles. Avec un résultat de 31,42 milliards de \$ (27,87 milliards d'€, +8%), la division « santé innovante » contribue à près de 60 % à ce résultat.

6. Valeurs et principe de Pfizer Algérie :

Les valeurs de Pfizer sont : la fiabilité de la Supply Chain, le rapport entre la qualité, le coût et la valeur ;

6.1 Principe « Zero Defect » :

- Produits améliorés.
- Réduction de bris de glace sur la ligne d'emballage.
- Amélioration du programme de qualification des opérateurs.
- Amélioration du centre logistique.
- Réduction des stocks en détresse.
- Réduction des plaintes.

6.2 Les principaux objectifs :

- Respecter les bonnes pratiques de fabrication.
- Former un personnel qualifié.
- Répondre à la politique du gouvernement Algérien qui vise la promotion de la production pharmaceutique locale.
- Fidélisation des grossistes.

7. Vision de Pfizer :

- But : Pfizer fournis des produits de qualité aux patients, qui améliorent considérablement leur vie.
- Mission : Etre la première organisation biopharmaceutique fournissant des produits innovants et de valeur reconnue.

Les missions liées à la stratégie :

- 1-Garder” zéro défaut” tout en créant des processus et des systèmes efficaces et efficients.
- 2- Détection proactive des premiers signaux / risque déclencheurs.
- 3- Suivre les règlements Qualité / HSE.
- 4-Continuer l'amélioration de la viabilité et de la responsabilité de protection de l'environnement.
- 5-Etre toujours prêt à répondre aux besoins des clients.
- 6- Robustesse du processus.
- 7- Exécution sans defaults de transferts et lancement des produits.
- 8-Placer l'amélioration continue parmi les priorités de l'entreprise.

8. Présentation Pfizer Algérie

Pfizer Algérie fait partie d'Emergent Market Business Unit qui constitue une unité de prédilection pour le groupe Pfizer, réunissant plusieurs pays ou l'Algérie occupe une place prépondérante.

Le groupe Pfizer encourage et oriente de gros investissent dans les pays émergeant à l'image de l'Algérie.

Aujourd'hui, le Groupe Pfizer est implanté en Algérie à travers trois entités :

- PPA Pfizer Pharm Algeria,
- PGS Pfizer Global Supply à Rouiba.
- PSM Pfizer Sidal Manufacturing, l'entité où nous avons effectué notre stage. PSM

fabrique près de 55% du portefeuille produit en volume de Pfizer Algérie. Elle a été implantée en 1998, en joint-venture, avec 70% pour Pfizer et 30 % pour Saïdal.

8.1 Les activités de Pfizer Algérie :

- Pfizer Algérie s'implique activement dans la lutte anti cancer et l'amélioration de la prise en charge de la douleur ¹ :

A crée des comités régionaux regroupant des urologues et oncologues pour participer à assurer une meilleure prise en charge des malades atteints de cancer de rein.

Et parraine plusieurs associations activant dans le programme de lutte contre le cancer. Et surtout, a mis à la disposition des cancéreux des produits innovants pour leurs traitements.

- Pfizer Algérie participe aux opérations de dépistage :

A contribué à plusieurs programmes de dépistage du glaucome et de l'hypertension dans le but est de détecter cette pathologie à temps.

- Pfizer Algérie aide les associations et participe à la sensibilisation :

A initié des campagnes d'information sur les médias lourds sur la prévention de la maladie d'Alzheimer, en collaboration des associations et a lancé un call center dédié afin d'orienter les malades vers les centres de prise en charge de cette maladie.

- Pfizer Algérie s'allie aux actions ciblant la formation médicale continue :

Pfizer Algérie œuvre pour la vulgarisation de l'information médicale et participe à la sensibilisation médicale, et elle assure la formation continue au profit des médecins dans les différentes pathologies.

- La lutte anti-tabac est une priorité pour Pfizer Algérie :

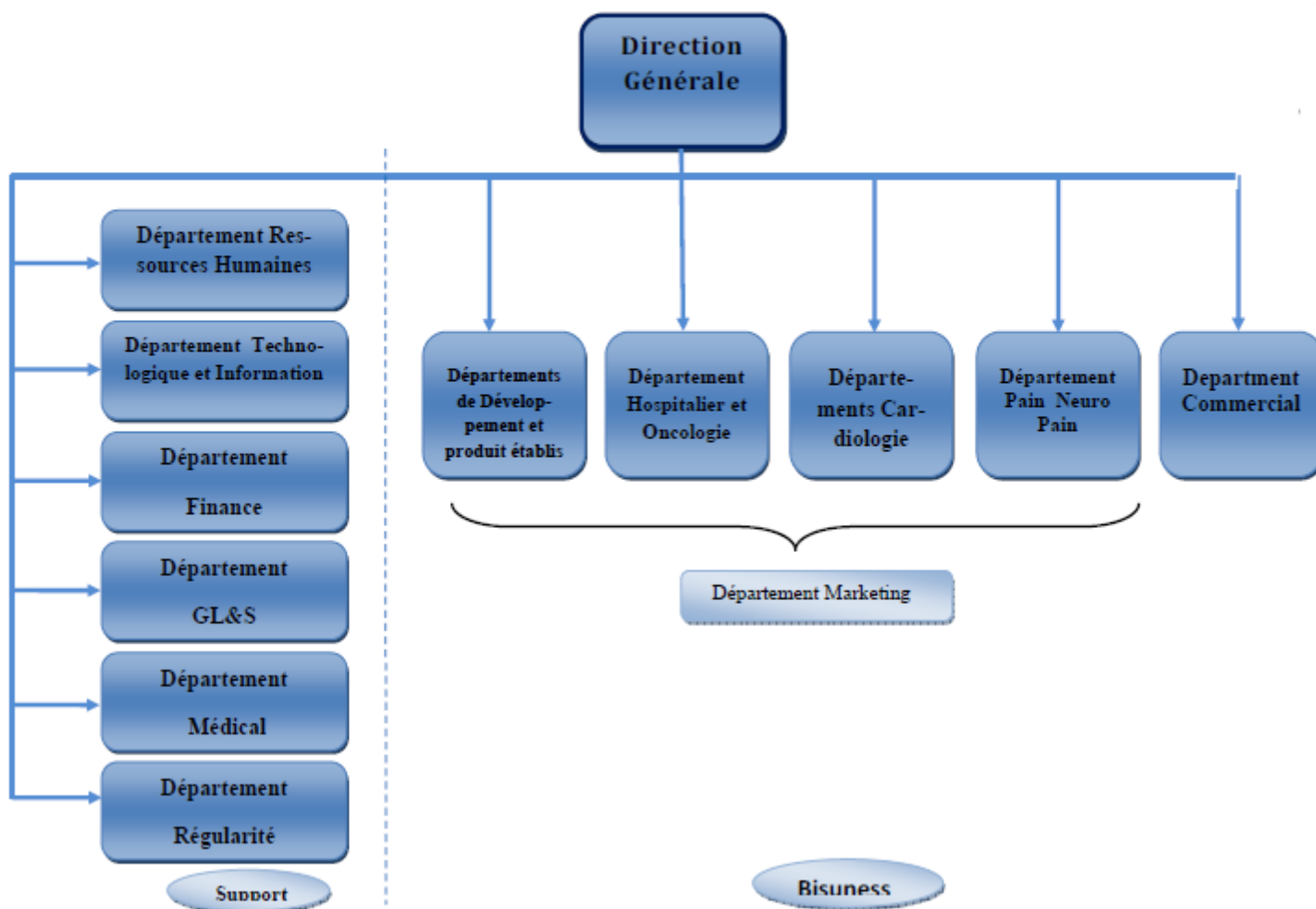
Pour contrecarrer le problème du tabagisme, Pfizer Algérie a agi, en lançant plusieurs campagnes de sensibilisation aux profits du grand public dans le but de sensibiliser les fumeurs aux risques du tabagisme et aux bénéfices de l'arrêt.

¹ Informations collectées au sein de PFIZER Algérie.

8.2 Structure organisationnel de Pfizer Algérie :

La figure ci-dessous représente l'organisation des différents départements de Pfizer Algérie regroupés sous forme d'organigramme

Figure 1 organigramme des départements :



Source : département GL&S – Pfizer Algérie.

8.3 Les départements de Business :

Les départements de business sont¹ :

8.3.1 Département marketing :

Le département marketing est composé de quatre grands départements qui sont répartis par rapport aux types de médicaments. On trouve alors :

- Le département Pain Neuro Pain,
- Le département Cardiologie
- Le département Hospitalier et Oncologie,
- Le département de Développement et produits établis.

Il est chargé de développer et mettre en application les stratégies d'implantation : choix des segments, produits, des cibles ... et les stratégies de ventes : dimensionnement de la force de vente, communication, manifestation. Les stratégies locales sont développées sur la base des objectifs globaux de Pfizer ; des plans développement des lignes de produits et des stratégies globales et régionales. Pour ce faire, ce département à l'instar du département médical peut s'appuyer sur une division internationale très importante.

Le département est composé d'un directeur de produit, chefs de produit et d'une personne en charge des relations avec les agences de communication et la presse.

8.3.2 Département commercial :

Département opérationnel le plus important en terme de ressources humaines. Il est constitué d'équipes de visiteurs médicaux chacun d'entre eux étant responsable de la promotion de produits spécifique sur une zone géographique donnée, ils sont donc répartis à travers le territoire national, principalement dans la bande nord du pays.

Ce département a la responsabilité de l'organisation de manifestations scientifiques promotionnelles (lancement de produits, table rondes ...), au maintien des relations avec les prescripteurs, les pharmaciens, et les leaders d'opinions, et à l'application des stratégies et tactiques élaborées par le marketing.

8.4 Les départements de Supports :

Les départements de supports sont :

8.4.1 Le département médical :

Il assure le suivi des relations avec les autorités réglementaires algériennes, l'enregistrement des produits (autorisation de mise sur le marché), la pharmacovigilance (Surveillance des incidents dus à l'absorption de médicaments Pfizer), et un soutien au département marketing et force de vente en leur apportant des réponses aux questions technique et des études médicale.

¹ Information collectées au sein de PFIZER Algérie

8.4.2 Le département finance :

Il prend en charge la politique financière et comptable de l'entreprise et de l'édition et la transmission des rapports à la direction générale de NEW YORK. Il est aussi responsable de l'analyse comptable et financière journalière de Pfizer, de la gestion des factures et des procédures administratives.

8.4.3 Le département technologique de l'information :

Il est chargé de la programmation et du traitement informatique de l'ensemble des données.

8.4.4 Le département des ressources humaines :

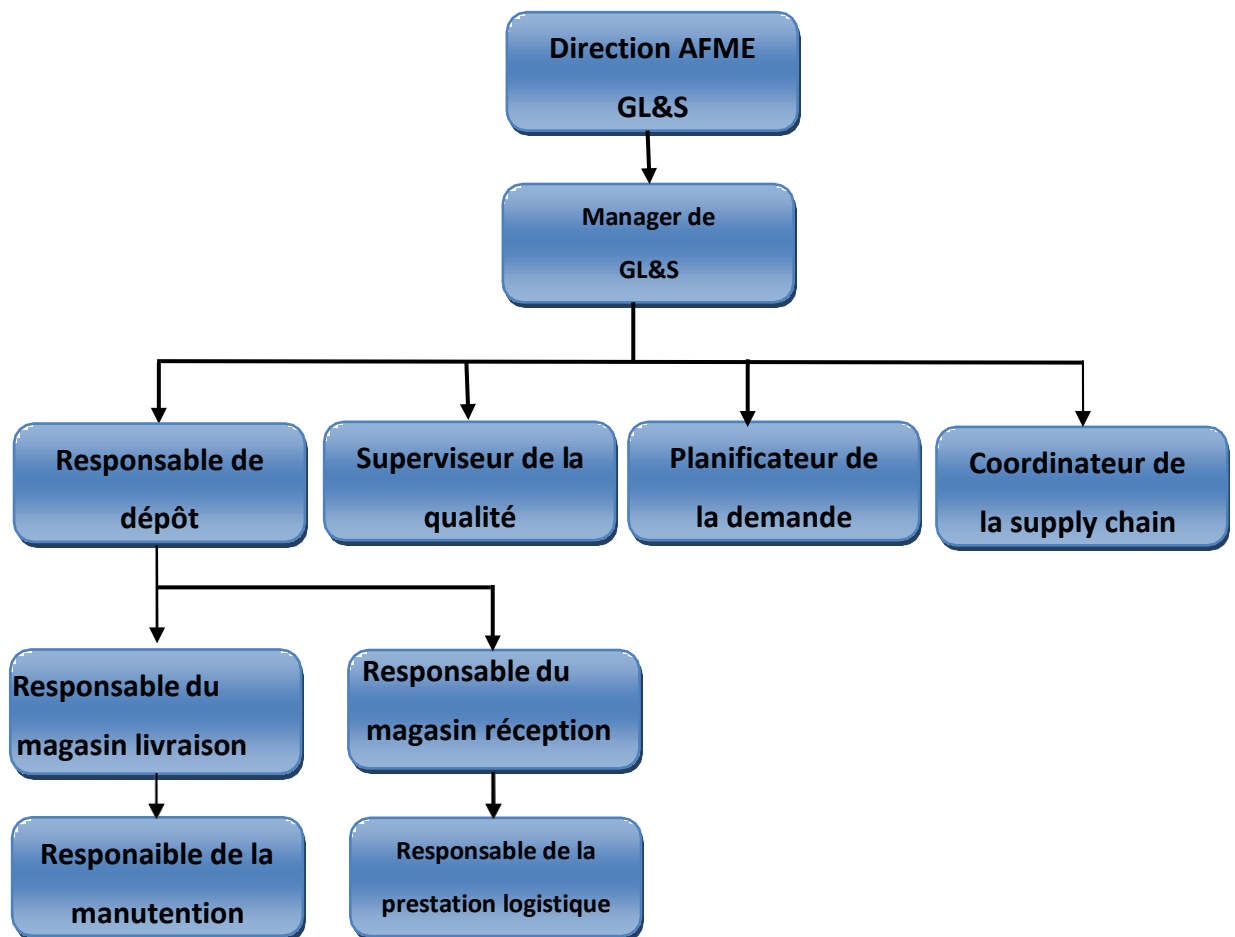
La fonction DRH consiste à gérer le recrutement et les contrats de travail, la politique de rémunération et la maîtrise de la masse salariale, les négociations collectives et le dialogue social, la gestion de l'emploi et évaluation des compétences, ainsi que la formation des employés.

