

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**



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

**Option : Distribution et SCM**

**Thème :**

**Essai d'analyse de l'impact du processus  
d'approvisionnement sur la performance  
commerciale**

**Cas : FORMADJA FOOD**

**Elaboré par :**

**Mlle. Ines YELLAS**

**Encadré par :**

**Mme. Saida ZIOUANI**

**Enseignante à EHEC Alger**

**5<sup>ème</sup> promotion  
Juin 2018**

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**



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

**Option : Distribution et SCM**

**Thème :**

**Essai d'analyse de l'impact du processus  
d'approvisionnement sur la performance  
commerciale**

**Cas : FORMADJA FOOD**

**Elaboré par :**

**Mlle. Ines YELLAS**

**Encadré par :**

**Mme. Saida ZIOUANI**

**Enseignante à EHEC Alger**

**5<sup>ème</sup> promotion  
Juin 2018**

## Résumé

Dans les entreprises la fonction approvisionnement procure dans les meilleures conditions la qualité, les coûts, le délai et la sécurité de tous les biens et les services dont l'entreprise a besoin pour ses activités. Donc, elle suit un processus d'approvisionnement qui comprend l'ensemble des étapes et opérations permettant de disposer de ces besoins, le processus d'approvisionnement qui fait partie amont de la chaîne logistique est positionné comme un axe majeur de la maîtrise de ces leviers et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Les principaux leviers de performance d'une entreprise sont aujourd'hui le contrôle des coûts, des stocks, de la qualité et de l'information et aussi la satisfaction des exigences des clients est la préoccupation de toute entreprise dans un environnement concurrentiel. Pour cela, produire et livrer dans des délais précis, à des coûts réduits et compétitifs sont l'objectif de chaque entité afin de créer un avantage concurrentiel.

Cependant, pour beaucoup d'entreprise, l'amélioration de la compétitivité et de la création de valeur se joue dans la logistique amont, c'est à dire, le domaine des achats et approvisionnements qui vise à assurer la circulation des produits entrants et sortants des sites de production.

L'objectif de notre travail est, dans un premier temps, de présenter un état des connaissances liées à la logistique amont et la notion de la performance commerciale de l'entreprise. Dans un deuxième temps, évaluer l'impact du processus d'approvisionnement sur la performance commerciale de l'entreprise industrielle cas pratique : « **FORMADJA FOOD** » à travers l'exploitation des résultats tirés d'une étude qualitative.

Pour conclure, nous avons jugé utile d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que quelques suggestions pour améliorer le processus d'approvisionnement.

### **Mots clés :**

Approvisionnement, gestion des stocks, performance commerciale, la chaîne logistique, entreprise industrielle.

*Dédicaces*

*J'ai tout le plaisir de dédier ce modeste travail à :*

*Mes chers parents*

*Qui ont attendu avec patience les fruits de leurs sacrifices et  
qui m'ont permis de devenir ce que je suis aujourd'hui*

*A mes frères*

*OKBA mon bras droit  
FAROUK notre boule de nerfs  
Et YOUPI ma raison de vivre*

*A l'unique sœur NANA*

*A mes grands parents  
Yemma et djedi  
Que dieu vous protège et vous procure bonne santé et  
longue vie*

*A mes chères cousines*

*MAYSSEM YOUSRA BOUCHRA*

*A MES SŒURS DE COEUR*

*Ma douce AHLEM  
Ma gourmande NIBRAS  
Et ma farfadet HANA*

## Remerciement

Je remercie, en premier lieu, **ALLAH**, le Tout Puissant, de m'avoir accordé santé, force et courage pour accomplir ce travail.

Je tiens à remercier particulièrement, mon encadreur, Mme ZIOUANI Saida pour son encadrement, et ses conseils

Je remercie Mr SANTOUH Mouhammed Amine, le responsable commercial au sein de FORMADJA FOOD pour son aide et ses conseils enrichissants, merci de m'avoir donné accès à certaines informations d'une importance majeure pour mon travail En dépit de vos multiples responsabilités,

Merci à tous mes enseignants au sein de HEC qui m'ont énormément apporté tout au long de mon cursus universitaire

Je tiens aussi à exprimer ma profonde gratitude à mes chers parents qui m'ont accompagné sans relâche tout au long de ce travail ainsi que leurs soutien et leurs aide pour la réalisation de ce modeste travail

Enfin, et que tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail, trouvent ici, l'expression de mes sincères remerciements.

## Liste des Tableaux

<b>Tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Chapitre 1</b>		
<b>1.1</b>	Présentation de la méthode ABC	<b>40</b>
<b>Chapitre 2</b>		
<b>2.1</b>	Avantages et limites des organisations commerciales traditionnelles	<b>60</b>
<b>Chapitre 3</b>		
<b>3.1</b>	Information sur l'entreprise	<b>81</b>
<b>3.2</b>	Présentation de la part de marché	<b>96</b>
<b>3.3</b>	La satisfaction des clients lors d'une exposition	<b>97</b>

## Liste des figures

<b>Figure</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Chapitre I</b>		
<b>1.1</b>	Les phases d'évolution de la fonction achats	<b>9</b>
<b>1.2</b>	Les cinq phases du processus d'achat	<b>11</b>
<b>1.3</b>	Mission et objectif opérationnels de la fonction achats	<b>15</b>
<b>1.4</b>	Les quatres enjeux principaux de l'achat	<b>17</b>
<b>1.5</b>	Service approvisionnement rattaché à la : direction technique	<b>24</b>
<b>1.6</b>	Direction approvisionnement rattachée à la direction générale	<b>24</b>
<b>1.7</b>	Direction approvisionnement rattachée à la direction logistique	<b>25</b>
<b>1.8</b>	Le processus d'approvisionnement	<b>28</b>
<b>1.9</b>	La variation de coût de passation en fonction de quantité économique commandée(QC)	<b>35</b>
<b>1.10</b>	La variation de coup de possession (CPO)en foction de la quantité économique (QC)	<b>36</b>
<b>1.11</b>	Représente la variation des coûts de passation et de coût de possession	<b>37</b>
<b>1.12</b>	Représentation de la méthode ABC	<b>41</b>
<b>1.13</b>	Courbe d'inégalité du modèle 20/80	<b>42</b>
<b>Chapitre2</b>		
<b>2.1</b>	Les sources de la performance	<b>52</b>
<b>2.2</b>	Organisation commerciale géographique	<b>59</b>
<b>Chapitre 3</b>		
<b>3.1</b>	Les travailleurs de recensement par catégorie professionnel	<b>83</b>
<b>3.2</b>	L'organigramme de FORMADJA FOOD	<b>84</b>
<b>3.3</b>	le processus d'approvisionnement de FORMADJA	<b>95</b>



## **Liste des abréviations :**

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
ERP	Entreprise Resource Planning
CPA	Le coût de passation des commandes.
CPO	Le coût de possession
SP	Le stock de protection
CT	Coût total
CG	Coût de gestion
D	Demande annuelle
U	Coût unitaire d'achat
I	Le taux de possession
Q	La quantité commandée
QC	Quantité de commande
GDS	Gestion des stocks
M	Motivation à volonté d'agir et de réussir,
C	Compétence professionnelle
C'	Culture
EH	Efficacité humaine
P	La performance
CA	Le chiffre d'affaire
PM	La part de marché
NCR	Non consommateurs relatifs
NCA	Non consommateurs absolus

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre 1 : notion générales sur le processus d’approvisionnement.....</b>	<b>6</b>
Section 1 : Présentation de la fonction achat.....	7
Section 2 : Généralités sur le processus d'approvisionnement.....	21
Section 3 : La gestion des stocks.....	32
<b>Chapitre 2 : la performance commerciale des entreprises.....</b>	<b>46</b>
Section 1 : La performance de l’entreprise.....	47
Section 2 : généralité sur la fonction commerciale.....	58
Section 3 : la performance de la fonction commerciale.....	70
<b>Chapitre 3 : essai d’analyse de l’impact du processus d’approvisionnement sur la performance commerciale de FORMADJA FOOD.....</b>	<b>80</b>
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil.....	81
Section 2 : Le processus d’approvisionnement et la performance commerciale de FORMADJA FOOD.....	88
Section 3 : Enquête et traitement des résultats.....	98
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>109</b>

# **Introduction générale**

## Introduction générale

Dans le contexte des changements et évolutions que connaît l'économie mondiale, l'entreprise agit aujourd'hui dans un environnement de plus en plus complexe dont la concurrence est rude. Donc, elle doit survivre et faire preuve de son existence par l'adaptabilité, la compétitivité et l'innovation pour faire face aux nouvelles exigences du marché et afin de créer un avantage concurrentiel et le rendre difficilement imitable.

Cependant, dans cet environnement mouvant et incertain, la disposition d'une fonction approvisionnement permet aux entreprises de préserver et améliorer leurs marges, mais aussi de leur fournir un avantage concurrentiel. Pour cela, il n'est pas étonnant de constater que les dirigeants des organisations de différent secteur d'activité portent un très grand intérêt à cette fonction en raison de sa contribution à la performance de l'entreprise.

Les achats et les approvisionnements sont considérés comme une fonction, au même titre que les ressources humaines, la comptabilité ou la finance, elle n'est plus considérée comme une fonction secondaire comme ce fut le cas avant où les entreprises se trouvaient dans un environnement relativement stable, c'est-à-dire, leurs concurrences n'étaient pas assez dures, la prévision des besoins est facile dans un marché stable.

La fonction achat et approvisionnement est définie comme étant la fonction responsable de l'acquisition de tous les biens, services et prestations dont l'entreprise a besoin, soit qu'ils entrent dans le produit fini, soit qu'ils soient nécessaires à son fonctionnement.

On ne peut pas parler de la fonction approvisionnement sans parler de son processus, depuis l'expression des besoins jusqu'à la réception de la marchandise au bon moment, en meilleur qualité et par le plus bas prix possible. Pour cela, il est nécessaire à l'entreprise de faire des études sur ce processus, et d'analyser ses différentes étapes, donc il faut les améliorer de façon permanente pour éviter tout dysfonctionnements éventuelle.

Notre choix a été délicat à cause de la confusion apparente entre les notions achats, approvisionnements, et performance commerciale, dans cette perspective que nous avons centré notre étude sur la contribution de la maîtrise des approvisionnements à la performance commerciale au sein de **FORMADJA FOOD** qui est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des produits laitiers (fromageries), cette petite entreprise qui n'est pas

encore bien connu dans le marché algérien de fromage mais qu'elle a comme même considérable.

Le choix de notre thème qui est « **Essai d'analyse l'impact du processus d'approvisionnement sur la performance commerciale des entreprises** » n'est pas le fruit du hasard. En effet, de nombreuses raisons nous ont poussées à traiter ce thème, parmi elles, son originalité et sa relation avec nos études et sa relation avec la supply chaine management, sont les facteurs qui ont motivé mon choix.

Pour cela on essayera de répondre à la problématique générale suivante :

➤ « **Comment maitriser le processus d'approvisionnement au sein de FORMADJA FOOD pour améliorer la performance commerciale ?** »

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

- Quel est le rôle et la place de la fonction approvisionnement au sien de FORMADJA FOOD?
- Quel est le degré d'influence du processus d'approvisionnement sur les autres fonctions de l'entreprise ?
- Comment la gestion des stocks contribue-elle-à la performance commerciale de l'entreprise ?