De plus il assure le bon développement de la stratégie RH, pour maximiser l'efficacité de l'organisation. Il doit donc assurer un environnement idéal pour le travail tout en suivant de près l'application des valeurs de Pfizer dans le but de renvoyer une image positive envers les médias, les autorités sanitaires et le grand public.

8.4.5 Le département de GL&S :

Ce département s'occupe de la logistique des opérations en amont. Ce département fera entièrement l'objet de notre section suivante.

- Ci-dessous la schématisation des différents services présents au sein du département GL&S :
Figure 2 organigramme du département GL&S



Source : département GL&S Pfizer Algérie

Section 2 : présentation du cadre méthodologique de l'étude et analyse des résultats :

L'enquête est une méthode de recherche de plus en plus utilisée dans les études concernant les produits et les marques. Parmi les méthodes de l'enquête, on distingue : les entretiens individuels et les réunions de groupe¹.

1. Présentation et objectif de l'enquête

Notre enquête est basée en premier lieu sur une analyse qualitative² avec un **guide d'entretien** par le moyen du face à face avec le directeur logistique de l'entrepôt qui est le plus expérimentés dans le domaine de la distribution.

Durant cet entretien, nous avons demandé à l'interviewé de s'exprimer très librement et spontanément sur le thème de l'étude dans le but de se procurer des informations qui nous aiderons à analyser le transport et le stockage dans l'entrepôt de PFIZER, et toucher leurs importance. Ensuite nous passerons à une étude quantitative à travers un **questionnaire**³ afin de mesurer la satisfaction des clients de PFIZER visant avec cela de trouver la réponse à notre problématique qui est de déceler le rôle de la maîtrise de ces deux activités dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

1.1 Présentation du guide d'entretien :

Nous avons initié notre guide d'entretien avec une formule de politesse, et on a éclairé notre objectif qu'il était purement scientifique afin de rassurer l'interviewé qui était très conservateur en termes d'informations.

¹D.CAUMOT « *Les études de marché* », édition Dunod, paris, 1998, p45.

² Voir annexe 02

³ Voir annexe01

1.1.1 Le choix des thèmes

Notre guide était organisé comme suit : Il est composé de 10 questions, dans le but de récolter le maximum d'informations qui nous aiderons à répondre à notre problématique.

- ❖ **Thème 01** : Il traite la fonction de transport de Pfizer afin de détecter son importance ainsi que celle de son optimisation il est composé de deux questions
- ❖ **Thème 02** : Il porte sur le stockage chez Pfizer, pour ressortir les disfonctionnements qui peuvent toucher cette fonction et comment y remédier, il est composé de cinq questions ;
- ❖ **Thème 03** : et le dernier, il traite la performance commerciale de Pfizer et les différents indicateurs afin de définir sa position dans le marché, il comporte trois questions.

1.2 Questionnaire :

Le questionnaire est un instrument essentiel de recueil de l'information le plus courant. Il est une liste de question de forme diverse, placée selon un ordre et une logique prédéfinie pour lesquels un enquêteur souhaite l'avis, le jugement et l'évaluation d'un interviewé.

1.2.1 Définition du questionnaire

Le questionnaire est un instrument de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations recueillies directement auprès des répondants, et qui prend la forme d'un ensemble de questions ouvertes et/ou fermées, selon l'objectif des questions posées.

Le questionnaire peut être défini comme « une technique d'interrogation individuelle standardisés, composé d'une suite de questions présentées dans un ordre prédéfini »⁶

⁶ D.CAUMONT. op. cit. , p. 83.

1.2.2 Description de l'échantillon :

La population cible de notre étude est les grossistes en médicaments travaillons avec le centre de distribution, Les gérants des grossistes sont les individus qui représentent la personne physique de notre enquête.

Taille de l'échantillon : Nous avons pu réaliser 20 questionnaires avec les grossistes de médicaments.

1.3 L'élaboration et la distribution des questionnaires :

1.3.1 Définition et présentation du questionnaire distribué :

Notre enquête se propose de recueillir des informations, auprès des grossistes de médicaments qui les distribuent aux pharmaciens.

1.3.2 La structure de questionnaire :

Le questionnaire que nous avons distribué a été structuré comme suit (voir annexe)

- Introduction au début du questionnaire, afin de donner une idée sur l'objet de l'étude.
- Construction de questionnaire dans un ordre logique, en allant du simple au complexe.

1.3.3 La forme des questions :

Les questions formulées dans l'enquête se présentent sous différentes formes :

- Les questions ouvertes qui permettent à l'interviewé d'exprimer ses opinions en toute liberté,
- Les questions fermées avec une seule réponse (QCS) et choix multiples (QCM),
- Les questions échelles de classement par préférence permettent de classer les réponses selon l'importance des critères/préférences.

1.3.4 Le déroulement de l'étude terrain :

Vu la distance importante entre les différents grossistes du centre de distribution on a été obligé avec l'aide du responsable logistique d'envoyer le questionnaire par e-mail aux grossistes, en réalité nous avons sélectionné 30 clients mais que 20 clients ont répondu.

1.3.5 Méthode de résolution du questionnaire :

- Tri à plat : fait l'objet d'un traitement individuel de chaque question qui permet de connaître les fréquences.
- L'outil utilisé : EXCEL.

Section 3 : Traitement des résultats :

1. Traitement et analyse des résultats du guide d'entretien

I- La fonction transport chez Pfizer :

- *Comment vous organisez et gérez le transport au centre de distribution ? Quels sont les moyens dont vous disposez pour livrer vos produits ?*
- *Quels sont les problèmes rencontrés lors du transport des produits ?*

❖ L'organisation de transport au sein du centre :

Suite à une stratégie de distribution qui a été exercée, la fonction transport a été supprimée, donc la majorité des clients se présentent au centre pour récupérer leurs commandes. Et le centre n'effectue actuellement aucune livraison de lui-même pour ces clients.

❖ Les problèmes rencontrés lors du transport :

En général les produits pharmaceutiques sont bien conditionnés et emballés selon des normes strictes, mais il arrive que parfois les moyens de transport ne répondent pas aux exigences et laissent entrer l'eau de pluie ou la chaleur qui endommagent les produits, aussi les casses des produits fragiles fait notamment en verre à cause des accidents et l'état des routes. Aussi des problèmes liés au climat comme le mauvais temps par exemple qui peut empêcher la livraison.

- ❖ Actuellement et vu que le centre n'effectue pas de livraison, les coûts de transport au sein du centre sont quasiment nuls.

On a demandé pourquoi avoir décidé de supprimer la fonction de transport du centre de distribution.

- ✓ C'était à cause de la distance entre les centres de distribution et les clients ce qui engendre des coûts énormes pour l'entreprise, la direction générale a jugé que cette fonction n'est qu'une source de coût et que son élimination va engendrer une plus-value, néanmoins en réalité cette décision n'était pas stratégique vu que cela les a pénalisés et leur a fait sans doute perdre des clients potentiels.
- ❖ D'après cette brève analyse de la fonction de transport, on a constaté que le centre ne maîtrise pas ses coûts de transport, et donc l'entreprise est totalement dépendante de ses clients.

II- Le stockage chez Pfizer :

- *Comment organiser-vous vos stocks ?*
- *Quelle est la méthode de valorisation que vous utilisez pour gérer vos stocks ? Pourquoi ?*
- *Quels sont les problèmes rencontrés dans vos entrepôts ?*
- *Il vous arrive-t-il de tomber en rupture de stock ?*
- *Il vous arrive-t-il d'avoir un sur stock ?*

1. Le stockage des produits finis chez Pfizer : les produits sont stockés selon :

- ✓ le poids des colis (les sirops en bas et les injectables et les comprimés en haut)
- ✓ La date d'expiration des produits
- ✓ Les conditions de stockage ; par exemple les psychotropes sont stockés dans une chambre ferme à grillage métallique offrant l'accès aux responsables seulement. Et les produits qui ne supportent pas la chaleur sont placés dans une chambre froide. Les autres produits sont stockés dans de bonnes conditions suivant les normes (Climatisation, aération, anti poussière, luminosité).
- ✓ La rotation des produits (Logique de Pareto les produits les plus demandés sont stockés près de la zone de préparation).

2. La méthode de valorisation des stocks chez Pfizer : la méthode la plus adéquate pour la valorisation des stocks dans le secteur de la santé est FIFO (premier entré premier sorti) ou plus exactement FEFO suivant la date de péremption, et Pfizer en fait partie, car un produit pharmaceutique coûte chère et cela afin d'éviter des coûts supplémentaire et optimiser la gestion des stocks.

3. Les problèmes rencontrés dans l'entrepôt : durant ce stage et lors des visites de l'entrepôt on a pu détecter un manque de bonnes pratiques à ce niveau, et on peut citer :

- Un manque de signalétiques, par exemple des flèches qui pourront être utile en matière d'orientation, et de sécurité du personnel et aussi ils permettront d'optimiser le temps de circulation et du picking.
- Un manque de matériels pour la préparation des commandes, Pfizer utilise des méthodes traditionnelles et limitées, et cela engendre un gaspillage considérable de temps et d'énergie.

4. Pour les ruptures de stock : Oui, on tombe quelques fois en rupture de stock.

Effectivement lors de notre stage le problème le plus important et celui qui a mérité notre attention c'est le manque de certains produits finis, on parle ici de rupture de stock, Le responsable commerciale nous a indiqué que le centre de distribution signale à plusieurs reprises des ruptures de stock, ce qui impact visiblement leur performance, et leur cause plusieurs problèmes avec les clients.

Lors de notre entretien avec les responsables de la gestion de stock à propos de ce problème, et afin de savoir comment ils procèderont pour éviter ces ruptures répétitives, on a pu constater que c'est au niveau de la société mère que toutes les procédures d'optimisation sont faites. Et pour nous en tant que stagiaires et vu que ce problème intéresse bel et bien notre étude alors il sera question pour nous de détecter la source de ces ruptures et d'apporter notre modeste contribution en vue d'une quelconque amélioration. Et pour ce faire nous allons analyser les stocks des produits finis.

Avant de commencer notre analyse on précise :

❖ la couverture de stock chez Pfizer < 25 jours

Pour répondre à cette problématique de rupture de stock dans l'entrepôt nous avons établie trois hypothèses à savoir :

➤ **Le problème est-il la conséquence d'une mauvaise gestion de la distribution ?**

A ce niveau nous allons analyser la méthode de réapprovisionnement du centre de distribution en appliquant la méthode ABC

Classification des produits en A B et C :

- Les produits A réalisent 80% des ventes et ont une couverture de stock minimum de 1,5 mois
- Les produits b réalisent 15% des ventes et ont une couverture de stock minimum de 1 mois
- Les produits c réalisent 5% des ventes et ont une couverture de stock minimum de 0,5 mois.

Le réapprovisionnement se déclenche une fois la couverture de stock minimum est atteinte.

Pfizer respect bel et bien rigoureusement cette logique et accorde à chaque catégorie de produits son importance méritée, ce qui nous mène à déduire que théoriquement la planification de la distribution des produits finis se fait correctement et aucun problème n'est à signalé à ce niveau.

Donc la rupture de stock n'est pas la conséquence d'une mauvaise distribution.

➤ **Le problème est-il la conséquence d'une mauvaise planification de production ?**

Lors de notre visite de l'entrepôt général on a observé l'absence totale de quelques produits finis, et cela est dû à la non planification de la production de ces produits. On a demandé pourquoi ils n'ont pas été planifiés par le service de planification de production ? Et c'était parce que :

- ✓ La planification de la production suit la prévision des ventes mensuelles et annuelles, en comparant ces prévisions de ventes et les prévisions de production, on constate que les ventes sont supérieures à ce que planifie la production, et donc l'entreprise vend plus que ce qu'elle avait planifié, ce qui traduit l'absence occasionnellement de stocks en entrepôt.

- ✓ La faiblesse de l'outil de production, et leurs efficacité en terme de vente ce qui traduit leur incapacité de satisfaire tous les besoins du service de vente, signalant aussi que la planification de la production est faite selon la méthode ABC ce qui mène l'entreprise à favoriser des produits qui génèrent le plus de chiffre d'affaire (ceux de classe A) sur d'autres. Ce qui engendre une rupture de stock de certains produits finis.

- ✓ Et puisque la production dépend de la matière première aussi, la disponibilité de cette dernière était à plusieurs reprises la cause de ce problème.
 - ❖ On peut en déduire donc qu'un outil de production à faible capacité peut se répercuter visiblement sur la capacité commerciale de l'entreprise car les ruptures fréquentes de stock entraînent un retard d'exécution des tâches et donc un retard dans la livraison des travaux, ce qui crée une mauvaise image de l'entreprise. Ainsi l'entreprise dont le souci premier est d'être rentable et de préserver son image verra une certaine décroissance de ses parts de marché à cause du départ de certains clients en proie d'une crise de confiance vis-à-vis de l'entreprise par rapport à leurs attentes.

5. pour le sur stockage : persiste rarement et pas autant que les ruptures de stock.

- ✓ **Quelques causes de sur stockage :** ce problème trouve son origine dans les commandes peu judicieuse, et surtout pour les produits dermatologique ou la concurrence est tellement accrue. Aussi à cause de non maîtrise du stock existant.
- ✓ **Les conséquences de ce problème :** le stock représente l'argent immobilisé, ce qui peut entraîner des pertes énorme pour l'entreprise, de plus le stock réduit l'espace dans les entrepôts et enfin plus on stock, plus le coût de stockage est élevé à cause des frais engagés pour sa sécurité et son entretien ce qui peut amener à une réduction conséquente du bénéfice de l'entreprise.
- ✓ **Quelques solutions envisageables pour les ruptures de stock :**
- ✓ Puisque le problème n'est pas une conséquence d'une mauvaise gestion de stock tout au long de la chaîne logistique nous pourrions proposer aux responsables de faire un toilettage de gamme afin d'ajuster la planification selon la contrainte de l'outil de production. Et sur le long terme il est important d'investir pour créer de nouvelles usines de production.

III- La performance commerciale de Pfizer :

- *Sur quels indicateurs vous vous basez le plus pour évaluer votre performance commerciale ?*
- *Comment sont vos indicateurs de performance commerciale ?*
- *Arrivez-vous à améliorer votre performance commerciale ?*

La performance commerciale est l'un des éléments essentiels qui déterminent la santé financière d'une entreprise, et pour cela il est important d'avoir des indicateurs chiffrés permettant l'évaluation de l'efficacité commerciale, ainsi que les progrès et les points faibles de l'entreprise. Donc il est primordial de choisir correctement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir.

1. Les indicateurs quantitatifs :

Ils communiquent des informations chiffrées à propos de la situation commerciale de l'entreprise ;

Ils se présentent sous trois formes : volume des ventes, chiffres d'affaire et parts de marché.

- **Le volume des ventes :**

C'est la quantité de produits écoulés à un prix donné, pendant une période donnée, dans ce cas la performance est évaluée à travers l'écart entre les réalisations et les prévisions.

Malheureusement l'entreprise a jugé ces valeurs comme étant positives, mais celle-ci nous a affirmé que cet indicateur était bel est bien positif

$$\text{Performance} = \text{réalisation} - \text{prévision (p)} > 0$$

- ❖ A partir de l'indicateur de performance on a remarqué qu'il y'a un écart favorable entre la vente réalisée et les ventes prévues, ce qui veut dire que l'objectif de l'unité est réalisé et les ventes sont suffisantes.

- **Le chiffre d'affaire :**

Il indique toutes les recettes de l'entreprise à travers des produits finis et services effectués par l'entreprise elle-même et mesurées par le prix de vente à une période donnée. Il se détermine par la comparaison entre le chiffre d'affaires réalisé et le chiffre d'affaires prévisionnel. (De même pour ces données dont seulement le résultat final a été jugé utile de nous transmettre, et celui-ci était positif selon le directeur commercial)

L'indicateur se mesure ainsi :

$$\text{Chiffre d'affaires} = \text{quantités vendues} * \text{prix unitaire}$$

$$\text{La performance (p)} = \text{CA (R)} - \text{CA(P)}$$

$$(p) > 0$$

- ❖ A travers le résultat de l'indicateur, on constate que l'écart entre le chiffre d'affaire réalisé et le chiffre d'affaire prévisionnel est positif, on déduit que l'entreprise a réalisé son objectif.

▪ La part de marché

La part de marché est un indicateur clé pour une entreprise. Elle lui permet de se situer sur son marché, de connaître sa position, celles de ses produits par rapport aux concurrents.

2. Indicateur qualitatif :

2.1 L'image de marque :

Elle correspond à la façon dont une firme est perçue par ses consommateurs et donc elle indique le degré de confiance qu'ils placent en elle, dans le cas de Pfizer elle bénéficie d'une notoriété dans bien des marchés à travers le monde et le marché algérien en fait partie.

Pour qu'elle puisse garder son image, elle exige à ses clients le respect des normes pour assurer la qualité du produit jusqu'au consommateur final.

2.2 La satisfaction client :

La satisfaction client est le résultat de la comparaison du client entre ses attentes initiales et la performance de l'entreprise à les réaliser, la satisfaction client peut donc s'avérer relative à chaque client ses propres attentes l'un peu être comblé et l'autre insatisfait, cette satisfaction est aussi évolutive les clients devenant de plus en plus exigeants.

Parmi les outils que Pfizer utilise pour comprendre et satisfaire les attentes des clients on trouve :

- Le livre de réclamations ainsi qu'un questionnaire distribué régulièrement pour mesurer la satisfaction et même recueillir des suggestions d'amélioration, l'entreprise met aussi à disposition des numéros de téléphone.

- Des numéros de téléphones des différentes directions (Marketing, Finances) afin de répondre aux demandes directement ou après traitement des requêtes chez une direction compétente ;
- L'entreprise a aussi des livres de réclamation, grâce à ce dernier il est possible de relever les principales causes d'insatisfaction de manière plus précise et plus détaillée auprès des clients ;

Par exemple le centre de distribution peut récolter des réclamations concernant des médicaments sans vignettes ou des boîtes vides ainsi que des appareils défectueux, le centre communique ces problèmes/défaillances aux unités de production pour effectuer des remplacements et éventuellement être plus prudent à l'avenir.

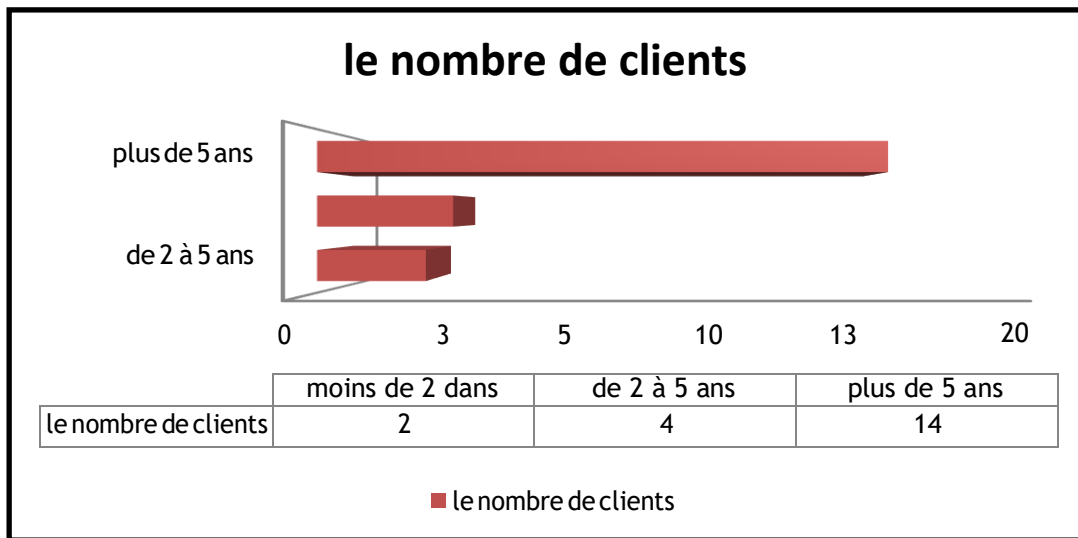
3. Traitement et Analyse des résultats du questionnaire :

Comme il est mentionné ci-dessus, ce questionnaire a pour but la mesure des satisfactions des grossistes répartiteurs vis-à-vis le service de distribution.

Question 1 : De quand date le début de votre partenariat avec le centre de distribution du groupe Pfizer ?

Cette question nous informe sur la fidélité et l'ancienneté des partenaires de Pfizer

Figure n°3 : la durée



Source : réalisé par nous-même.

Commentaire :

Nous constatons que presque la totalité des grossistes interrogés (14) ont déjà travaillé avec Pfizer depuis plus de 5 ans, tandis que les moins de 2 ans en sont à 2 seulement, et 4 clients entre 2 et 5 ans.

Question 2 : Comment faites-vous habituellement pour passer commande ?

Elle nous permettra de connaître par quel support les intermédiaires passent leurs commandes.

Tableau n°1 : Moyens de passer commande :

Réponses	Résultats	Fréquence
Par telephone	13	65%
Par email	7	35%
Passage des Distributeurs	0	00.0%
Autres	0	00.0%
Total	20	100%

Source : élaboré par nous-même.

Commentaire :

Parmi les 4 moyens proposés seuls les deux premiers sont utilisés pour passer commande chez Pfizer, c'est-à-dire a 65% préfèrent le téléphone mobile car c'est le moyen le plus rapide et direct, autrement 35% utilisent leurs boîte email pour plus de traçabilité et pour conserver un écrit de leurs diverses discussions.

Question 3 : Pourquoi avez-vous choisit de travailler avec Pfizer ?

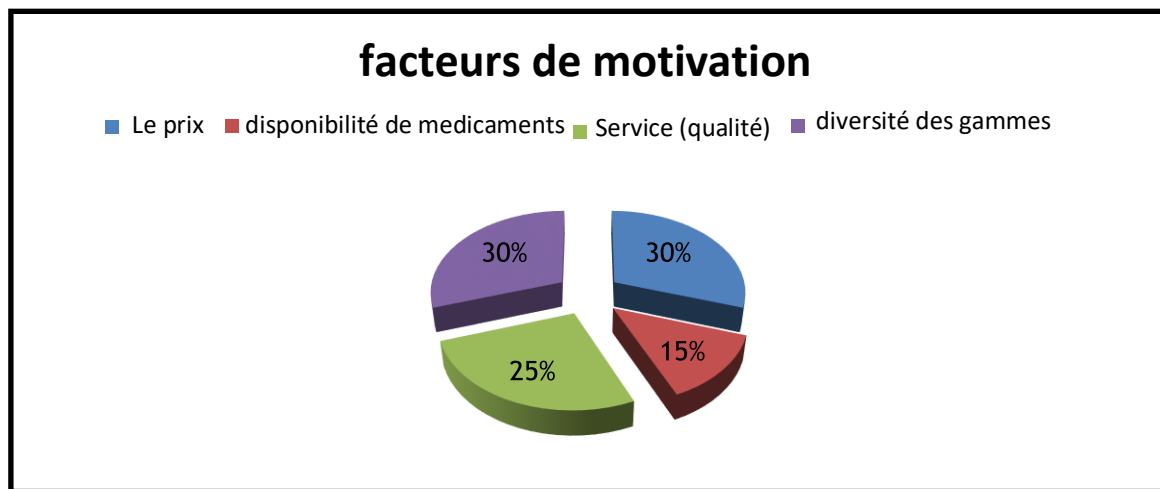
Cette question nous permet de comprendre ce qui motive les grossistes a travailler avec Pfizer.

Tableau n°2 : les facteurs de motivation de travaille avec le centre de distribution de Pfizer.

Réponses	Résultats	Frequence
Les Prix	6	30%
La disponibilité des Produits	3	15%
Le service et sa qualité	5	25%
La diversité des gammes	6	30%
Total	20	100%

Source : élaboré par nous-même.

Figure n°4 : les facteurs de motivation :



Source : fait nous-même.