Pour pouvoir répondre à ces questions nous avons établir les hypothèses suivantes :

- La fonction approvisionnement joue un rôle très important dans le fonctionnement de FORMADJA FOOD, l'amélioration de triptyque suivante : (la qualité des produits et services, l'optimisation des coûts et des délais), et l'amélioration des indicateurs de performance.
- FORMADJA FOOD maitrise sa performance commerciale est étroitement liée aux autres fonctions de l'entreprise et conditionne leur performance.
- la maitrise de la gestion de stock est une source d'amélioré les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons opté pour une approche méthodologique, celle dite déductive exploratoire, c'est-à-dire passé de la théorie vers la pratique, et du général au particulier. Notre étude est cernée aussi dans un cadre descriptif et analytique basé sur une revue de la littérature (ouvrages, rapports, guides, mémoires, internet...) liés à notre sujet d'étude, mais également a travers l'exploitation des données existant dans les rapports et les doucements internes de l'entreprise.

Notre démarche méthodologique utilisée dans l'élaboration de notre mémoire, comportera trois chapitres :

- Le premier est intitulé « Notions générales sur le processus d'approvisionnement » on commençant par présentation de la fonction achat après généralité sur le processus d'approvisionnement et on finissant par la gestion des stocks.
- Le second chapitre portera quant à lui sur la « performance commercial des entreprises » qui porte sur la présentation de la performance de l'entreprise, généralité sur la fonction commerciale, ainsi que la performance de la fonction commerciale.
- Le troisième chapitre et le dernier, qui est l'objet de notre étude, est consacré essentiellement sur la partie pratique comprend d'abord la description organisationnelle et fonctionnelle de l'organisme d'accueil et décrire par la suite une présentation du processus d'approvisionnement et la performance commerciale de l'entreprise, et enfin déceler les insuffisances et les causes de ses problèmes pour arriver à proposer des suggestions et des recommandations.

# **Chapitre 1 : Notions générales sur le processus d'approvisionnement**

## **Introduction du chapitre :**

Ce chapitre fera l'objet de définir le processus de la fonction approvisionnements qui constitue un élément très important grâce à leur contribution à la rentabilité et à la compétitivité des entreprises.

La fonction approvisionnement a pour mission : la prévision des acquisitions, la sélection des fournisseurs, la gestion matérielle et économique des transferts et de stockages, et enfin le contrôle des livraisons.

Dans ce premier chapitre nous allons étudier le processus d'approvisionnement dans la première section on va aborder la présentation la fonction achat. On va aborder dans la deuxième section le processus d'approvisionnement. Et enfin, on va exposer la gestion des stocks GDS.

## **Section 1 : Présentation de la fonction achat**

### **1.1. Définition de la fonction achats**

Il existe plusieurs définitions de la fonction achats, nous pouvons choisir les suivantes :

PERSON (H) définit la fonction achats comme suit : « *Dans l'entreprise, la fonction achat consiste à prospecter les marchés, négocier et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes ou externes de l'entreprise* ». <sup>1</sup>

Pour BRUN(B) : « *La fonction Achats est la fonction de l'entreprise responsable de la recherche et de l'acquisition des produits, services et prestations, demandés par les utilisateurs internes, dans les meilleurs conditions de coûts, de sécurité, de service et d'innovation, tout en maîtrisant les différents risques encourus à court, moyen ou long terme* ». <sup>2</sup>

Selon BRUL(O) et MENAGE (P): « *La fonction Achats est l'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise, en excluant les dépenses sociales* ». <sup>3</sup>

Tandis que MARCHAL (A) a donné la définition suivante :

« *Procurer à l'entreprise, les biens ou services qui lui sont nécessaires, dans le délai, la quantité, la qualité requis au moindre coût* ». <sup>4</sup>

D'après ces définitions, nous constatons que la fonction achats est considérée comme la fonction clé pour le développement et la croissance de l'entreprise. Elle doit être réalisée aux conditions économiques optimales garantissant le coût le plus bas possible, ainsi que le délai et la qualité demandés, de manière à contribuer à la capacité concurrentielle de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> PERSON (H) : « *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI* », édition MAXIMA, Paris, 2000, p 23.

<sup>2</sup> DANIEL (B) Frank (G), « *La logistique ses métiers, son avenir* », édition EMS, paris, p136.

<sup>3</sup> BRUEL (O) et Ménage (P) « *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », édition DUNOD, 4e édition, Paris, 2014, p 01.

<sup>4</sup> MARCHAL (A) « *Marketing achat* », édition ELLIPSES, Paris, 2007, p.24.

## **1.2. Evolution de la fonction achat**

Selon PERSON (H), on distingue généralement quatre (04) phases principales d'évolution en termes d'achats<sup>1</sup> :

### **1.2.1. La passivité**

Dans cette phase, la fonction achats est considérée comme une fonction d'exécution, rattachée soit à la production, soit à la direction administrative, ses principales missions sont de mettre à disposition les produits demandés dans les délais et en essayant de maîtriser les prix d'achat.

### **1.2.2. L'autonomie**

A ce stade, la fonction achats cherche à optimiser son activité, en mettant en place un processus de sélection des fournisseurs multicritères avec un système de contrôle de performance basé sur l'efficacité et l'efficacité.

### **1.2.3. La contribution**

La fonction achat joue un rôle proactif qui contribue à la mise en œuvre d'une partie de la stratégie générale de l'entreprise. Elle développe de nombreuses relations interprofessionnelles, participe à des actions à moyen terme telle que l'analyse de la valeur, la contribution à la conception des produits, mise en place d'un système d'assurance qualité, les opérations de la délocalisation.

A ce niveau, la fonction achat développe une analyse permanente des marchés amont, avec un système d'information achats intégré au système de l'entreprise.

### **1.2.4. L'intégration**

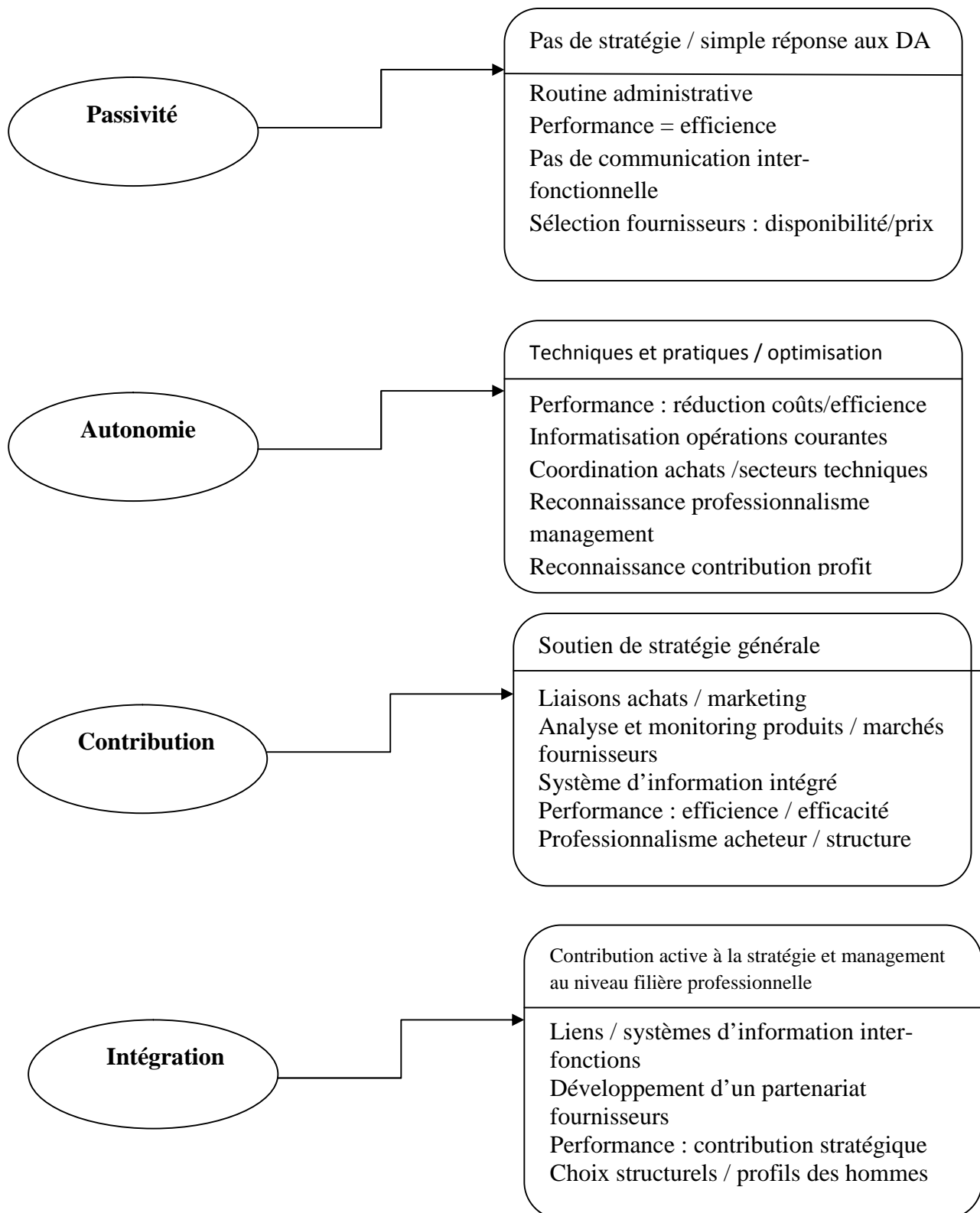
A ce stade, la fonction joue un rôle contributif majeur à la stratégie, développe des actions à moyen et long terme comme le partenariat fournisseurs, ainsi que la compétitivité de l'entreprise

Le schéma ci-après illustre clairement ces principales phases :

---

<sup>1</sup> PERSON (H), OP.cit., p24.

Figure. 1.1 : les phases d'évolution de la fonction achats.



Source : BRUEL(O), OP.cit, p 06.

### 1.3. Les types d'achats

Le « portefeuille d'achats » d'une entreprise est constitué de l'ensemble des familles de produits et/ou services (ou prestations) achetées et nécessaires à son activité, qui entrent dans la composition des produits finis vendus.

On distingue plusieurs types d'achats, classés par familles de différentes natures avec leurs caractéristiques principales :<sup>1</sup>

– **les achats dits de production ou directs** : ils sont très variés : matières premières, composants, sous-ensembles, qu'il s'agisse de standards du marché (aussi appelés souvent commodités) ou de produits techniques ou de haute technologie réalisés à partir de cahiers des charges spécifiques.

– **les produits de négoce** : des produits finis que l'entreprise achète pour les revendre en l'état et ainsi compléter son offre.

– **les prestations de sous-traitance de fabrication** : qui sont des achats directs aussi, qu'ils correspondent à un besoin ponctuel non récurrent ou à la fabrication en pleine responsabilité d'un sous-ensemble complet sur toute la durée de vie d'un produit fini.

– **les transports et prestations logistiques** : (stockage, plateformes de distribution, etc.), pour approvisionner les achats de production si le fournisseur ne livre pas franco rendu et, en aval, pour distribuer les produits finis vers les clients finaux.