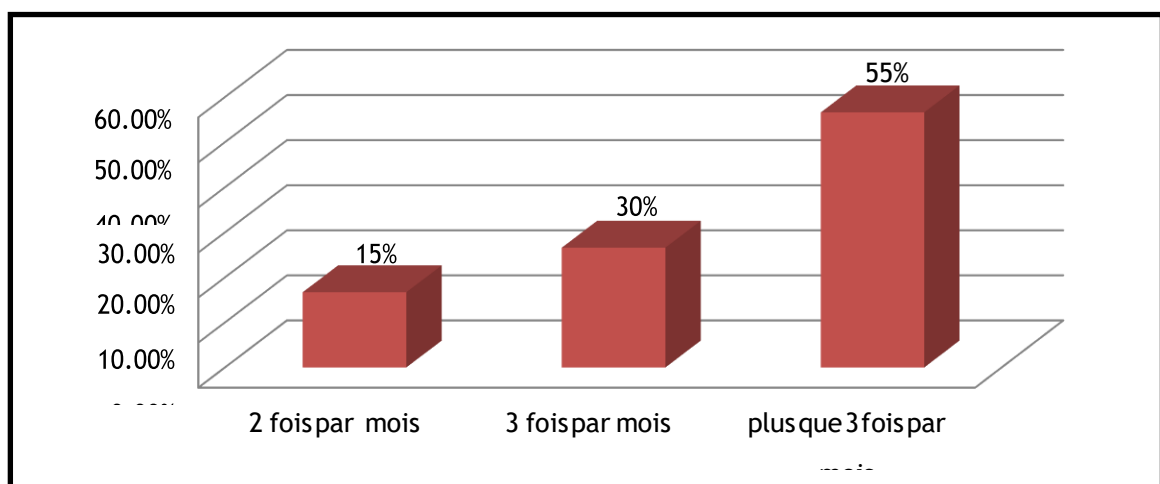
Commentaire :

A partir du tableau, nous constatons que les facteurs qui motivent les grossistes à travailler avec le groupe Pfizer sont par ordre décroissant : le prix et la diversité de la gamme en première position avec 30%, la qualité de service vient en deuxième position avec 26.6 % et en dernière position la disponibilité de médicament avec 13.3%.

Question 4 : A quelle fréquence acheter vous des produits Pfizer ?

Cette question va nous permettre de savoir combien de fois les grossistes répartiteurs effectuent leur commandes (par mois).

Figure n°5 : Rotation d'achat :



Source : élaboré par nos soins

Commentaire :

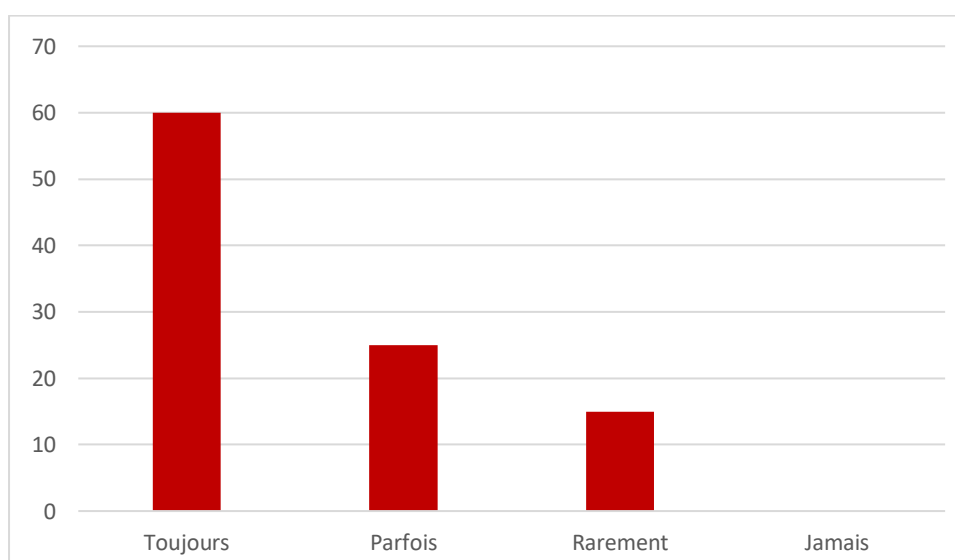
Selon les réponses obtenu, nous constatons que

- Plus de 3 fois par mois la majorité des grossistes 55% effectuent une commande chez Pfizer
- 30% d'entre eux effectuent 3 rotations par mois.
- Et seulement 15% des grossistes n'effectuent que 2 fois par mois de commandes chez Pfizer.

Question 5 : Les quantités de produits achetés correspondent-elles toujours à votre demande ?

Cette question va nous permettre de déterminer la qualité du service de distribution et la fréquence des erreurs.

Figure n°6 : la satisfaction des quantités



Source : réaliser par nos soins

Commentaire :

Selon les résultats collectés par notre questionnaire nous notons que 60% des grossistes récupèrent toujours l'entièreté de leurs produits achetés, car le groupe Pfizer fait de son mieux pour satisfaire ses clients, et 25% disent que la quantité convient parfois à leurs commandes, et cela a cause des ruptures de stock répétitives et seulement 15% qui disent qu'elles convient rarement.

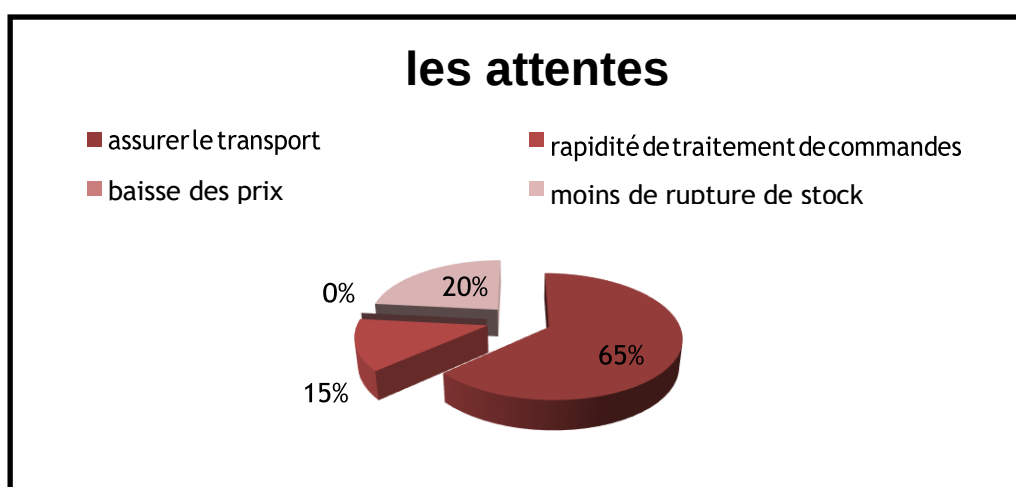
Question 6 : Quelle service manque-t-il au centre de distribution selon vous ?

Les réponses nous informerons sur les attentes des grossistes de médicaments travaillant avec Pfizer.

Tableau n°3 : les attentes des clients :

Réponses	Résultats	Frequence. :
assurer le transport des commandes	13	65%
Traitement de commandes plus rapide	3	15%
Prix plus attractifs	0	00.0%
Moins de ruptures de stock	4	20%
Total	20	100%

Source : élaboré par nous-même.

Figure n°7 : les attentes des grossistes.

Source : réaliser par nos soins

❖ **Commentaire :** D'après le tableau 3 et la figure 5 :

- 65% des Partenaires demandent que Pfizer leur assure le transport car ça permettrait de gagner du temps et de l'argent à chaque commande. Et ainsi avoir la garantie d'être livré au bon moment.
- 20% demandent une meilleure gestion des ruptures de stock.
- 15 % des clients souhaitent un traitement plus efficace et rapide des commandes contre 0 % pour la baisse des prix qui s'explique par le fait que Pfizer applique une politique de prix flexible.

Question 7 : Les commandes sont-elles prêtes dans les délais ?

Cette question va nous permettre de mesurer si Pfizer prépare les commandes de ses clients en respectant les délais.

Tableau n°4 : les délais sont-ils respecter

Réponses	Résultat	Frequence
Toujours	12	60%
Parfois	6	30%
Rarement	2	10%
Total	20	100%

Source : Nous-même.

Commentaire :

Du Tableau on déduit que 60% des clients pensent que Pfizer assure la préparation et la livraison des produits selon les délais, contre 30% qui affirment qu'ils sont parfois préparés au bon moment, et 10% pensent qu'ils ne sont pas prêts en respectant les délais.

Question 8 : Comment qualifierait vous la disponibilité des médicaments au prêt de votre fournisseur ?

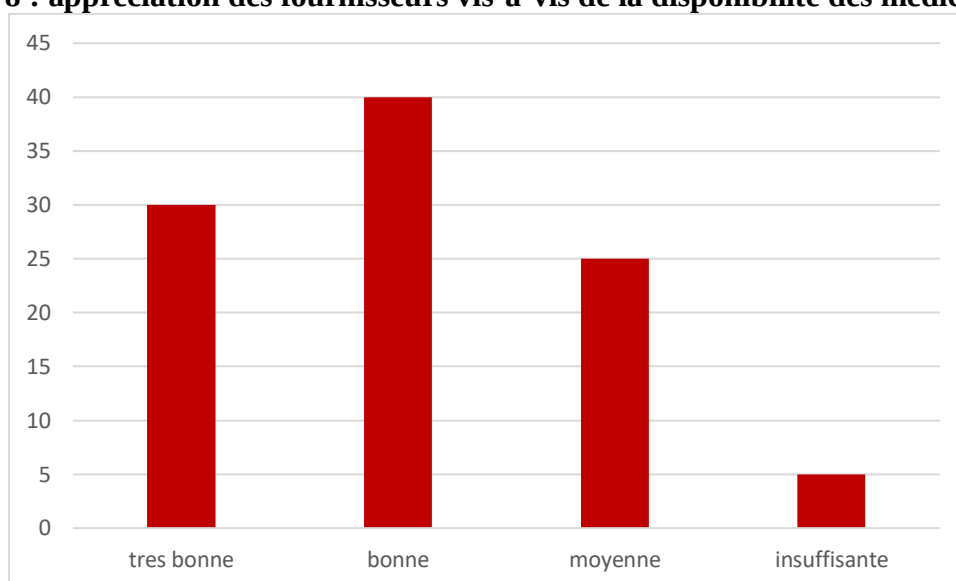
A travers cette question on connaîtra l'appréciation des grossistes de Pfizer en termes de disponibilité des médicaments.

Tableau n°5 : appréciation des fournisseurs vis-à-vis de la disponibilité des médicaments :

Réponses	Résultats	Frequence
Très bonne	6	30%
Bonne	8	40%
Moyenne	5	25%
Insuffisante	1	5%
Total	20	100%

Source : fais nous-même.

Figure n°8 : appréciation des fournisseurs vis-à-vis de la disponibilité des médicaments :



Source : Réaliser nous-même.

❖ **Commentaire :** En interprétant les résultats obtenus, nous constatons que la satisfaction des grossistes de

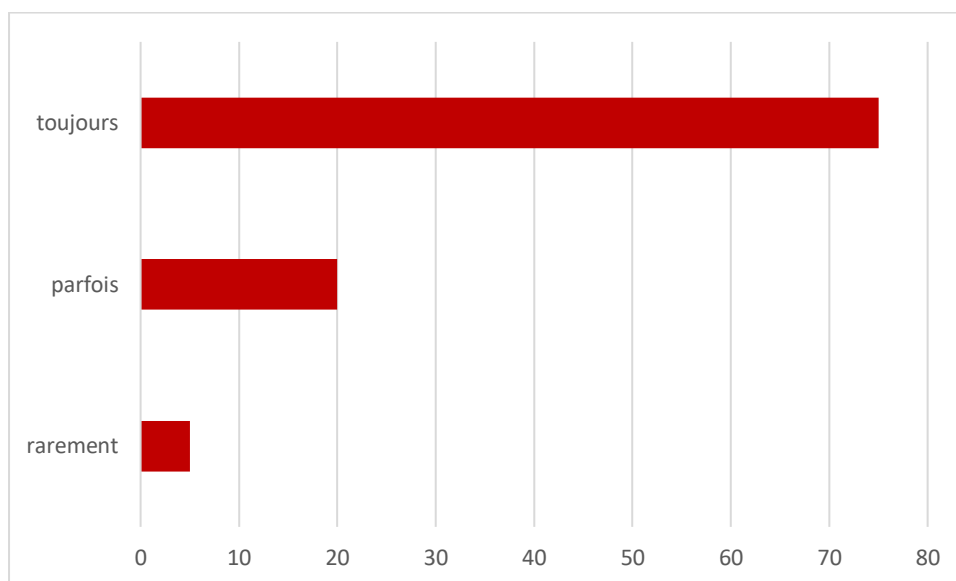
Pfizer obtenue en termes de disponibilité chez eux est comme suit :

- 40% des clients pensent qu'elle est bonne ;
- 30% des clients pensent qu'elle est très bonne ;
- 25% des clients pensent qu'elle est moyenne ;
- 5% des clients pensent qu'elle est insuffisante.

Question 9 : En quel état les produits Pfizer sont-ils reçues ?

Cette question va nous donner la fréquence des produits achetés qui sont retrouvés en bon état au moment des réceptions.

Figure n°9 : Les produits sont-ils en bonne état au moment de leur réception ?



Source : Fait nous-même.

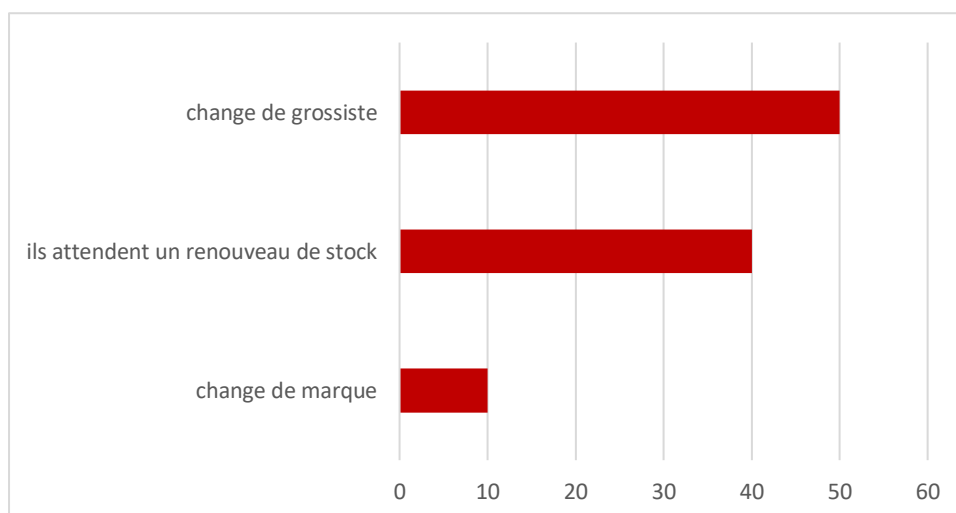
Commentaire :

On dénombre 75% de notre échantillon qui déclare avoir reçu les produits toujours en bon état, cependant 20% affirme que c'est le cas seulement quelques fois, 5% ont répondu que rarement et cela est due à soit lors du transport par exemple des casses ou des emballages détériorés soit au niveau de l'usine par exemple des sans vignette, des boîtes vide.

Question 10 : que font les pharmaciens quand vous ne pouvez pas leurs délivrer les produits ?

Avec les réponses nous saurons déterminer la fidélisation des pharmaciens.

Figure n°10 : confiance et fidélité des pharmaciens dans les produits Pfizer :



Source : nous-même.

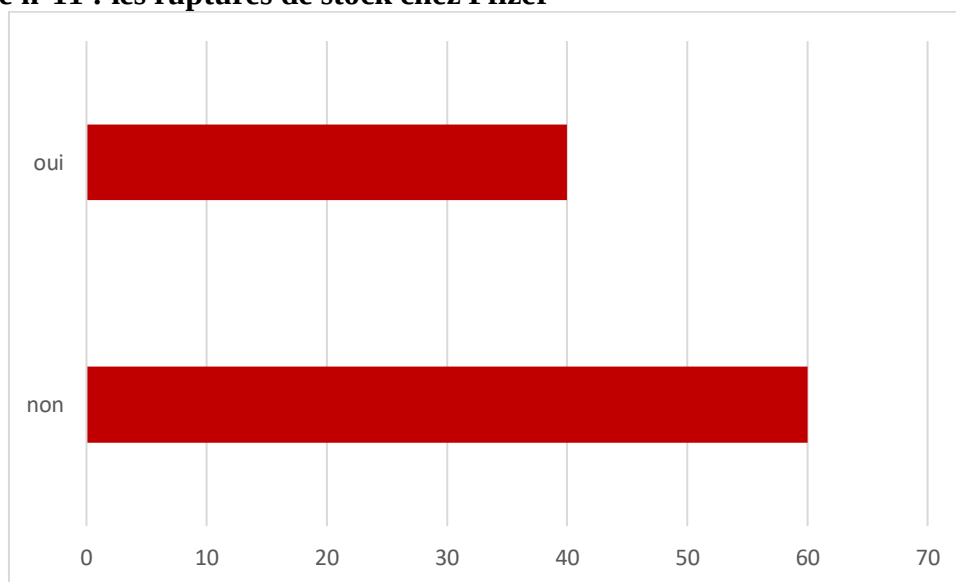
❖ **Commentaire :**

On note que 50% des pharmaciens essaye d'avoir des produits chez d'autres grossistes, par contre 40% des pharmaciens attendent la disponibilité de la marque, et en cas de non disponibilité 10% changent de marque, a cause l'importance du produit, le médicament doit leur être disponible atout moment.

Question 11 : Avez-vous connu une rupture de stock chez votre fournisseur ?

A travers cette question on peut déterminer le nombre de grossiste ayant eu affaire a des ruptures de stock chez le centre de distribution Pfizer.

Figure n°11 : les ruptures de stock chez Pfizer



Source : fait nous-même.

❖ **Commentaire :**

On peut déduire de cette question ,que les ruptures de stock sont existantes bien que très peu fréquente étant donné que 60% des grossistes affirme qu'ils n'ont jamais eu à faire avec ses ruptures bien que 40% ont déjà connu cela.

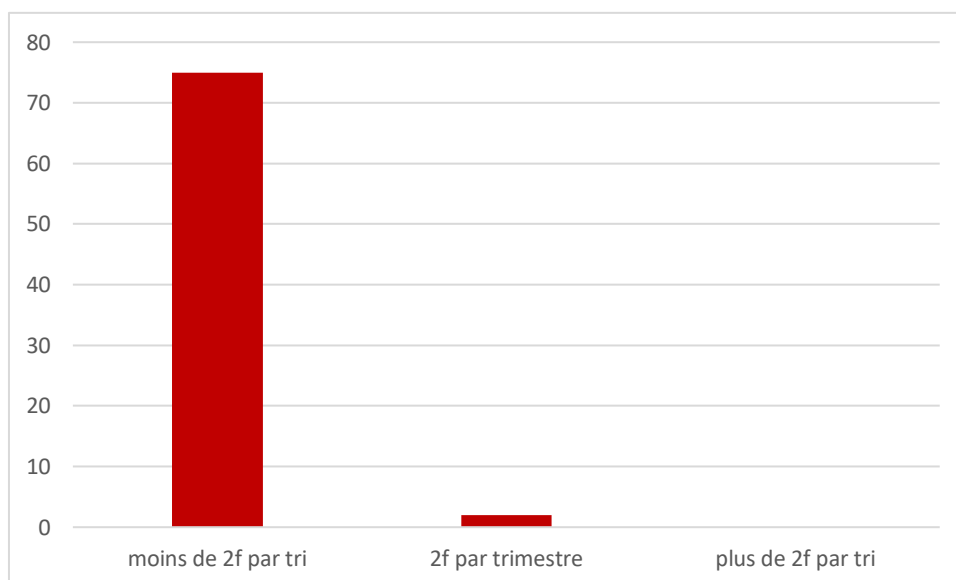
Question 12 : Les ruptures de stock de médicaments sont-elles courantes chez le fournisseur Pfizer ?

Cette question a pour but de déterminer si les ruptures sont fréquentes ou rares.

Tableau n°6 : la rupture de stock :

Réponses	Résultats	Frequence
Une fois par trimestre	6	75%
2 fois par trimestre	2	25%
Plus de 2 fois par trimestre	0	0%
Total	8	100%

Source : Réaliser Nous-même.

Figure n°12 : la fréquence des ruptures de stock :

Source : fait nous-même.

❖ Commentaire :

Selon les réponses obtenues chez les grossistes qui ont connu des ruptures de stock :

- 75% disent qu'il y a des ruptures moins de 2 fois par trimestre.
- 10% disent qu'il y a des ruptures 2 fois par trimestre.
- Aucun ne reporte des ruptures fréquentes (plus de 2fois par trimestre).

Donc, le centre de distribution peut satisfaire encore plus une petite portion de ses clients en termes de disponibilité.

Question 13 : Qu'elle est la cause de ses ruptures selon vous ?

Grace aux réponses on aura une idée des raisons pour lesquelles les ruptures de stock question consistent à connaître les causes de ruptures de stock chez Pfizer selon les grossistes de médicament et qui sont :

Tableau n°7 la cause des ruptures

Réponses	Résultats	Frequence
Capacité de production de certains médicaments (méthode complexe/nouvelle).	11	55%
Manque d'approvisionnement en matière première.	5	25%
Demandes de derniere minute	4	20%
Total	20	100%

Question 14 : Si vous deviez classer vos autres fournisseurs et donc les concurrents de Pfizer quel note donneriez-vous ?

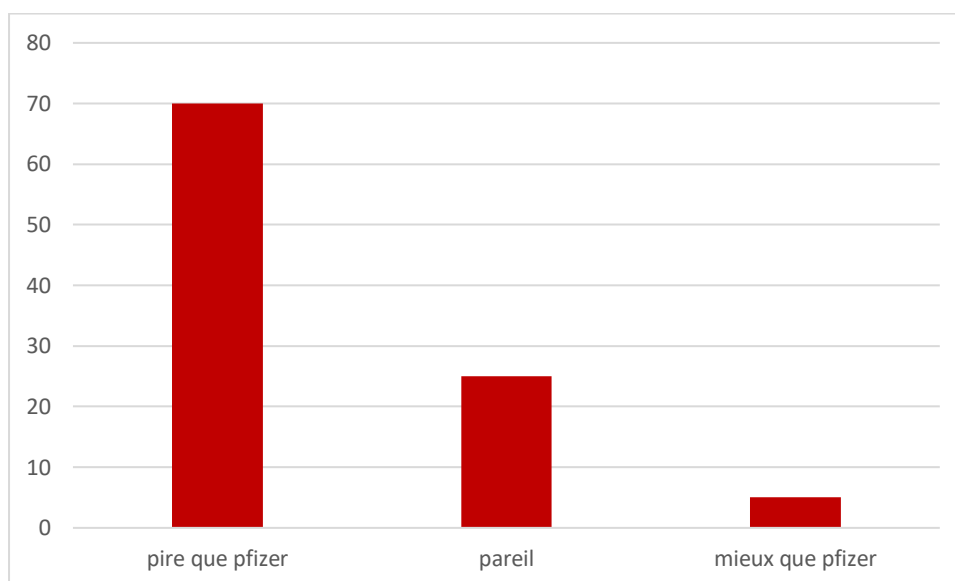
Cette question vise à comparer Pfizer à ses concurrents en termes de satisfaction de la totalité des services.

Tableau n°8 : pensée des grossistes vis-à-vis des concurrents de Pfizer

Réponses	Résultats	Frequences
Pire que Pfizer	14	70%
Pareil	5	25%
Meilleurs que Pfizer	1	5%
Total	20	100%

Source : Créé nous-même.

Figure n°13 : figure comparative entre Pfizer et ses concurrents selon les grossistes que le groupe fournit :



Source : réaliser nous-même.

❖ **Commentaire :**

D'après les réponses fournis nous pouvons enregistrer ce qui suit :

- 70% des interrogés jugent que les concurrents sont moins compétents que Pfizer en termes de satisfaction de leurs demandes ;
- 25% des grossistes restent indifférents et n'ont pas de préférences vis-à-vis de leurs fournisseurs ;
- Et 5% uniquement pense que Pfizer n'est pas le fournisseur le plus compétent en termes des critères de satisfaction.

Question 15 : Est-ce problématique que Pfizer ne performe pas de livraison et que vous récupérer vous-même vos commandes ?

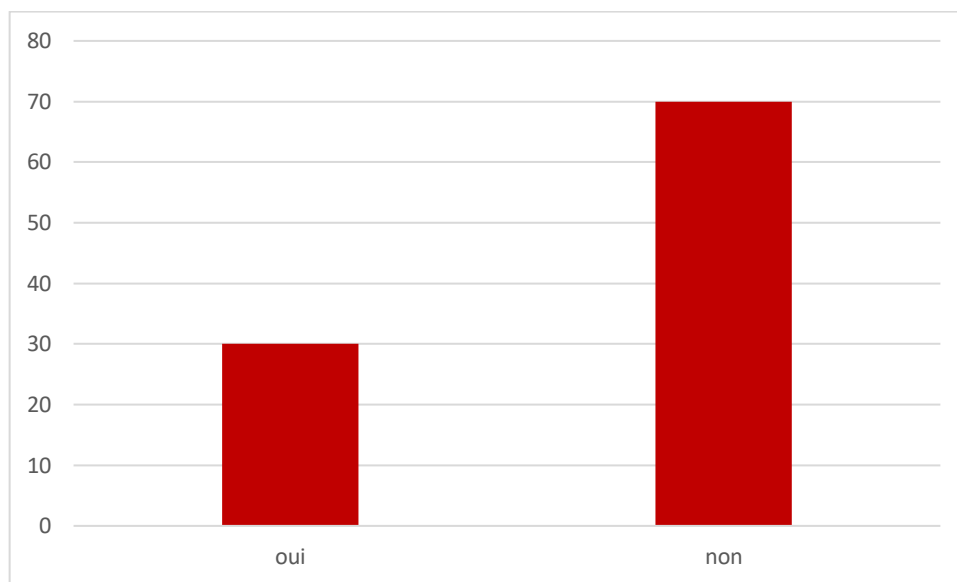
A travers les réponses on déduira si la politique de distribution de l'entreprise satisfait les grossistes.