– **les achats d'énergies et de fluides divers.**

– **les achats techniques** : qu'il s'agisse de pièces détachées, d'équipements industriels, de construction ou de travaux neufs, ou encore de maintenance d'unités industrielles ou de bâtiments de bureaux.

– **les prestations intellectuelles** : couvrant par exemple les achats d'études, les prestations d'expertise ou d'assistance technique de tous ordres, le conseil, etc. les achats de télécommunications et de systèmes d'information (logiciels spécifiques ou progiciels intégrés (ERP), systèmes d'exploitation, infogérance, développements informatiques divers et prestations de mise en place associées) ;

– **les achats de marketing et communication** : achats d'espace, d'études de marchés, imprimerie et chaîne graphique, objets promotionnels, etc.

– **les prestations de ressources humaines** : prestations de main-d'œuvre diverses, formation, recrutement, coaching...

– **les achats de frais généraux et autres services de fonctionnement de l'entreprise** :

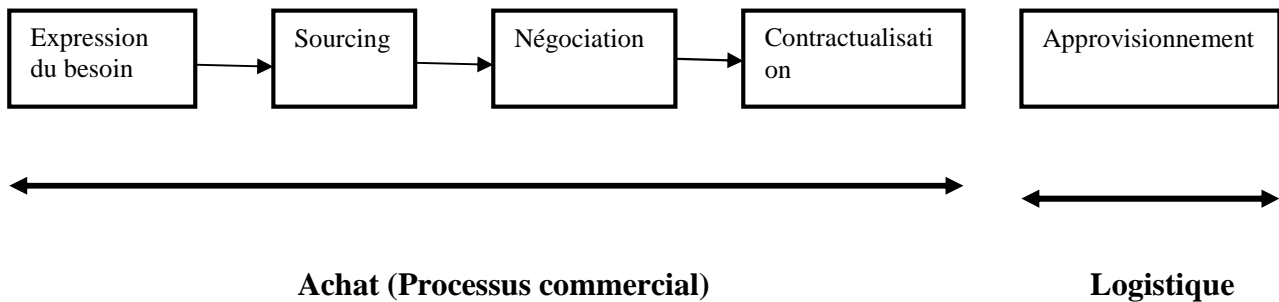
---

<sup>1</sup> Bruel (O), Ménage Pascal : Op.cit, p.23.

Locations d'équipements ou de véhicules, transports et déplacements des collaborateurs, prestations diverses comme le nettoyage ou la surveillance des locaux, restauration collective, reprographie, fournitures de bureau, consommables divers, location de bureaux, etc.

#### 1.4. Processus d'achat

Figure1.2 : les cinq phases du processus d'achat.



**Source :** TIERRY (R), « *Optimisez votre chaîne logistique* », Edition AFNOR, Paris, 2015, p36-37.

Le rôle et le poids de la fonction achat dans l'entreprise ont fortement évolué ces dernières décennies. Cette évolution résulte de la croissance de la part des achats dans le coût de revient des produits ou des services délivrés au client.

Les achats représentent aujourd'hui une part essentielle du coût de revient, et on peut résumer le processus d'achat dans cinq phase :<sup>1</sup>

##### 1.4.1. Phase 1 - Expression du besoin

Il s'agit de l'expression du besoin par le client interne. Il s'agit de s'assurer de bien comprendre le besoin et d'identifier les coûts associés à la décision d'achat.

L'expression des besoins varie en fonction du client interne. Si le besoin émane d'un gestionnaire de stock, l'achat est généralement géré par ce gestionnaire ou le logisticien, si l'entreprise travaille dans une logique de juste-à-temps. Dans ce cas, cela relève de l'approvisionnement et la procédure se résume généralement à un contrat d'achats successifs déjà entériné.

<sup>1</sup> TIERRY (R): Op.cit, p 36-37.

Si la demande exprimée par un client interne est nouvelle, le rôle de l'acheteur sera de vérifier si l'objet de l'achat n'est pas déjà utilisé par un autre département, auquel cas son fournisseur sera référencé.

La connaissance du marché doit permettre à l'acheteur de conseiller le demandeur afin d'affiner et d'exprimer au mieux son besoin.

## **1.4.2. Phase 2 – Sourcing**

Une fois le besoin identifié, l'acheteur étudie le marché afin de trouver le « produit » le plus approprié.

Pour être en mesure d'acheter de manière pertinente, la compréhension du fonctionnement du marché fournisseur est essentielle.

L'étude de marché achat permet de mieux comprendre l'organisation de l'offre des fournisseurs et notamment leur segmentation. Sur cette base, il est possible d'identifier les fournisseurs actifs sur le marché et d'effectuer une première sélection afin d'éliminer les fournisseurs dont l'offre est en décalage avec le besoin de l'entreprise ou ceux qui n'offrent pas toutes les garanties de sérieux ou de fiabilité pour l'entreprise.

Un cahier des charges très détaillé permet un maximum de compétition entre les fournisseurs ce qui conduit à une réduction des prix pour un niveau de qualité équivalent.

Cette phase peut s'avérer coûteuse pour l'entreprise. Elle correspond aux principaux coûts Ex-

Ante (coûts de recherche de fournisseurs ou coûts de sourcing) évoqués précédemment.

## **1.4.3. Phase 3 – Négociation**

Il s'agit du cœur de la démarche commerciale proprement dite et concerne les entreprises sélectionnées lors de l'étape précédente.

La négociation sert à formaliser par écrit ce qui a été décidé entre l'acheteur et le fournisseur.

Cette contractualisation revêtira des formes diverses selon l'importance de la transaction, pouvant se présenter comme un simple bon de commande ou comme une véritable convention de partenariat, en fonction de la relation avec le fournisseur, ou du caractère exceptionnel de l'objet d'achat.

## **1.4.4. Phase 4 – Contractualisation**

Le choix final fait l'objet d'une formalisation juridique avec la rédaction d'un contrat liant le fournisseur et l'entreprise d'où La signature du contrat marque la fin des négociations entre ces deux derniers.

#### **1.4.5. Phase 5 – Approvisionnement**

Cette dernière phase concerne le contrôle d'exécution (qualité, délais), le paiement et plus généralement la gestion logistique des flux amont de l'entreprise.

La qualité est au centre des préoccupations de l'acheteur dès la phase de recherche et de sélection du fournisseur. Après s'être assuré que l'objet d'achat peut répondre aux exigences de l'entreprise, il définit une procédure qui lui évitera d'avoir à vérifier la qualité à chaque arrivage. Cela inclut notamment un plan d'assurance qualité qui est contractualisé. Il y aura donc traitement des litiges lorsque le niveau de qualité requis ne sera pas atteint, ou se dégradera au fil des livraisons.

Cette phase concerne aussi les traitements des litiges liés à la facturation.

### **1.5. Missions et enjeux de la fonction Achats**

La fonction achats est au cœur des préoccupations de l'entreprise, car elle contribue à assurer un avantage concurrentiel mais pour cela l'entreprise doit d'abord définir les missions de cette fonction.

#### **1.5.1. Missions et objectifs de la fonction achats**

Les missions principales des achats sont<sup>1</sup> :

Satisfaire les besoins internes de l'entreprise

- Assister les utilisateurs dans la définition et la formulation des besoins ;
- Consulter les marchés fournisseurs pour recueillir des offres ;
- Sélectionner les fournisseurs ;
- Négocier tous les aspects de l'achat ;
- Formaliser les accords obtenus avec les fournisseurs ;
- S'assurer de leur bonne exécution ;
- Régler les litiges éventuels ;
- Assurer la pérennité des sources d'approvisionnement ;
- Transmettre toutes les informations nécessaires aux approvisionnements pour l'alimentation du site de production.

---

<sup>1</sup> PERSON (H), Op.cit, p 56.

Contribuer au profit de l'entreprise

- Rechercher en permanence le meilleur rapport qualité / service / prix ;
- Réfléchir aux quantités économiques de commande, c'est-à-dire aux quantités d'achat les plus intéressantes pour l'entreprise ;
- Dans le choix des fournisseurs, prendre en compte le coût total de l'achat au-delà du prix affiché ;
- Optimiser la charge de travail administratif relative aux achats en réduisant le nombre de fournisseurs et en contribuant à la standardisation des articles achetés.

Apporter de la valeur ajoutée aux produits fabriqués grâce aux achats

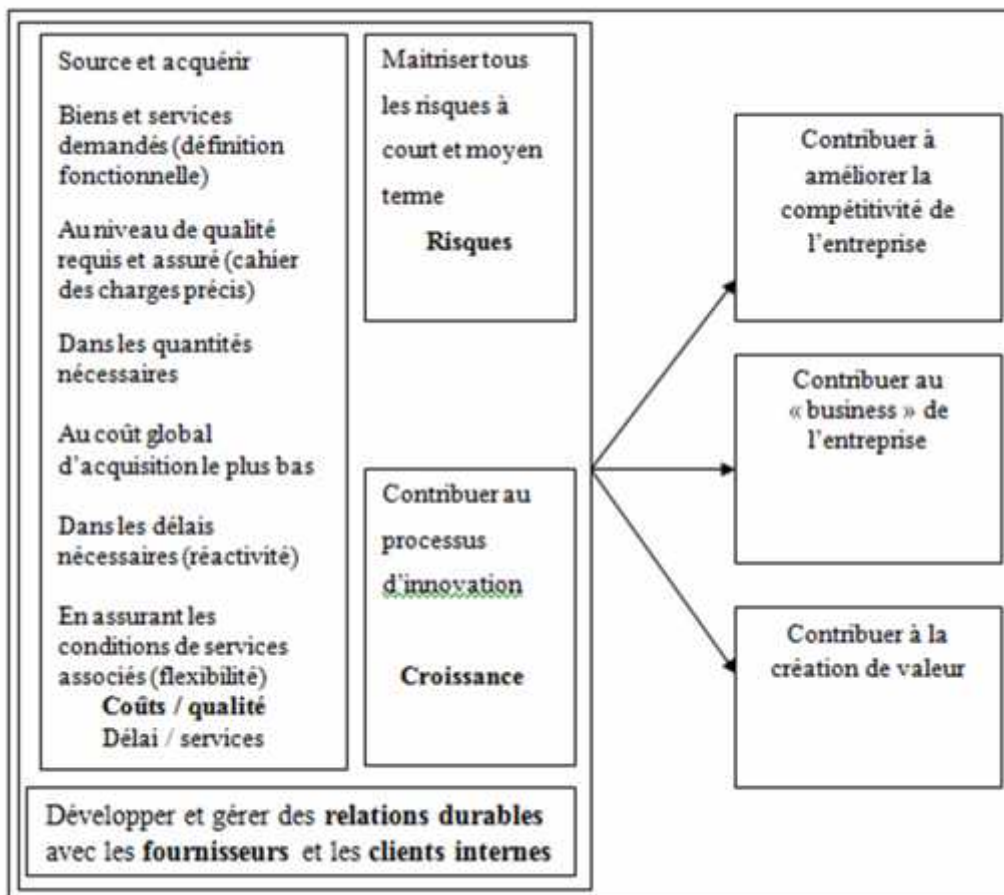
- Prospecter en permanence de nouveaux fournisseurs potentiels ;
- Recueillir et classer toutes les informations sur les marchés fournisseurs ;
- Assurer la gestion de tous les échantillons reçus ;
- Anticiper sur les futurs besoins de l'entreprise ;
- Informer et mettre à la disposition de l'entreprise les innovations qui la concerne ;
- Participer à la conception des nouveaux produits en apportant sa connaissance des marchés fournisseurs pour influencer le choix des composants.