Tableau n°9 : Le taux de satisfaction des grossistes par rapport à la politique de distribution :

Réponses	Résultats	Frequences
Non	14	70%
Oui	6	30%
Total	20	100%

Source : élaboré nous-même.

Figure n°14 : Le taux de satisfaction des grossistes par rapport a la politique de distribution :



Source : élaboré nous-même.

❖ **Commentaire :**

-70% des grossistes ne voient pas d'inconvénients à ne pas être livré et chercher eux-mêmes leurs produits acheter.

-30% des grossistes préféreraient une livraison incluse à chaque commande.

On peut en conclure que Pfizer pourrait voir la satisfaction de ses client a la hausse à condition de revoir et reconsidérer sa politique de transport.

Question 16 : En terme de politique livraison que ce soit pour Pfizer ou les autres fournisseurs (les concurrents de Pfizer) quel évaluation donnerait vous ?

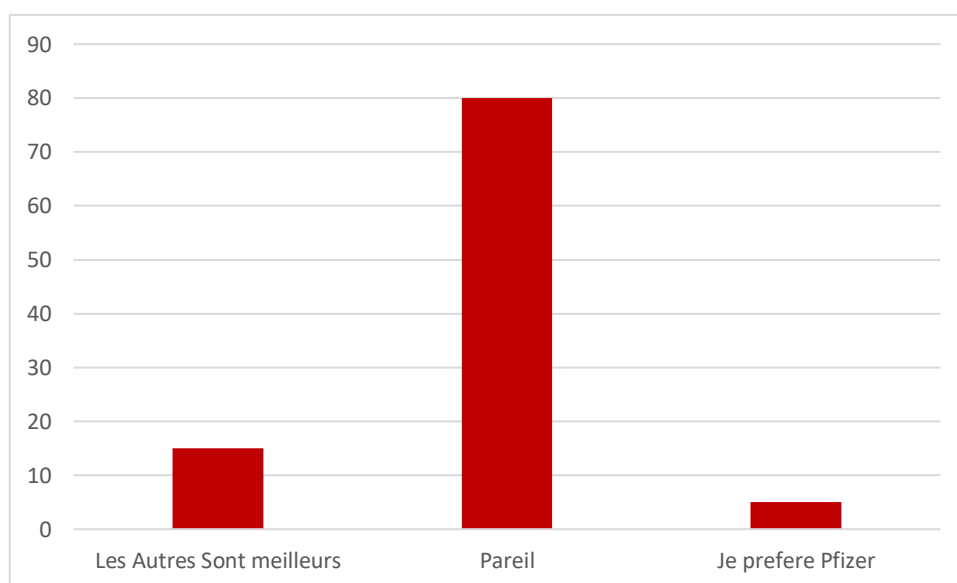
Cette question vise a comparer Pfizer a ses concurrents en terme de politique transport seulement.

Tableau n°10 : pensée des grossistes vis-à-vis des politiques de transport de diverses entreprises :

Réponses	Résultats	Frequences
Les autres sont mieux	3	15%
Pareil	16	80%
Je préfère Pfizer	1	5%
Total	20	100%

Source : établie nous-même.

Figure n°15 : pensée des grossistes vis-à-vis des diverses politiques de transport



Source : Fait nous-même.

❖ **Commentaire :**

- 80% pensent que la politique de livraison ne diffère pas entre Pfizer et ses concurrents ou que cela n'impacte pas leurs évaluations.
- 15% des grossistes préféreraient être livré par Pfizer comme les autres entreprises le font.
- Et uniquement 5% affirme que la concurrence est moins compétente que Pfizer en termes de livraison.

On conclue que cette politique de distribution affecte de façon minime mais non négligeable les avis des partenaires et clients.

Question n°17 : Si Pfizer changeait sa politique de distribution autrement dis si l'entreprise livrait vos commandes cela vous rendra-t-il plus dépendant d'elle comme fournisseur ?

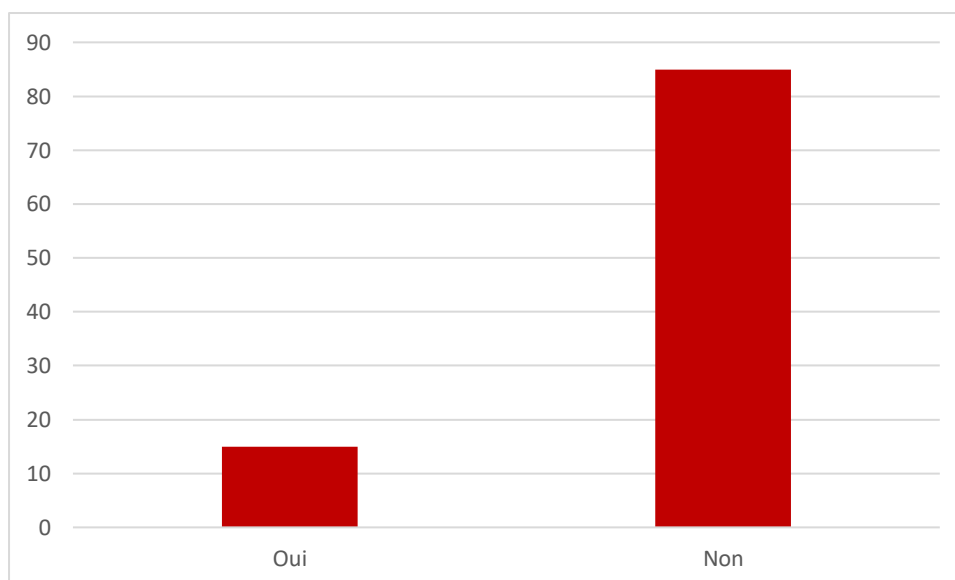
Les réponses détermineront de combien les commandes seront affectés si il y'a changement de la politique de livraison.

Tableau n°11 : augmenterait vous les commandes si Pfizer les livrait ?

Réponses	Résultats	Frequences
Oui	3	15%
Non	17	85%
Total	20	100%

Source : Réaliser nous-même.

Figure n°16 : Hausse des commandes si Pfizer livre ses commandes :



Source : Réaliser nous-même.

❖ **Commentaire :**

A partir des réponses recueillis nous notant que la majorité des grossistes estimés à 85% Ne sont pas prêts à augmenter le nombre de commandes passés si Pfizer les livrerait. Mais 15% disent que oui une livraison assurée par le fournisseur augmenterait leurs commandes.

Donc une politique de livraison différente augmenterait légèrement le nombre de commandes.

Question 18 : sur une échelle de 1 à 10 nous vous de noter votre indice de satisfaction à propos de notre efficacité logistique : cette question nous permettra de voir le degré de satisfaction des grossistes

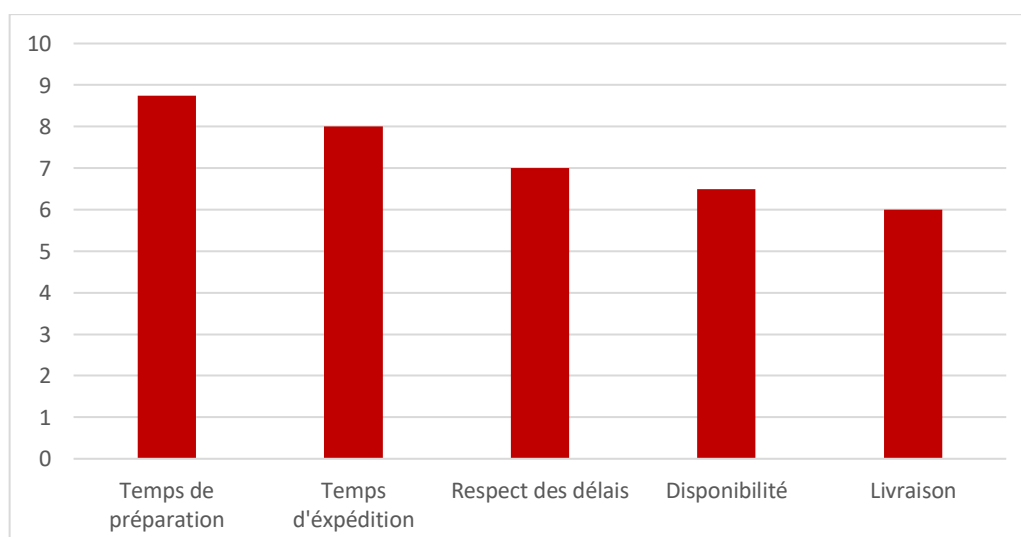
Peu satisfait	Moyennement Satisfait	Satisfait	Ravi
1	4	6	8
			10

Tableau n°12 : Note des clients aux divers composants des services que propose Pfizer

Domaines d'efficacité	La moyenne	commentaire
Disponibilité des produits	6.5	Ils sont satisfaits
Le temps de préparation des commandes	8.75	Les clients sont ravis
Le temps d'expédition des commandes	8	Les grossistes sont ravis
Le respect des délais	7	Ils sont satisfaits
La livraison des produits	6	Moyennement satisfait

Source : élaboré par nos soins

Figure n°17 : Note des clients aux divers composants des services que propose Pfizer



Source : nous-même.

❖ **Commentaire :**

Selon les nombres obtenu on déduit que le temps de préparation des commandes, le temps d'expédition ainsi que le respect des délais satisfait énormément les grossistes, Mais ils ne sont pas autant satisfait de la disponibilité des produits ainsi que la livraison car la livraison n'est pas assuré mais surtout il y'a parfois des ruptures de stock.

Question 19 : Que suggérez-vous a Pfizer pour vous satisfaire plus et éviter la rupture de stock ?

Parmi les propositions des interrogés :

- Des stocks plus abondants et mieux organisés ;
- Un meilleur processus de production et de distribution ;
- Livré les commandes.

Synthèse :

D'après les résultats du questionnaire que nous avons recueilli, à partir des indicateurs quantitatifs, la distribution des produits Pfizer :

L'entreprise est performante en matière d'atteinte d'objectifs assignés des volumes des ventes, avec un écart positif, aussi un écart positif du CA.

Par rapport à ces concurrents Pfizer est classée parmi les premiers, ce qui s'explique par l'écoute des clients et l'adaptation à leur besoin, mais on doit rappeler aussi que Pfizer peut perdre un nombre de ses clients en ne changeant pas sa politique transport.

Selon l'indicateur qualitatif qui est le pourcentage des clients satisfaits la synthèse des données regrouper au moyen de ce questionnaire destiné aux grossistes répartiteurs nous a permis de tirer les conclusions suivantes :

Nous soulignant que les ruptures de stock sont peu fréquentes au centre de distribution quoi qu'existante, et cela peut déplaire à une portion des grossistes et peut les mener à changer de marque étant donné la nature des produits vendus (médicaments) et l'importance de leurs disponibilité au prêt des clients dans de brefs délais. Mais aussi à cause de la concurrence qui elle peut répondre à la demande continuelle et cela est illustré dans la réponse à la question n°14 où une partie des personnes interrogés ont répondu que les concurrents peuvent être aussi compétant que Pfizer.

Concernant la livraison, on note qu'une partie (30%) des réponders à la question n°15 exprime un regret vis-à-vis de la non disponibilité d'une livraison de la part de l'entreprise, les résultats de la question n° 17 démontre qu'une intégration de transport serait bénéfique en aval car une part non négligeable est prête à faire plus de commande si il y'a plus de livraisons de la part de l'entreprise.

Aux résultats de ce questionnaire ainsi que l'entretien en synthèse nous démontrons que notre première hypothèse qui suggère que PFIZER ne possède pas les capacités nécessaires pour gérer sa fonction de transport et de stockage efficacement est confirmée.

D'après La réponse à la question n°18 nous constatons que les grossistes sont satisfaits du service de distribution de PFIZER, donc nous pouvons infirmer notre deuxième hypothèse.

Conclusion :

Nous avons vu dans ce chapitre que le marché Algérien de médicaments connaît une concurrence accrue à cause de la présence des investisseurs étrangers.

De plus nous avons analysé la fonction de transport et de stockage afin de voir l'importance de l'optimisation de ses deux fonctions pour l'amélioration de la performance commerciale, et on a pu déduire qu'afin d'assurer sa pérennité et garantir son développement dans ce marché concurrentiel, PFIZER doit revoir sa politique, à travers :

La connaissance parfaite des besoins du marché Algérien, la satisfaction des besoins des clients en termes de prix, qualité de produit et surtout sa disponibilité, elle doit également rester compétitif face à la concurrence principalement à travers l'optimisation de ses coûts.

Ainsi pour avoir plus de parts de marché, et améliorer le reflet de son image dans l'esprit de ses clients, **l'entreprise doit améliorer son réseau de distribution et l'enrichir notamment à travers l'activité de transport en aval**, pour faire face à la concurrence qui se dote de circuits performants.