Assurer la qualité de ce qui est consommé par l'entreprise

- Suivre la performance des fournisseurs ;
- Réaliser des audits des fournisseurs les plus importants.

Le schéma suivant représente les mission et objectifs opérationnels de la fonction achats :

Figure 1.3 : Mission et objectif opérationnels de la fonction achat



Source : BAGLIN(G) et Alii : *Management Industriel et Logistique*, 6ème édition, Economica, 2013, p200.

A partir de ce schéma, nous constatons que les missions opérationnelles de la fonction achats sont de:

- Rechercher (sourcer) et acquérir les biens, services et prestations, intégrés dans les produits fabriqués et vendus par l'entreprise selon une définition explicite des besoins à travers de cahiers des charges clairement définis.
- Viser un niveau de qualité clairement défini.
- S'assurer des conditions de réactivité et de flexibilité importantes par la mise en place de solutions assurant des délais appropriés et respectés.
- Garantir des conditions de service associés que peuvent attendre les clients internes des achats (services utilisateurs et prescripteurs)

### 1.5.2. Enjeux de la fonction Achats

La fonction achats contribue dans la stratégie générale de l'entreprise car elle permet d'acquérir les matières et les produits nécessaires mais dans une optique de réduction des coûts et de hautes performances afin de créer de la valeur.

Pour un responsable d'achats, il existe quatre types d'enjeux principaux : <sup>1</sup>

- Le profit: c'est l'enjeu le plus facile à évaluer il dépend largement de l'aptitude de l'acheteur à mettre les sources d'approvisionnement en concurrence réelle.
- La qualité du produit à acheter qui est définie dans le cahier des charges.
- Le service que peut rendre le fournisseur, qu'il soit demandé par l'acheteur (tenue des délais, après-vente...) ou imposé par le vendeur.
- L'image de l'entreprise, que le vendeur perçoit à travers ses contacts professionnels avec l'acheteur. C'est l'enjeu le plus difficile à évaluer dans l'immédiat, mais le plus important à long terme.

Pour chacun de ces enjeux, vous déterminez un ensemble d'actions qui vous conduiront au résultat recherché.

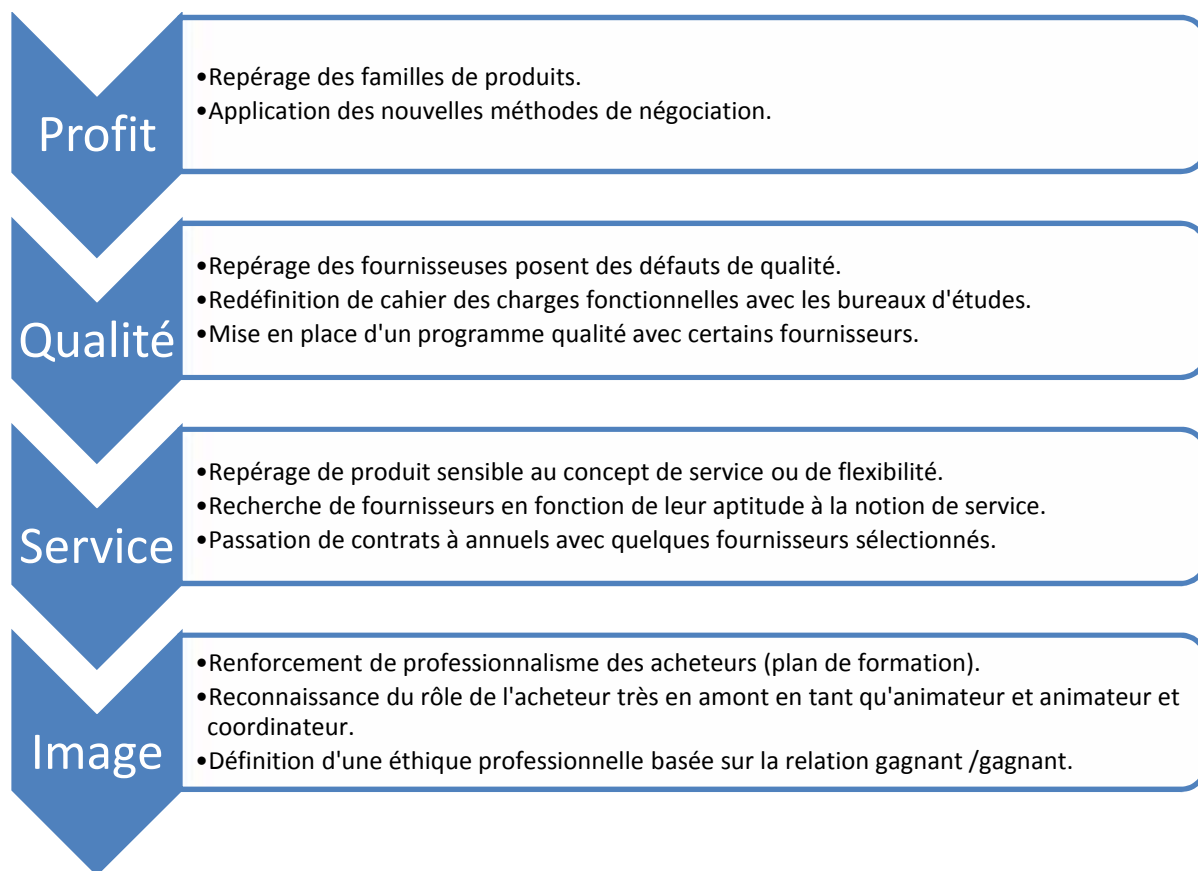
Au sein d'une entreprise, afin de retirer les bénéfices suivants :

- Dégager plus de profit,
- Améliorer sa quantité,
- Augmenter sa souplesse de fonctionnement,

Assurer une image forte sur le marché. L'acheteur pourra mettre en place des actions indiquées sur la figure suivantes :

---

<sup>1</sup> <http://www.who.int/dg/speeches/2006/wha/en/>

**Figure 1.4: Les quatre enjeux principaux de l'achat**

**Source :** Rogger(P) et Pierre (H), « *Acheteur avec profit* », Édition d'organisation, Paris, 1999, p24.

### **1.6. L'objectif de la fonction achat**

L'objectif de la fonction achats est de mettre à la disposition des utilisateurs internes de l'entreprise des biens et/ou des services acquis à l'extérieur dans les meilleures conditions de prix, de délais, de qualités et de services requis pour l'entreprise et ses clients .Sur cette mission de base peuvent se greffer des missions complémentaires pour répondre aux besoins conjoncturels. Ces missions consolidées par la direction permettent de fixer les objectifs avec la mise en place des organisations, des moyens matériels et humains pour les atteindre. Par ailleurs, l'ensemble de ces missions doit pouvoir s'adapter en permanence aux différentes évolutions touchant la fonction.

Pour cela le service achats s'est fixé des objectifs mesurables à partir d'un certain nombre d'indicateurs pour mettre en place sa stratégie :<sup>1</sup>

Ces indicateurs sont le fil conducteur du service achats, et sont, pour la plupart partagés plusieurs services (qualité, bureau d'études, projets, logistiques....)

- Diminuer les coûts de revient de production /frais généraux de X% par an ;
- Assurer le respect des plannings projets, en fixant un objectif de Y% de respect des délais de livraison à ses fournisseurs ;
- Améliorer et assurer la qualité attendue (réduire les conformités ...) ;
- Rationner le panel fournisseurs en diminuant le nombre d'entre eux ;

Ces indicateurs sont le fil conducteur du service achats, et sont, pour la plupart partagés plusieurs services (qualité, bureau d'études, projets, logistiques....)

### **1.6.1. Les achats et la Supply Chain**

La Supply Chain Management est aussi appelé Global Supply Chain Management ou encore Global Supply Network Management. C'est une approche de la chaîne logistique globale et optimisée centrée sur la demande du consommateur final et non plus sur la succession des besoins des fournisseurs, des producteurs, des grossistes et des détaillants. Ce n'est donc plus une approche séquentielle du management, mais une intégration du « fournisseur de fournisseur au client du client » qui permet l'optimisation globale des flux physiques et des flux d'information associés de tous les acteurs de la chaîne logistique.

C'est pour cela que l'on dit aussi que le supply chain management est un système de pilotage de la logistique de l'entreprise étendue. Il permet de passer d'une gestion par grandes fonctions à un management global et transversal orienté vers le client de l'amont à l'aval.

Cela consiste à considérer l'ensemble des processus comme un modèle intégré. Sans cette intégration les maillons de l'approvisionnement, de la fabrication, de la livraison et des ventes sont planifiés séparément en suivant les priorités de chacune de ces fonctions qui peuvent être incompatibles entre elles. Une fois l'intégration réalisée en interne, celle-ci peut être étendue aux fournisseurs et aux clients.

Il faut changer donc notre approche de la supply chain : agir et penser en terme de processus et non pas en terme d'organisation : processus d'approvisionnement (saisie des

---

<sup>1</sup> PERROTIN (R), « *LE Manuel Des Achats* », édition d'ORGANISATION, Paris, 2007, p28.

commandes, production et distribution), processus de planification (capacité de production et prévision des ventes), processus d'infrastructure : sélection des fournisseurs et maintenance du catalogue

Cette réflexion sur l'optimisation de la supply chain excite l'entreprise à adopter une logique de partenariat à long terme avec ses fournisseurs, en effet, l'optimisation de la chaîne logistique se réalise par les biais suivants :

- Optimisation des assortiments, des promotions et de l'implantation des nouveaux produits (time to market, taux et vitesse d'implantation).

- Optimisation des approvisionnements : fiabilité des livraisons de commande, production synchronisée, cross-docking et automatisation des commandes avec des services dédiés chez le fournisseur.

- Optimisation des échanges d'information : codification EDI et dématérialisation des documents comptables et commerciaux.

## **Section 2 : Généralités sur le processus d'approvisionnement**

Avant d'expliquer les processus d'approvisionnement, nous allons aborder quelques notions de base sur l'approvisionnement.

### **2.1. Définitions de l'approvisionnement**

Plusieurs définitions ont été données concernant la notion d'approvisionnement, nous avons choisi les suivantes :

« *L'approvisionnement consiste à déclencher les livraisons en fonction des besoins des clients internes (la production) et les clients externes* »<sup>1</sup>

« *L'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites de production industriels, la fonction approvisionnement, recouvre donc les opérations suivantes :*

- ✓ *Le calcul de la quantité à commander et la date à laquelle cette quantité doit être livrée ;*
- ✓ *Le passage des commandes ;*
- ✓ *Le suivi des livraisons ;*
- ✓ *La gestion des stocks* ».<sup>2</sup>

Une autre définition incite que : « *L'approvisionnement regroupe l'ensemble des activités qui contribuent à l'acquisition des matières ou des services dont a besoin l'entreprise pour son fonctionnement. La logistique dans ce contexte intègre la détermination des quantités de commande, la recherche des sources d'approvisionnement (fabricants, fournisseurs), les achats (passation des commandes), la gestion de la base de donnée « articles », la gestion des magasins et des stocks de matières* ».<sup>3</sup>

A travers ces définitions, nous constatons que la fonction approvisionnement est responsable de l'acquisition des biens et services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> DURAN (J.P) : « *Les approvisionnements* », édition GUALINO ,3e édition, Paris, 2003, p 12.

<sup>2</sup> PERSON (H) : Op.cit, P 24.

<sup>3</sup> [Http://www.ma-logistique.ma/la-fonction-logistique.html](http://www.ma-logistique.ma/la-fonction-logistique.html), (consulté le 12/02/2018 à 14 h45).

## **2.2. Missions et objectif de la gestion des approvisionnements**

### **2.2.1. Les missions**

La fonction approvisionnement a pour mission d'alimenter le(s) site(s) de production au quotidien. Contrairement à la fonction achat, elle est donc véritablement ancrée dans le court terme. Lorsque la fonction achat à déterminer quel produit il fallait acheter, chez quel fournisseur et dans quelles conditions, la fonction approvisionnement détermine quand et combien il faut commander ?

Cela veut dire que la mission de cette fonction est de gérer au quotidien les flux des matières entrant dans l'entreprise destinée à la production.

Pour remplir cette mission, elle doit garantir deux conditions apparemment contradictoires :

- Approvisionner la production en quantités suffisantes (et aux bons moments) ;
- Réduire les stocks pour éviter une immobilisation financière trop coûteuse.<sup>1</sup>

Au quotidien, La fonction approvisionnement accomplit les tâches suivantes <sup>2</sup>:

- Calculer les besoins de la production ;
- Suivre les mouvements des stocks par l'évolution des entrées et des sorties en quantités et en valeur ;
- La Passation des commandes ;
- Fournir les quantités nécessaires de matières à la production tout en évitant une pénurie provoquant un arrêt ou un ralentissement de fabrication et en évitant le sur stockage qui entraînerait des couts supplémentaire ;
- Suivre les livraisons ;
- Connaître la fiabilité (la qualité de ces matières) ;
- Obtenir la quantité et la qualité dans les délais voulus et au prix minimum ;
- Diminuer le capital engagé en minimisation le capital investi dans les stocks.

---

<sup>1</sup> PERSON (H): Op.cit, p210.

<sup>2</sup> Ibid, p110.

### 2.2.2. Les objectifs

L'exécution des missions de l'entreprise doit chercher à atteindre un objectif fondamental qui est, de procurer des matières, des biens et des services pour assurer la continuité de ses activités, et qui est entouré d'objectifs complémentaires, comme l'obtention des matières appropriées en normes et exigences de qualité, trouver un bon fournisseur qui tient ses engagements, acheter en bon prix et en quantité suffisante, recevoir ces biens et services à l'endroit voulu et au moment propice avec une prestation de services satisfaisante.

C'est au décideur de choisir selon la stratégie de l'entreprise la priorité des objectifs tout en essayant de réaliser une plus grande satisfaction.

Les objectifs d'ensemble de la fonction approvisionnement se définissent de la façon suivante :<sup>1</sup>

- **Assurer un flux continu des matières et services**

Chaque entreprise dans son activité principale a besoin des matières, des biens et des services, soit pour les revendre s'il s'agit d'une entreprise commerciale, ou pour les faire entrer dans le processus de production dans le cas d'une entreprise productive. Donc une rupture dans l'approvisionnement amènera à une rupture de stock qui va causer un arrêt immédiat des activités de l'entreprise qui ne sera pas sans conséquences tel que la perte d'avantage de production, les coûts relatifs à l'incapacité de respecter les engagements envers les clients, perte des marchés et des chiffres d'affaires.

- **Assurer le respect de normes de qualité adéquates**

La qualité des matières, biens et services entrant dans la production ou revendus doit répondre à un certain seuil de qualité et aux normes exigées, donc vaut mieux payer un peu plus cher des articles à une qualité supérieure pour avoir une bonne production et éviter des arrêts de l'activité.

- **Trouver des fournisseurs compétents**

Le choix du fournisseur est une étape très importante. Il est indispensable de bien s'informer sur tous les fournisseurs potentiels et analyser leurs situations sur le marché et leurs capacités à tenir leurs engagements et envers l'entreprise.

---

<sup>1</sup> LENDERS, FEARON, NOLLET, « *la gestion des approvisionnements et des matières* », Gaëtan Morin éditeur Ltée, 1993, p25.

- **Acquérir les biens et les services au plus bas prix possible**

La plus grande partie du budget de l'entreprise est allouée à l'approvisionnement, ce qui rend nécessaire de chercher à acheter de moins disant, c.-à-d. Le moins cher possible, mais sans pour autant négliger l'exigence de la qualité et les délais de livraison travaillant l'intérêt de l'entreprise.

- **Standardiser un article acquis dans la mesure de possible**

A chaque fois qu'une possibilité s'offre à l'entreprise d'obtenir des articles multifonctionnels et qui convient à son utilisation, c'est une occasion de minimiser les coûts de stockage, les coûts de formation de personnel et de l'entretien lié à l'utilisation du matériel et enfin améliorer l'efficacité de l'entreprise en disposant d'une technologie nouvelle.<sup>1</sup>

- **Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise**

Il est d'une importance capitale que le service achat soit au courant des évolutions techniques, des nouveaux produits disponibles pour bien informer les concepteurs et les ingénieurs de production.

- **Etablir des bonnes relations et travailler en harmonie avec les autres services de l'entreprise :**

En toute évidence, le service achat ne peut travailler seul, il doit au contraire collaborer avec les autres services de l'entreprise pour assurer un approvisionnement efficace. En conséquence, les utilisateurs, le service de contrôle de la production doivent exprimer les besoins en matière, en biens et service au bon moment, pour que le stock de sécurité soit suffisant pendant le délai de l'approvisionnement et avoir le temps de bien choisir les fournisseurs et conclure des contrats avantageux.<sup>2</sup>

### **2.3. Organisation de la fonction approvisionnement :**

Il y a un grand nombre de possibilités d'organisation et de structures de cette fonction Elle peut être organisée selon la taille et la structure de l'entreprise d'une part, et selon sa type industrielle ou commerciale d'autre part.

*« L'organisation de la fonction approvisionnement ainsi que son rattachement (au niveau) hiérarchique dépend du contenu et de l'étendue des responsabilités qui lui sont délégués par la direction générale. Il y a donc un grand nombre de possibilités d'organisation et de structures dont il serait vain de vouloir définir un modèle normatif de référence ».*<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> LENDERS, FEARON, NOLLET : Op.cit, p 25

<sup>2</sup> Ibid, p 26

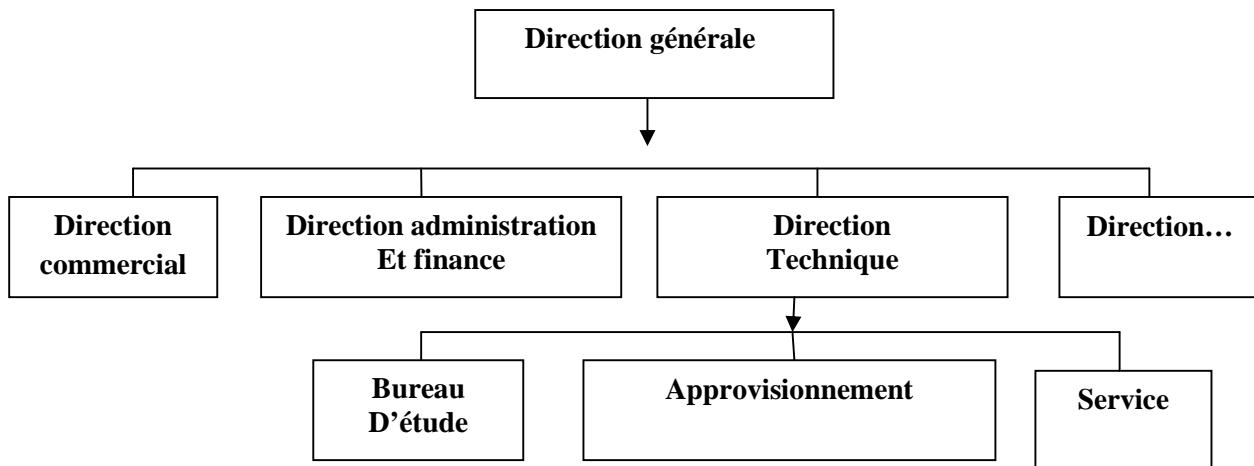
<sup>3</sup> THIBAUT (J-P) : « *Le diagnostic d'entreprise : guide pratique* », édition SEDIFOR, Paris, 1989, p 142.

D'après MORIN (Michel), qui propose trois places de la fonction approvisionnement dans l'entreprise :<sup>1</sup>

**2.3.1. Service ou département rattaché à la direction technique**

Ce type de structure on le rencontre généralement dans les grandes entreprises.

**Figure 1.5 : Service approvisionnement rattaché à la : direction technique**

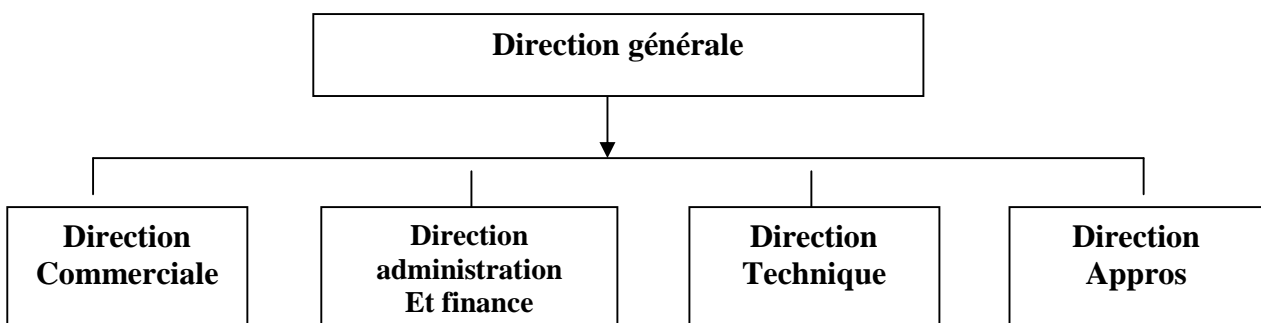


Source : MORIN (Michel) : Op.cit, p.13.

**2.3.2. Direction rattachée à la direction générale**

Dans le cas de grandes entreprises, la fonction approvisionnement est considérée comme une direction qui rassemble tous les services liés à la fonction et qui dépense une part très importante du chiffre d'affaires.