Recommandations :

D'après notre enquête, nous avons formulé quelques suggestions :

- Régler le problème de rupture des stocks en insistant sur les produits « stars » que représentent la grande partie des ventes de l'entreprise.
- Rapidité de traitement des réclamations des grossistes répartiteurs.
- Rapidité de traitement des commandes.
- Assurer plus de disponibilité des produits de façon permanente.
- Se disposer d'une flotte de transport propre à elle.
- Elargir son réseau de distribution avec l'ouverture d'un centre de distribution dans d'autres régions.
- Introduire beaucoup de la technologie à la distribution. Adapter le système de distribution logistique avec l'émergence des nouvelles technologies.
- Bonne investigation sur le marché en ce qui concerne les besoins de ses clients (écoute clients).
- Améliorer les cadences de production sur les produits à forte rotation.
- Etablir plus de prévisions selon les besoins du marché.

Conclusion générale :

Le but de notre travail de recherche était d'étudier ce qu'apporterait l'optimisation d'un entrepôt de distribution et plus précisément les fonctions stock et transport à l'amélioration de la performance commerciale, dans ce cadre nous soulignons que la concurrence a rendu cette fonction essentielle et indispensable pour toute entreprise.

Actuellement toute entreprise doit adopter une bonne politique de distribution combiner avec une bonne logistique afin de gérer et écouler ses produits d'une façon organiser et rentable suivant les besoins exprimés par son marché.

Cela nous a invité à puiser dans une vaste littérature afin de bien comprendre théoriquement les bases de la logistique de distribution et son influence sur la performance commerciale évaluée à travers de différents indicateurs.

Notre enquête mener sur le terrain au sein de PFIZER, dont l'objectif était d'étudier et d'analyser l'influence de l'optimisation de l'entrepôt sur la performance commerciale, nous a permis d'atteindre notre objectif, effectivement nous avons pu collecter un certain nombre d'informations qui nous ont été utiles pour répondre à notre problématique.

En premier lieu notre travail s'est largement inspiré d'une méthodologie qualitative reposant sur un entretien semi-directif avec le responsable logistique de Pfizer. Et une étude quantitative à travers un questionnaire destiné aux grossistes répartiteurs de médicaments, On a pu collecter une masse importante d'informations qui ont éclairé le fonctionnement de l'entrepôt et son influence sur la performance commerciale.

Dans notre étude nous avons analysé la distribution du groupe PFIZER, ses intermédiaires. Nous avons aussi évalué sa performance commerciale à travers des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Et nous avons remarqué que PFIZER n'accorde pas l'importance suffisante à sa fonction de distribution ce qui affecte son image de marque.

Nous nous sommes parvenu à répondre à la problématique suivante :

«Comment l'optimisation d'un entrepôt de distribution influe-t-elle sur la performance commerciale de l'entreprise ?»

Les résultats de notre étude empirique relatifs aux hypothèses émises se présentent comme suit :

- **Nous confirmons l'hypothèse n°1 qui dicte que Pfizer ne possède pas les capacités nécessaires pour gérer sa fonction de transport et de stockage efficacement.** En effet la non maîtrise des coûts de transport par cette dernière l'a obligé à éliminer cette fonction de son centre de distribution et ainsi limité le marché ce qui peut causer une perte considérable de clients et un décroissement au niveau des ventes. Nous signalons aussi des ruptures de stock qui sont un facteur important dans l'amélioration de la satisfaction des clients et l'image de l'entreprise.
- **Et nous infirmons la deuxième hypothèse, qui suggère que les clients ne sont pas totalement satisfaits des services que Pfizer leurs propose.** D'après la question n°18 du questionnaire nous concluons que malgré quelques problèmes rencontrés au niveau du centre de distribution les grossistes sont plus au moins satisfaits des services et de la qualité des produit que Pfizer leurs propose.

Par le biais de cette étude et grâce a la réponse apportée au deux sous problématiques nous pouvons affirmé que l'optimisation d'un entrepôt de distribution et plus précisément l'optimisation des fonctions de stockage et transport impactera positivement sur la performance commerciale de l'entreprise , en effet en optimisant ses deux fonction l'entreprise verra son image de marque ainsi que sa satisfaction client augmenter et réalisera ainsi un volume de vente plus important.

- D'après les résultats obtenus nous avons constaté :
 - L'absence d'un centre de distribution dans quelques régions ;
 - Des ruptures occasionnel dans la gamme de produits Pfizer ;
 - L'absence d'organisation dans la politique de transport.

D'après le directeur général du centre de distribution, l'entreprise entreprend des efforts pour encore mieux améliorer sa situation actuelle avec la modernisation des unités de distribution ainsi que les usines de productions.

Tout au long de notre recherche, nous avons rencontré quelques difficultés. On a rencontré des situations concrètes où existaient : la confidentialité des informations, la difficulté du déplacement. Le manque de moyens matériels et du temps ont été aussi un obstacle important dans la diffusion de notre enquête et cela par notre incapacité à nous déplacer vers l'entreprise et les grossistes en ces temps de crise sanitaire.

Malgré les efforts que nous avons fournis pour la réalisation de ce modeste travail, nous estimons que nous n'avons pas pu cerner toute la problématique. On n'a pas pu toucher tous les grossistes travaillant avec Pfizer. C'est dans ce contexte de la recherche que nous sollicitons d'autres étudiants à faire des recherches sur le thème en optant pour un échantillon plus important en termes de nombre et d'espace.

Bibliographie

Ouvrages :

1. ANDRE Marchal, Logistique globale, Ellipses édition marketing S.A, paris, 2006
2. BARANEL(M) et MEIER(O) : Manger, éditions Dunod, Paris.
3. BLANC(M), LE GALL (M) : Toute la fonction commerciale, éditions Dunod.
4. BOISLANDELLE (H-M) : Gestion des ressources humaines dans la PME, éditions Economica, Paris, 1998.
5. BREUZARDJ.-P., FROMENTIND., « Gestion pratique de la chaîne logistique », éditions Demos, Paris, 2004.
6. BOURGUIGNON(A) : Définir la performance : une simple question de vocabulaire en performance et ressources humaines, éditions Economica, Paris, 1996.
7. DORIATH (B) et GOUJET(C) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, éditions Dunod, Paris, 2005.
8. Dodge(Y), Gonano-Weber(S) et Renfer(J) : Optimisation appliquée, Edition Springer, Verlag, France, 2005.
9. FAYOL (H) : L'administration industrielle et générale, éditions ENAG, Alger, 1990
10. KHEMAKHEM(A) : La dynamique du contrôle de gestion, éditions Dunod, Paris, 1992
11. KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D) : Marketing management, éditions Pearson Education France, Paris, 2003
12. LEVY (J) et LINDON (D) : Mercator, éditions Dalloz, Paris, 2003
13. LINDON (D), JALLAT (F) : Le marketing : étude, moyens d'action, stratégie », éditions Dunod, Paris, 2005,
14. MANSILLON, et Ali, Mercatique d'action commerciales, éd. Fauchez, Paris, 2001.
15. MEIER(O) : Dico du manager, éditions Dunod, Paris, 2009
16. MELCHIOR(S) : La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, archives ouvertes
17. PAPIERNIK(E) et autres : les métiers des fonctions commerciale et marketing, l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres), Paris, 2003
18. Marie-Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall, « toute la fonction commerciale », Dunod,
19. PLAUCHU(V) et TAIROU (A) : Méthodologie du diagnostic d'entreprise, éditions le Harmattan, Paris, 2008
20. RAIMBAULT (G) : Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, éditions Chihab, 1994.
21. SAVALL (H) et ZARDE (V) : Maitriser les coûts et les performances cachées, éditions Economica, Paris, 2003

Travaux universitaires :

- 1) OUACHRINE H, « Gestion de la force de vente et performance de la fonction Commerciale de l'entreprise », thèse de magistère Institut National de Commerce, 2003,
- 2) MESBAH.R., « Essai d'analyse de la politique de distribution des produits Pharmaceutiques », Mémoire de Magistère Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2008.
- 3) WILLIAM (C) et MAKONGO (B) : Evaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution de la téléphonie mobile, thèse de doctorat, 2009.
- 4) SEDIRA (I) : Analyse de la fonction achat et son impact sur la performance commerciale d'une entreprise, Mémoire de master, Ecole des Hautes Etudes Commerciale, 2015
- 5) AMRAOUI(K), et BAHOUICHE(S) : L'impact de la force de vente sur la performance commerciale d'une entreprise, mémoire de master, Bejaia, 2014.
- 6) MONVOISIN (C) : L'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives, mémoire de master, Rouen Business School, 2012
- 7) Ben-Iken Mohamed, Problème de transport : Modélisation et résolution, mémoire de fin d'étude, licence mathématiques et applications, Université si Mohamed ben Abd Allah, 2017.

Webographie :

- 1-<http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>
- 2-<http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants/>
- 3-https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm
- 4-<https://www.google.com/search/performance&source>
- 5-http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46
- 6-<https://www.leblogdudirigeant.com/comment-choisir-les-indicateurs-de-performance-de-son-entreprise/>
- 7-<http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale.html>
- 8-<https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-profit-economique-3746.php>
- 9- <http://www.cat-logistique.com/optimisation.html>
- 10-Www.Stockage.ooreka.Fr/comprendre/gestion-stocks.
- 11-Www.Expert-comptable.Com
- 12-<https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/gestion-finance-1050/FichePratique/Comment-choisir-son-modele-gestion-stocks-257177.htm>

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un Master en Sciences commerciales (option : **SCM et Distribution**) à l'école des hautes études commerciale, Koléa, et Afin de savoir est ce que la logistique de distribution de PFIZER répond d'une manière efficace à la demande de ses clients, et contribue à l'amélioration de sa performance commerciale, nous vous prions de répondre à ces questions.

Nous vous remercions pour votre collaboration

Observation : Mettre une croix dans la case appropriée.

Nom du grossiste (raison sociale) :

Ville d'exercice de la profession :

Question 1 : De quand date le début de votre partenariat avec le centre de distribution du groupe Pfizer ?

Moins de 2 ans ☐

Entre 2 et 5 ans ☐

Plus de 5 ans ☐

Question 2 : Comment faites-vous habituellement pour passer commande ?

Téléphone ☐

E-mail ☐

Passage de distributeurs ☐

Autres (précisé) ☐

Question 3 : Pourquoi avez-vous choisit de travailler avec Pfizer ?

Prix ☐

La disponibilité des produits ☐

Le service et sa qualité ☐

La diversité des gammes ☐

Question 4 : A quelle fréquence acheter vous des produits Pfizer ?

2 fois par mois ☐

3 fois par mois ☐

Plus de 3 fois par mois ☐

Question 5 : Les quantités de produits achetés correspondent-elles toujours à votre demande ?

Toujours

Parfois

Rarement

Jamais

Question 6 : Quelle service manque-t-il au centre de distribution selon vous ?

Assurer le transport des commandes

Rapidité de traitement des commandes

Prix plus attractifs

Moins de rupture de stock

Question 7 : Les commandes sont-elles prêtes dans les délais ?

Toujours

Parfois

Rarement

Question 8 : Comment qualifierait vous la disponibilité des médicaments au prêt de votre fournisseur ?

Très bonne

Bonne

Moyenne

Insuffisante

Question 9 : En quel état les produits Pfizer sont-ils reçues ?

Toujours

Parfois

Rarement

Question 10 : que font les pharmaciens quand vous ne pouvez pas leurs délivrer les produits ?

Attendent la disponibilité de la marque ☐

Changent de grossistes ☐

Changent de marque ☐

Question 11 : Avez-vous connu une rupture de stock chez votre fournisseur ?

Oui ☐

Non ☐

Question 12 : Les ruptures de stock de médicaments sont-elles courantes chez le fournisseur Pfizer ?

Une fois par trimestre ☐

2 fois par trimestre ☐

Supérieurs à 2 fois par trimestre ☐

Question 13 : Qu'elle est la cause de ses ruptures selon vous ?

Capacité de production du groupe dans certains médicaments est limitée ☐

Défaut d'approvisionnement en matière première ☐

Demande volatile et imprévisible ☐

Autres (précisez)

.....
.....

Question 14 : Si vous deviez classer vos autres fournisseurs et donc les concurrents de Pfizer quel note donneriez-vous ?

Pire que Pfizer ☐

Pareil ☐

Meilleurs que Pfizer ☐

Question 15 : Est-ce problématique que Pfizer ne performe pas de livraison et que vous récupérer vous-même vos commandes ?

Oui

Non

Question 16 : En terme de politique livraison que ce soit pour Pfizer ou les autres fournisseurs (les concurrents de Pfizer) quel évaluation donnerait vous ?

Moins que Pfizer

Pareil

Meilleur que Pfizer

Question n°17 : Si Pfizer changeait sa politique de distribution autrement dis si l'entreprise livrait vos commandes cela vous rendra-t-il plus dépendant d'elle comme fournisseur ?

Oui

Non

Question 18 : sur une échelle de 1 à 10 nous vous de noter votre indice de satisfaction à propos de notre efficacité logistique :

<i>Peu satisfait</i>	<i>Moyennement satisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Ravi</i>
1	4	6	8 10

Disponibilité des produits

Le temps de préparation des commandes

Le temps d'expédition des commandes

Le respect des délais

La livraison des produits

Question 19 : Que suggérez-vous a Pfizer pour vous satisfaire plus et éviter la rupture de stock ?