**Figure 1.6 : Direction approvisionnement rattachée à la direction générale**



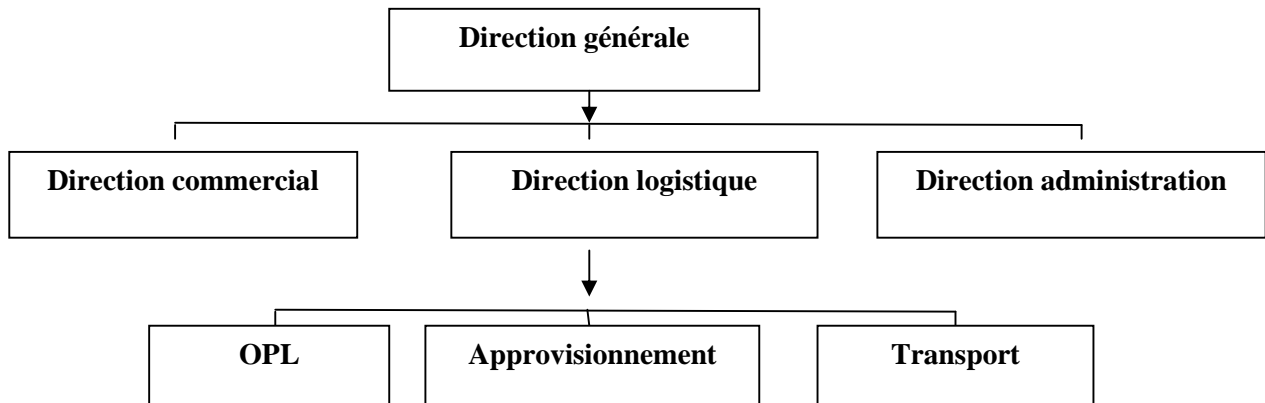
Source : MORIN (M) : Op.cit, p13.

**2.3.3. Le rattachement à la direction logistique**

<sup>1</sup> MORIN (Michel) : « Comprendre la gestion d'approvisionnement », les éditions D'ORGANISATION, 2ème édition, paris 1985, p.13.

Certaines entreprises ont décidé de mettre en place une fonction logistique qui aura pour mission d'optimiser les flux à l'intérieur de l'entreprise et de réaliser des arbitrages entre des fonctions qui sont trop souvent en conflit.

**Figure 1.7 : Direction approvisionnement rattachée à la direction logistique.**



Source : MORIN (M) : Op.cit, p13.

## **2.4. Le processus d'approvisionnement**

Le processus d'approvisionnement va du calcul du besoin au paiement de la facture fournisseur, en passant par la commande, le suivi de la livraison, la réception et le contrôle qualité. Pour mener un approvisionnement dans de bonnes conditions, on doit passer par les étapes suivantes :<sup>1</sup>

### **2.4.1. Calcule des besoins**

Le calcul des besoins est la phase la plus importante de l'approvisionnement, il faut donc y apporter une attention particulière, plus le besoin calculé sera proche de la réalité, plus il sera possible de réduire les stocks tout en évitant les ruptures.

Le calcul des besoins sera évidemment différent suivant les méthodes d'approvisionnement et de gestion des stocks retenus.

Si l'entreprise a choisi d'en retenir plusieurs suivants les produits, le calcul des besoins se fera d'une façon différente pour chaque catégorie.

### **2.4.2. La passation de commande**

Une fois le besoin calculé, il ne reste qu'à rédiger le bon de commande, ce dernier est le moyen de transmettre le besoins au fournisseur, il est rédigé en trois exemplaires :

- L'origine est adressé aux fournisseurs ;
- Un exemplaire est destiné au service approvisionnement ;
- Le dernier exemplaire est transmis au magasin pour le contrôle de la livraison.

<sup>1</sup> PERSON (Hélène) : Op.cit., p 236.

Le bon de commande doit faire ressortir les éléments de l'accord entre le fournisseur et l'acheteur, le document doit contenir les éléments et les informations suivants :

- ✓ La date d'édition de la commande ;
- ✓ Le numéro d'ordre de la commande ;
- ✓ Le nom et adresse complète du fournisseur ;
- ✓ La désignation précise des articles avec toutes les indications techniques et références ;
- ✓ Les quantités à commander et les lieux de livraison ;
- ✓ Les prix de chaque types et famille de produit et précision des prix soit en hors taxe ou en tous taxes comprises, prix unitaire et prix total de la commande ;
- ✓ Le délai de livraison ;
- ✓ Le mode et conditions de paiement.

#### **2.4.3. La surveillance de commande en cours (Suivi des livraisons)**

Une fois que la commande a été adressée au fournisseur, l'approvisionnement doit s'assurer que le fournisseur respecte la date de livraison, et la quantité commandée.

Lorsque le fournisseur adresse une confirmation de commande ou un accusé de réception de commande, il faut simplement vérifier que les termes de la confirmation soient conformes à ceux de la commande. Il faut porter une attention particulière aux prix, aux quantités et aux délais de livraison.

Une fois la commande passé, il y a lieux de procéder à un suivi de cette dernière jusqu'à la livraison des marchandises.

##### **➤ La confirmation de la commande ou l'accusé de réception**

En règle générale les fournisseurs confirment les commandes reçues par un document appelé accusé de réception. Par fois ce dernier est fait sur double du bon de commande ou le bordereau d'envoi qui sera retourné au client.

L'accusé de réception est évidemment inutile dans le cas où la livraison de la marchandise est immédiate, mais dans d'autre cas :

- ✓ Il affirme la réception de la commande par le fournisseur ;
- ✓ Il représente un élément d'arbitrage en cas de litige entre le client et le fournisseur.<sup>1</sup>

##### **➤ Surveillance de la commande (chez le fournisseur)**

---

<sup>1</sup> PERSON (H) : Op.cit, P.236.

Le service chargé des achats se réserve le droit d'une visite chez le fournisseur afin de contrôler la fabrication des produits et articles commandés, Cette opération vise à obtenir les qualités voulues et peut prévenir des déconvenues.

➤ **Planning de livraison**

Afin de continuer le suivi des commandes, il faut prévoir à temps les arrivages des marchandises ceci se fait par :

- ✓ L'établissement d'un planning de livraison en fonction des arrivages prévus ;
- ✓ Le classement des doubles des bons de commandes par date prévus de livraison.

En cas d'un retard de livraison, le service chargé des achats doit relancer le fournisseur.

#### **2.4.4. La réception des marchandises**

Les fournisseurs expédient les marchandises suivies ou accompagnées d'un document appelé le bordereau d'expédition ou bulletin de livraison. Dès la réception des marchandises, et sur base de ce document sur lequel figure la quantité et la valeur, se fait l'enregistrement, le contrôle et la justification de toutes marchandises reçues. Si on constate lors de la réception une quelconque anomalie sur la quantité ou la qualité de la marchandise reçue, il y a lieu de réclamer auprès du fournisseur sur la non-conformité de la marchandise.

L'admission de cette dernière livrée au magasin se confirme par un bon de réception, qui situe les responsables des contrôles effectués et la prise en charge par les magasiniers.<sup>1</sup>

#### **2.4.5. La réception de la facture**

A la réception du facteur, celle-ci est soumise aux contrôles suivants :

- Les qualités doivent être conformes et similaires aux bons de livraison ;
- Le prix facturés doivent être comme les prix mentionnés sur le bon de commande ;
- En dernier lieu, une vérification d'usage des additions et des sommes.

#### **2.4.6. Le paiement de la facture fournisseur :**

Le paiement de la facture fournisseurs nécessite le respect de deux règles

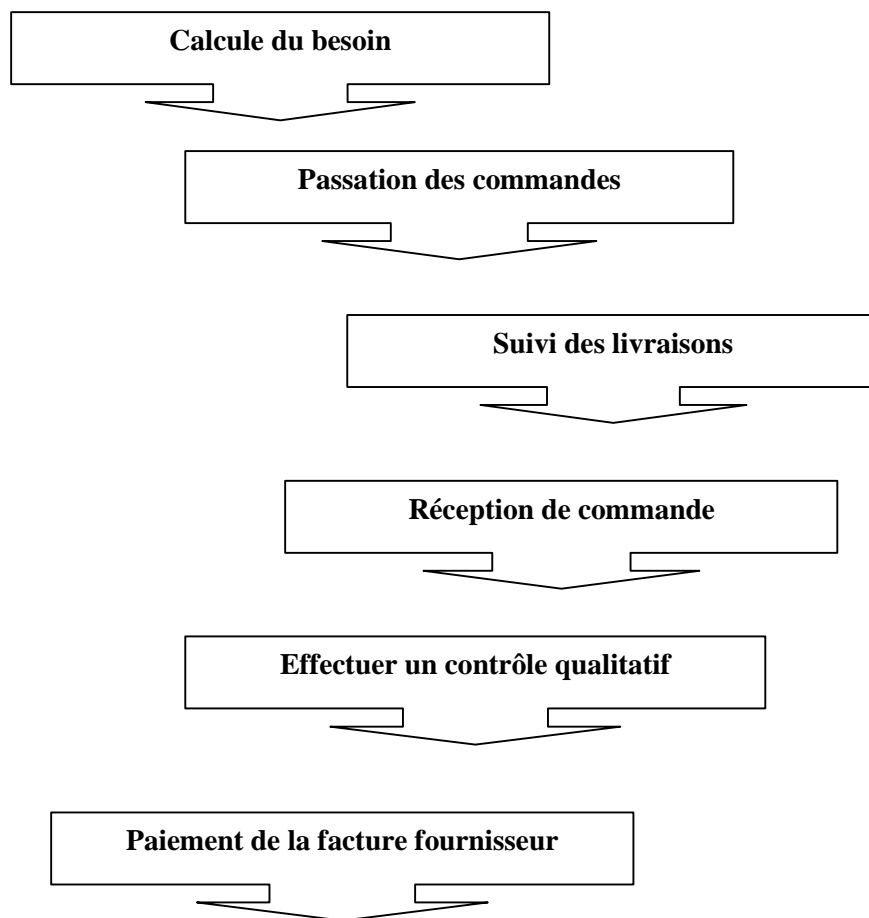
\*Une facture ne doit être réglée que si elle correspond à des marchandises commandées, reçues et reconnues conformes.

\* Le fournisseur doit être réglé dans les délais convenus.

Il est essentiel qu'un contrôle de factures réalisé. Mais ce contrôle doit être facilité et réalisé une seule fois, de façon à ne pas alourdir le temps de traitements des factures.

---

<sup>1</sup> PERSON(H), p 236.

**Figure 1.8 : Le processus d'approvisionnement**

Source : PERSON (H), op.cit, p237.

La figure 1.7 présente les étapes d'approvisionnement suivies par toutes les entreprises de production pour mener un approvisionnement dans les bonnes conditions.

## **2.5. Entre achat et approvisionnement**

### **2.5.1. Distinction entre achats et approvisionnements**

Durant un nombre incalculable d'années, tout le monde a fait un amalgame entre la fonction approvisionnements et la fonction achats.

Malheureusement dans des petites structures la distinction n'est pas encore bien établie. Cette confusion est tout à fait préjudiciable à l'optimisation des achats et des approvisionnements. Néanmoins, les dirigeants des petites structures, n'ont souvent pas un budget conséquent, et emploient une seule personne pour s'occuper des achats et des approvisionnements, ce qui peut créer une certaine confusion dans l'esprit des autres

employés. Malgré le fait que ces fonctions soient souvent en étroite collaboration, elles ne réalisent absolument pas les mêmes activités. Voici donc les principales missions de ces deux fonctions. Les achats sont en charge de :<sup>1</sup>

- Répondre à un besoin exprimé ;
- Consulter et sélectionner les fournisseurs ;
- Négocier les conditions d'achats (prix, conditions de paiement...).

Il est clair que l'achat ne désigne pas uniquement les achats destinés à la production mais recouvre également tous les autres achats de l'entreprise.

La fonction achats joue un rôle d'interface dans l'entreprise. Elle est le fournisseur attitré de l'entreprise c'est-à-dire qu'elle doit répondre au mieux et au plus vite aux besoins de ses clients internes.

Mais elle est également le client de ses nombreux fournisseurs externes, elle a pour mission d'acquérir les biens et services dont ses clients ont besoin, dans les meilleures conditions commerciales. Les approvisionnements ont quant à eux en charge :

- Le calcul de la quantité à commander et de la date à laquelle cette quantité doit être livrée,
- Le passage de commandes,
- Le suivi de livraison,
- La gestion des stocks.

Ces deux fonctions n'ont souvent pas été dissociées car elles travaillent conjointement dans l'évaluation des fournisseurs, le traitement des litiges ainsi que sur la définition des conditions de mises à disposition des produits (taille de lot, délai de livraison...).

---

<sup>1</sup> Joseph Marius OUSSOU, « les stratégies achats, émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise », institut de communication et de commerce supérieur, France, 2006.

### 2.5.2. Les liens entre achats et approvisionnements

Dans beaucoup d'entreprises (notamment industrielles) deux philosophies s'affrontent : <sup>1</sup>

- La première considère qu'achats et approvisionnements sont deux notions et donc deux fonctions liées de façon indissociable, ce qu'on retrouve généralement dans les entreprises industrielles de petite taille : dans ce cas, elles sont assumées par les mêmes personnes, qualifiées généralement d'acheteurs et approvisionneurs.
- La seconde énonce au contraire qu'achats et approvisionnements sont deux métiers distincts, requérant des compétences et des profils de personnes différents. En outre, ces deux fonctions agissent sur des horizons de temps différents, sur le court terme pour l'approvisionnement et à moyen/long terme pour les achats.

---

<sup>2</sup> RAMBAUX (A.) : « *Gestion économique des stocks* », édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, p.07.

### **Section 3 : la gestion des stocks**

La gestion des stocks a un impact très important sur la performance d'une entreprise. Par exemple, les stocks représentant en générale de 20% à 60% des activités des entreprises industrielles.

#### **3.1. Généralités sur le stock :**

##### **3.1.1. Définition du stock :**

Il existe plusieurs définitions sur les stocks, nous citons les suivantes :

D'après RAMBAUX le stock est : « *Quantité variable d'un produit, augmentée par les entrées et diminuée par les sorties, les premières peuvent être des achats ou des fabrications, les secondes peuvent être des ventes ou des livraisons à l'atelier* ». <sup>2</sup>

NAKHLA ajoute une autre définition : « *On peut définir un stock comme une provision de produits en instance de consommation. Il s'agit des biens ou des services entrants dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être vendus en l'état ou après production ou transformation* ». <sup>1</sup>

Et selon THIERRY : « *Le stock concerne des produits ou des matières possédés par une entreprise en un lieu identifié, tel qu'un entrepôt par exemple, et qu'elle destine un usage futur (vente ou production) selon le besoin* ». <sup>2</sup>

A partir de ces définitions, nous constatons que, le rôle du stock est de nourrir un processus aval (production ou vente) de manière aussi sécurisée que possible. Donc, L'utilité du stock est double, il permet de faire face à l'évolution du besoin (au sein d'un processus de fabrication) ou de la demande (dans un processus de vente), c'est donc un rempart contre l'incertitude. Il est aussi un moyen de faire face au décalage entre le moment de la passation d'une commande vers l'amont (fournisseur) et celui de la livraison effective.

##### **3.1.2. Types de stock :**

Afin d'éviter toute rupture de stock, l'entreprise doit prévoir plusieurs niveaux de stock. <sup>3</sup>

**-Stock actif** : Il correspond aux entrées en stock à chaque livraison et qui sont consommées :

---

<sup>1</sup> NAKHLA (M) : « *l'essentiel du management industrie I* », édition DUNOD, Paris, 2006, p 308.

<sup>2</sup> THIERRY (R), Op.cit, P.38.

<sup>3</sup> Grandguillot (B), Grandguillot (F) : «*L'essentiel de la gestion prévisionnelle*», édition GUALINO, paris, 2004, p 69-70.

**-Stock maximum** : Le stock maximum est celui qu'il ne faut pas dépasser afin d'éviter un sur stockage.

**-Stock minimum** : Il représente la consommation pendant le délai de livraison, c'est-à-dire l'intervalle de temps entre la date d'une commande et sa date de livraison.

Il permet d'éviter la rupture pendant la période de réapprovisionnement. Le stock minimum correspond donc à la quantité de matières nécessaires pour ne pas connaître de rupture pendant la durée du réapprovisionnement.

**-Stock de sécurité** : Il garantit l'entreprise contre une rupture de stock dans le cas d'un retard de livraison ou d'une accélération de la consommation.

**-Stock d'alerte** : appelé aussi le stock de réapprovisionnement qui fait face à la consommation pendant le délai de livraison et le délai de sécurité. Il représente le niveau de stock à partir duquel l'entreprise déclenche une commande.

Et on peut trouver aussi d'autres catégories de stocks qui sont :<sup>1</sup>

**-Stock saisonnier** : c'est une forme de stock spéculatif qui implique l'accumulation de stock en vue de répondre à une demande saisonnière, permettant de stabiliser l'organisation de l'entreprise en termes d'emploi et de production.

**-Stock mort** : Il s'agit d'articles pour lesquels on n'a enregistré aucune demande sur une période donnée. Ces stocks peuvent être éventuellement liquidés au rabais ou dévalués pour obsolescence.

### 3.1.3. Le rôle du stock

Si les produits ou matières qui le constituent peuvent être très divers, le rôle du stock est de nourrir un processus aval (production ou vente) de manière aussi sécurisée que possible.

L'utilité du stock est double. Il permet de faire face à l'évolution du besoin (au sein d'un processus de fabrication) ou de la demande (dans un processus de vente). C'est donc un rempart contre l'incertitude.

Il est aussi un moyen de faire face au décalage entre le moment de la passation d'une commande vers l'amont (fournisseur) et celui de la livraison effective. Durant cette période, plus ou moins longue, le stock permet la poursuite de la consommation vers l'aval.

Pour une entreprise, posséder du stock n'est pas neutre. En effet, le stock représente un moyen de mieux servir le client en équilibrant l'offre et la demande. Il permet de générer des économies par des achats en gros, de réduire le niveau d'incertitude en autorisant l'entreprise

---

<sup>1</sup> Samii, Alexandre K : « *Stratégie logistique* », édition DUNOD, Paris, 2004, p176.

à faire face aux évolutions plus ou moins prévisibles de la demande sur ses marchés. Il représente aussi un élément de sécurisation pour les réseaux de distribution et les vendeurs en les rassurant sur la capacité de l'entreprise à répondre à la demande de leurs clients.<sup>1</sup>

### **3.1.4. Les avantages et les inconvénients des stocks**

Tout stock a des avantages et des inconvénients, on procède à énumérer les plus importants d'entre eux

#### **A. Les avantages**

- Il sert d'abord à éviter la pénurie dans le cas d'une rareté soudaine d'un bien ou la hausse de sa demande ;
- Maintenir les prix des produits à un niveau relativement constant dans le cas d'une hausse des prix ;
- Il permet d'assurer une consommation régulière d'un produit malgré sa production irrégulière;
- En achetant par grande quantité on bénéficie d'une réduction de prix unitaire mais aussi on optimise les coûts de transport et on évite le dérangement dû à des livraisons fréquentes.

#### **B. Les inconvénients**

Après avoir cité les avantages des stocks, il faut déterminer les inconvénients qui sont :

- Immobilisation des capitaux : les stocks d'une entreprise représente des biens invendus qui mobilisent une part plus ou moins grande de la trésorerie sans aucun profit ;
- Coûts du stockage : pour stocker un produit il faut de la place, donc louer ou acheter un endroit mais certains produits nécessitent des infrastructures de conservation (frigos, système de ventilation ...) et cela coûte cher.
- Risques de stockage : c'est le risque de détérioration, périssabilité et l'obsolescence des produits mais encore le risque de vol, de l'incendie, des inondations...

### **3.1.5. Les règles de valorisation des stocks**

La valorisation des stocks consiste à donner une valeur au stock. Voici les principales règles de valorisation des stocks dont tout va dépendre de la nature du stock.

---

<sup>1</sup> TIERRY (R) : Op.cit, p39.

En effet, un stock de matières premières va se valoriser au prix d'achat (dernier prix d'achat ou prix unitaire moyen pondéré – qui est en fait une moyenne des coûts d'achats présents dans le stock en fonction des différents arrivages).

Un stock d'en-cours quant à lui va reprendre le prix d'achat des pièces et va ajouter une partie de la main-d'œuvre et des coûts machines en fonction du degré d'avancement du produit dans le processus de production.

Enfin, le stock de produit fini se valorise au prix de revient, c'est-à-dire au coût complet intégrant toutes les étapes du processus de production ainsi que les prix matières.

La valeur du stock augmente donc au rythme de l'avancement du produit. C'est pourquoi il est souvent préférable en terme d'immobilisation financière de stocker de la matière première que du produit fini.<sup>1</sup>

### 3.1.6. Les coûts liés au stock

Le coût du stock comprend :

#### A. Le coût de passation CPA

Ce coût correspond à toutes les dépenses engagées par l'organisation d'une commande à un fournisseur, son contenu est également vaste puisqu'il peut contenir l'ensemble des coûts liés :<sup>2</sup>

- Aux négociations avec les fournisseurs, compris leurs recherches et leurs sélections ;
- A la commande elle-même (calcul de la commande, expédition, relance, suivi et réception des marchandises, des frais d'informatique, de personnel, de courrier, téléphone).

Le total de ces éléments forme le coût de passation des commandes dont l'expression :

$$\text{CPA} = N \times B$$

**CPA** : le coût de passation des commandes.

**N** : le nombre de commande par  $N = D / Q$

**D** : consommation annuelle.

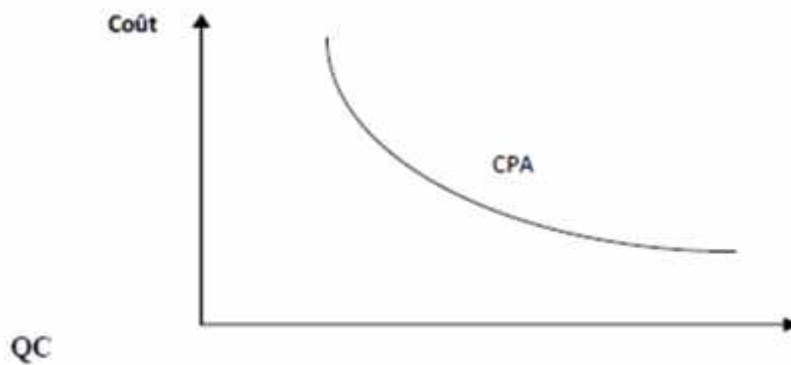
**Q** : quantité commandé chaque fois.