Annexe 2 : Guide d'entretien

Afin de réaliser une étude portant sur le rôle de l'optimisation d'un entrepôt logistique sur l'amélioration de performance commerciale, une étude qualitative est nécessaire, et pour cela nous allons élaborer un entretien, dans le but de savoir les stratégies de transport et de stockage adoptés, les coûts qu'elles génèrent et la qualité de prestation attendue ainsi que les plan d'optimisation utilisés par Pfizer , pour finalement proposer quelques suggestions qui pourront être valable pour l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

II- La fonction transport du centre de distribution :

- *Comment vous organisez et gérez le transport au centre de distribution ? Quels sont les moyens dont vous disposez pour livrer vos produits ?*
- *Quels sont les problèmes rencontrés lors du transport des produits ?*

III- Gestion de stock :

- *comment organiser-vous vos stocks ?*
- *Quelle est la méthode de valorisation que vous utilisez pour gérer vos stocks ? Pourquoi ?*
- *Quels sont les problèmes rencontrés dans vos entrepôts ?*
- *Il vous arrive-t-il de tomber en rupture de stock ?*
- *Il vous arrive-t-il d'avoir un sur stock ?*

IV- La performance commerciale :

- *Sur quels indicateurs vous vous basez le plus pour évaluer votre performance commerciale ?*
- *Comment sont vos indicateurs de performance commerciale ?*
- *Arrivez-vous à améliorer votre performance commerciale ?*

Annexe 3 : Bon de préparation de commande.

**BON DE PREPARATION**

Page 1 sur 1

No. 146291

ORIGINAL

□□□□□□□□□□

□□□□

Date d'impression: 14/09/2020

Date D'expédition: 14/09/2020

Livraison N°: 414195

Transporteur:

□□□□□□□□□□□□□□

Chauffeur:

Adresse de livraison:

BOUNA PHARM

23 RUE BOUZERED HOCINE

23000 ANNABA

Code de l'article	Désignation	Lot N°	Date d'expiration	Quantité commandée			Préparation de commande / Unité			
				Quantité totale	Unité	Emplacement	Colis complet		Colis partiel	
							Qté	Unité	Qté	Unité
F000030762	ADEPAL 3X21 CP NEU	LCG7554	03/2022	120	EA	D-.1.20.	0	CR	120	EA
F000103390	AMLOR 5MG GELULE B/28	20620515	04/2025	250	EA	B-.2.35.	1	CR	0	EA
F000103388	CARDULAR 2MG COMPRIME B/20	20628205	05/2025	100	EA	A-.3.36.	0	CR	100	EA
F000115984	FLUCONAZOLE PFIZER 50MG B/3	19629201	02/2022	150	EA	A-.6.21.	0	CR	150	EA
F999212908	LYRICA 150 MG B/60	20626905	06/2023	50	EA	E-.1.40.	0	CR	50	EA
F000029972	MICROVAL 1X28CP NEU	LDJ7528	12/2022	360	EA	F-.1.18.	1	CR	0	EA
F000160680	TAHOR 10MG COMPRIME B/28	20623709	05/2023	100	EA	C-.2.19.	0	CR	100	EA
F000103478	ZOLOFT 50MG GELULE B/14	20627201	06/2025	60	EA	E-.2.50.	0	CR	60	EA

Preparateur:	Contrôleur:	Remarques:
Nom:.....	Nom:.....	
Date:.....	Date:.....	
Signature:.....	Signature:.....	



Bon De Livraison

No: 413077

□□□□□□□□□□□□□□

Date: 14/09/2020

N° de commande: 20002839

Ref client:

Adresse de livraison:
BIOPURE SARL
ZONE INDUSTRIELLE OULED AICHE
09003 BLIDA
Algeria

Tel: / Fax:

Adresse d'expédition:
Pfizer Pharm Algeria
Haouch Sebaat Nord
Ilot No.329 Section 7 Z1
Rouiba
16012 Algiers

Code de l'article	Désignation du produit	Lot N°	Date d'expiration	Quantité de livraison/Unité		Détail de livraison/Unité			
				Quantité totale	Unité	Colis complet		Colis partiel	
						Qté	Unité	Qté	Unité
F000165876	CELEBREX 200MG GELULE B/30	20626313	03/2023	94	EA	-----	CR	94	EA
F000165876	CELEBREX 200MG GELULE B/30	20626314	04/2023	8066	EA	33	CR	146	EA
F000160680	TAHOR 10MG COMPRISE B/28	20623709	05/2023	12000	EA	48	CR	-----	EA
F000195930	TAHOR 20MG COMPRISE B/28	20623813	04/2023	9000	EA	150	CR	-----	EA
F999212122	TAHOR 40MG COMP B/28 15000 UV	20623918	04/2023	7020	EA	117	CR	-----	EA
F000114348	VIAGRA 50MG COMPRISE B/2	20628302	02/2025	25200	EA	84	CR	-----	EA



Responsable magasin Pfizer: Name: <u>M. S.</u> Date: <u>14.09.20</u> Signature: <u>[Signature]</u>	Réceptionnaire: Nom: Date: <u>14.09.20</u> Signature:	Notes:
--	---	--

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Résumé

Abstract

Sommaire

Introduction Générale.....02

Chapitre 01 : L'optimisation d'un entrepôt de distribution.....06

Section 01 : Généralité sur l'optimisation des tâches de la logistique de distribution08

1. Définition d'un problème d'optimisation :8
 - 1.1 Les enjeux de l'optimisation :9
2. L'optimisation des tâches de la logistique de distribution :.....9
 - 2.1 Coût de l'entreposage :9
 - 2.2 Le coût de transport :10
 - 2.3 Le Coût de stockage :10

Section 02 : L'optimisation des couts de transport 11

1. L'importance du transport :11
 - 1.1 L'optimisation de la fonction transport :.....11
2. La recherche opérationnelle pour optimiser les coûts de transport12
 - 2.1 Formulation du problème de transport12
 - 2.2 La mise en équation du problème de transport :12
3. Les méthodes de résolution de problème de transport :16
 - 3.1 Détermination d'une solution de base admissible :17
 - 3.1.1 Méthode de coin nord-ouest :17
 - 3.1.2 Méthode des coûts minimum (entrée minimale) :18
 - 3.1.3 Approximation de Vogel (Balas-Hammer) :19
 - 3.2 La recherche de la solution optimale :19
 - 3.2.1 La méthode de stepping-stone :20
 - 3.2.2 Méthode de distribution modifiée :20

Section 03 : le stock et les méthodes de son optimisations.....22

1. Concepts de bases :22
 - 1.1 Le stock :22
 - 1.2 Le stockage :22

1.3	L'utilité d'un stock :	23
1.4	Les inconvénients d'un stock :	24
2.	La gestion de stock :	24
2.1	La gestion administrative des stocks :	25
2.2	La gestion économique de stock :	25
3.	Les coûts liés au stock :	26
3.1	Frais de passation de commande : (Ca)	26
3.2	Frais de possession : (Cp)	27
3.3	Frais de rupture de stock :	27
4.	La détermination des stocks optimaux :	27
4.1	La loi 20/80 et la méthode ABC :	28
4.2	Le modèle de reapprovisionnement périodique :	29
	Chapitre 02 : La performance commerciale	32
	Section 01 : Conception de la performance.....	34
1.	Définition de la performance :	34
2.	Distinction entre la performance interne et la performance externe :	35
2.1	La performance interne.....	35
2.2	La performance externe :	35
3.	Les différents concepts de la performance :	36
3.1	Un concept évolutif dans le temps :	36
3.2	La performance unidimensionnelle :	36
3.3	La performance élargie ou multidimensionnelle :	36
3.4	La performance instrumentalisée :	37
4.	Source de performance :	37
5.	Les facteurs de la performance :	39
6.	Caractéristiques de la performance :	39
7.	Les typologies de la performance :	40
7.1	La performance financière :	40
7.2	La performance sociale (humain) :	41
7.3	La performance organisationnelle :	41
7.4	La performance sociétale :	41
7.5	La performance stratégique :	41
7.6	La performance concurrentielle :	41
8.	La mesure de performance :	42
9.	La performance et ses notions voisines :	43
9.1	L'Efficacité :	43
9.1.1	L'Efficiency :	44
9.1.2	Pertinence :	44
	Section 02 : La fonction commerciale.....	45

1.	Définition de la fonction commerciale :	45
2.	Les métiers de la fonction commerciale :	45
2.1	La conquête de clients :	45
2.2	Le développement de clients et de projets :	46
2.3	Développement d'activités à l'international :	46
2.4	Le développement de partenariats :	46
3.	Les principales activités de la fonction commerciale :	47
3.1	La prospection :	47
3.2	La formation d'une impression :	47
3.3	La formation d'une stratégie :	47
3.4	La transmission :	47
3.5	L'évaluation et l'ajustement :	48
3.6	La conclusion :	48
3.7	La pérennisation :	48
4.	Les structures commerciales :	48
4.1	L'organisation géographique :	48
4.2	Organisation en fonction du produit :	49
4.3	Organisation en fonction du marché ou par type de client :	50
4.4	Le cas spécifique de la grande distribution :	51
5.	Objectifs et contraintes de la fonction commerciale :	53
5.1	Objectifs de la fonction commerciale :	53
5.2	Les contraintes de la fonction commerciale :	53
6.	Les enjeux de la fonction commerciale :	54
	Section 03 : La performance commerciale et ses indicateurs	54
1.	Définition de la performance commerciale :	54
2.	Les déterminants de la performance commerciale :	55
2.1	La capacité de production :	55
2.2	La diversité de l'offre :	55
2.3	L'étendue du réseau de distribution :	55
2.4	La capacité financière des revendeurs :	55
2.5	La qualité de service :	56
3.	La mesure de la performance commerciale :	56
4.	Les leviers de la performance commerciale :	56
4.1	Connaitre et comprendre son marché :	56
4.2	Se différencier de la concurrence :	56
4.3	Évaluer son activité commerciale :	57
4.4	Repérer ses gisements de croissance :	57
4.5	Orienter l'action commerciale :	57
4.6	Fixer la contribution individuelle :	57

4.7	Renforcer l'influence des commerciaux.....	57
4.8	Manager sa force de vente.....	58
4.9	Construire une dynamique d'équipe	58
5.	Le rôle de l'évaluation de la performance commerciale :	58
6.	Les modes d'évaluation de la performance commerciale :	59
6.1	Le tableau de bord :	59
6.2	L'évaluation à partir d'indicateur :.....	60
6.2.1	Les indicateurs qualitatifs :	61
6.2.2	Les indicateurs quantitatifs :	62
	Chapitre 03 : Impact de l'optimisation des activités de transport et de stockage sur la fonction commerciale...	68
	Section 01 : Le marché pharmaceutique en Algérie Et La Place De Pfizer :	70
1.	Présentation du marché :	70
1.1	Historique du marché du médicament en Algérie.....	71
1.2	Situation du marché algérien du médicament :	73
2.	Facteurs de développement du marché du médicament en Algérie :	74
2.1	Un environnement économique favorable au producteur :	74
2.2	Une administration efficace au service des producteurs :	75
3.	Historique de Pfizer	76
4.	Produits phares de Pfizer :	77
	Commentaire : nous remarquons une faible diversité des produits chez Pfizer.	77
5.	Classement de Pfizer au niveau international :	78
6.	Valeurs et principe de Pfizer Algérie :	78
6.1	Principe « Zero Defect » :	78
6.2	Les principaux objectifs :	79
7.	Vision de Pfizer :	79
8.	Présentation Pfizer Algérie.....	79
8.1	Les activités de Pfizer Algérie :	80
8.2	Structure organisationnel de Pfizer Algérie :	80
8.3	Les départements de Business :	80
8.3.1	Département marketing :	80
8.3.2	Département commercial :	81
8.4	Les départements de Supports :	81
8.4.1	Le département médical :	81
8.4.2	Le département finance :	82
8.4.3	Le département technologique de l'information :	82
8.4.4	Le département des ressources humaines :	82
8.4.5	Le département de GL&S :	82
	Section 02 : Présentation du cadre méthodologique de l'étude et analyse des résultats.....	84
1.	Présentation et objectif de l'enquête	84

1.1	Présentation du guide d'entretien :	84
1.1.1	Le choix des thèmes	85
1.2	Questionnaire :	85
1.2.1	Définition du questionnaire	85
1.2.2	Description de l'échantillon :	86
1.3	L'élaboration et la distribution des questionnaires :	86
1.3.1	Définition et présentation du questionnaire distribué :	86
1.3.2	La structure de questionnaire :	86
1.3.3	La forme des questions :	86
1.3.4	Le déroulement de l'étude terrain :	87
1.3.5	Méthode de résolution du questionnaire :	87
	Section 03 : Traitement des résultats	87
1.	Traitement et analyse des résultats du guide d'entretien	87
2.	Indicateur qualitatif :	94
2.1	L'image de marque :	94
2.2	La satisfaction client :	94
3.	Traitement et Analyse des résultats du questionnaire :	95
	Synthèse :	112
	Recommandations :	114
	Conclusion générale :	115