**B** : le coût de passation d'une commande  $B = \text{CPA} / N$

<sup>1</sup> Mocellin (F): « *Gestion des stocks et des magasins* », édition DUNOD, Paris, 2011, p14.

<sup>2</sup> ZARMATI (P) : « *la pratique de la gestion des stocks* », édition DUNOD, 5 éditions, Paris, 1996, p09.

**Figure 1.9 : La variation de coût de passation en fonction de quantité économique commandée(QC).**



**Source :** GAVAULT (L) et LAURET(A), « 2000 recommandations pour réaliser des achats gagnant », édition DUNOD, 2ème édition, paris, 1995. p 83.

- Si (QC) est petit on passe de nombreuses commandes dans l'année, Le CPA est élevé.
- Si (QC) est élevé, peu des annuelles, donc le CPA est faible.

### **B. Le coût de possession CPO**

Les coûts de détention comprennent trois catégories différentes :<sup>1</sup>

Les éléments matériels liés à la manutention et à la tenue des stocks :

- Les coûts de l'entrepôt : loyer ou amortissement des locaux, de meurs aménagements et du matériel de stockage.
- Les coûts de fonctionnement de l'entrepôt : éclairage, chauffage, climatisation, assurance et gardiennage.
- Les salaires et les charges du personnel employé dans les opérations du magasinage
- Les coûts généraux de tenu des stocks : informatique par exemple
- Les coûts générés par l'obsolescence.
  - Les éléments liés au fonctionnement général de l'entreprise.
  - Les éléments liés à ma valeur du stock (les coûts de détérioration physique et économique du stock).

Le coût de possession s'exprime en pourcentage du stock de l'entreprise. En valeur il est inversement proportionnel au nombre annuel de commande N et s'exprime ainsi :

$$\text{CPO} = \left( \frac{Q}{2} + SP \right) \times I \times U$$

<sup>1</sup> ZARMATI (P), OP.cit, p 10

**CPO** : le coût de possession.

**Q** : la quantité commandée.

**SP** : le stock de protection.

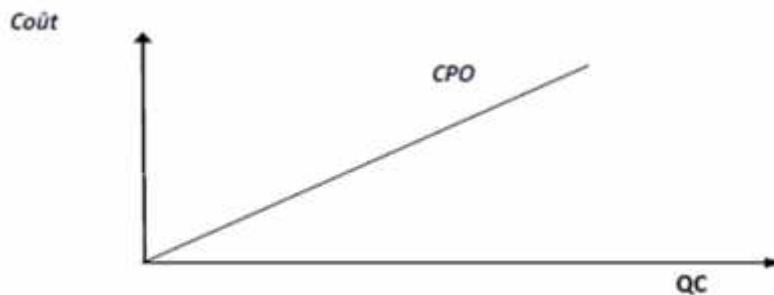
**I** : le taux de possession : il représente le taux de pénalisation d'un dinar investi en stock pendant une année.

**U** : le prix unitaire d'achat.

A partir de cela nous pouvons calculer le coût de gestion des stocks CG qui exprime l'ensemble du coût de passation et du coût de possession.

$$\text{CG} = \text{CPA} + \text{CPO}$$

**Figure 1.10** : La variation de coût de possession (CPO) en fonction de la quantité économique(QC) :



**Source** : GAVAULT, (L) et LAURET, (A), Op.cit .p.86.

### C. Les coûts de rupture

C'est l'ensemble des coûts causés par la non disponibilité du stock ce qui engendre la non satisfaction de la demande, ce peut être <sup>1</sup>

- Approvisionnement d'urgence;
- Manque à gagner ;
- Perte d'un client ;
- Pénalité de retard de livraison ;
- Augmentation de coût de revient ;
- Achat ou location d'un produit de remplacement ;
- Arrêt de fabrication ;

<sup>1</sup> NAKHLA (M): Op.cit, p.327.

- Chômage technique partiel ;
- Dépannage coûteux.

L'évaluation de ces coûts et généralement très difficile.

#### D. Le coût total (dépense totale d'approvisionnement)

Tandis que le coût total (dépense total d'approvisionnement) est défini comme étant l'ensemble des frais et coûts liés au stock, c'est à dire la somme du coût de passation des commandes, du coût de possession du stock et le coût d'achat de l'article (consommation annuelle x le prix unitaire)

Cela s'exprime par la formule suivante :

$$CT = CPA + CPO + (D \times U) \quad \text{Ou:} \quad DTA = \text{Coût d'achat} + CG$$

CT : Coût total

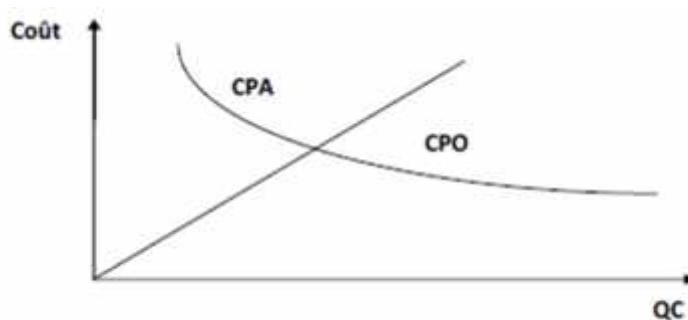
D : Demande annuelle.

U : Coût unitaire d'achat.

CG : Coût de gestion

$$CG = CPA + CPO$$

Figure 1.11 : Représente la variation des coûts de passation et de coût de possession :



Source : GAVALT (L) et LAURET (A), op.cit.p 88.

### 3.2. Gestion de stock

#### 3.2.1. Définition de la gestion des stocks

Plusieurs définitions ont été données, parmi ces définitions :

« La gestion des stocks consiste à mettre en œuvre des procédures pour répondre aux deux questions fondamentales, quand et combien approvisionné ». <sup>1</sup>

<sup>1</sup> BEAULIEU (J-P) et PEGUY (A) : *Audit et gestion des stocks*, édition VUIBERT, Paris, 1985, p.08.

Selon PERSON La gestion des stocks consiste à : « *suivre de façon permanente le niveau de stock de l'entreprise en tenant compte des entrées et des sorties de stock* ». <sup>1</sup>

ZERMATI définit la gestion des stocks comme étant : « *faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients et des utilisateurs des articles stockés. Bien gérer, un stock doit satisfaire, dans des conditions économiques, à cette exigence* ». <sup>2</sup>

De ces définitions, on déduit que la gestion que la gestion des stocks consiste à mettre en place un système permettant de suivre les mouvements de stock (sorties, entrées), afin de déterminer les besoins de l'entreprise et les délais de réapprovisionnement, ainsi que de répondre aux demandes des clients en ce qui concerne les produits finis.

Dans la notion de la gestion des stocks, le mot « gérer » a toute son importance et englobe les missions que nous regrouperons, sous les génériques suivants :

- **La prévision** : En matière de stock, la prévision prend en charge, de manière précise tous ce qui concerne les stocks (quantité, nombre des commande, délai, coûts,...) ;
- **La coordination** : La gestion des stocks joue un rôle important en matière de coordination, elle coordonne les relations entre les différents fonctions dans l'entreprise ;
- **L'organisation** : Les stocks nécessitent un minimum d'organisation ;
- **Le choix** : La gestion des stocks est un choix perpétuel entre deux ou plusieurs proposition ;
- **Le contrôle** : Est l'une des principales missions de la gestion des stocks, ce contrôle peut être physique ou théorique ;
- **L'information** : La GDS doit tenir informé la direction générale d'autre service sur le fonctionnement de l'entreprise.

### 3.2.2. Les objectifs de la gestion des stocks

L'objectif de la gestion des stocks est de réduire les coûts de possession et les coûts de passation tout en évitant les ruptures de stock en maintenant un niveau de stock nécessaire pour satisfaire la demande. Afin d'atteindre ces objectifs l'entreprise doit définir des indicateurs de suivi dont les principaux sont : <sup>3</sup>

- ✓ **Le stock de sécurité** : c'est la quantité constituée en vue de faire face aux aléas pouvant survenir lors du déroulement du réapprovisionnement

---

<sup>1</sup> PERSON (H) : Op.cit., P.199.

<sup>2</sup> ZERMATI (P) : Op.cit., P.08.

<sup>3</sup> NAKHLA (M) : Op.cit., P.311-312.

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

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

✓ **Le stock maximum** : il est en fonction de l'espace de stockage disponible, mais aussi du coût que représente l'achat par avance du stock.

Pour assurer le bon suivi des mouvements de stocks, l'entreprise doit utiliser des documents plus ou moins normalisés :

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

✓ **Le bon de sortie** : (appelé également bon d'enlèvement) où figurent la date, les caractéristiques, les quantités et les prix unitaires.

### 3.2.3. Le rôle de la gestion de stock

La gestion de stock, aux origines de la gestion de production, est chargée de remplir les principales fonctions suivantes :<sup>1</sup>

- Définir la référence des articles à tenir en stock.
- En définir la quantité en tenant compte de la prévision des ventes.
- Valoriser le stock.
- Tenir l'inventaire comptable.
- Mettre la liste des articles disponibles à la disposition du service commercial et du service achats et éventuellement du service de fabrication s'il s'agit d'une unité de production.
- Prévoir les dates de réapprovisionnement et les mémoriser.
- Gérer les réservations (statut d'un article encore présent dans le magasin mais déjà affecté à un ordre de fabrication ou à une commande)
- Gérer éventuellement les nomenclatures (au moins à un niveau) les tableaux de bord correspondants

---

<sup>1</sup> TIERRY (R) : Op.cit, p 04.

### 3.2.4. Les méthodes de la GDS

#### A. La méthode ABC

Cette méthode s'appuie sur la même constatation concernant le critère de concentration des articles consommés mais partage les articles en trois groupes :<sup>1</sup>

➤ **Classe A :**

Dite classe des articles « standards » regroupement de 10% à 20% des articles représentés en générale 80% à 95 % du total de consommation.

➤ **Classe B :**

Dite classe des articles « courant », avec 40% des articles représentent souvent de 10 à 20% du chiffre d'affaire. Ce groupe fait l'objet d'une gestion plus souple, pouvant même accepter plus de risque.

➤ **Classe C :**

Comprend les articles de faible importance qui peuvent être géré 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 ». Pour une bonne gestion, il convient que la gestionnaire renvoie régulièrement le classement réalisé pour prendre en compte l'évolution de l'activité de l'entreprise, et de son marché.

On peut représenter les informations ci –dessous sur forme d'un tableau défini par :

**N** : le nombre total d'article en stock.

**V** : la valeur total d'article en stock.

**i** : le range d'un article suivant l'ordre décroissant des valeurs.

**Vi** : la valeur de consommation annuelle de l'article du rang i.

**Tableau 1.1 : Présentation de la méthode ABC**

N° de code	Range de i/N	Cumul de nombre	Valeur annuelle consommée	Valeur cumul	Valeur Cumul %
	I	i/N	Vi	Vi	Vi/N

**Source:** BLONDE, (F)Op.cit. P39.

<sup>1</sup> F. Blondel, « *Gestion de la production* », édition DUNOD, Paris 1997, p 154.

## B. Méthodologie de la classification ABC

Les différentes étapes de la classification ABC des articles à partir de la valeur annuelle d'utilisation sont les suivantes :

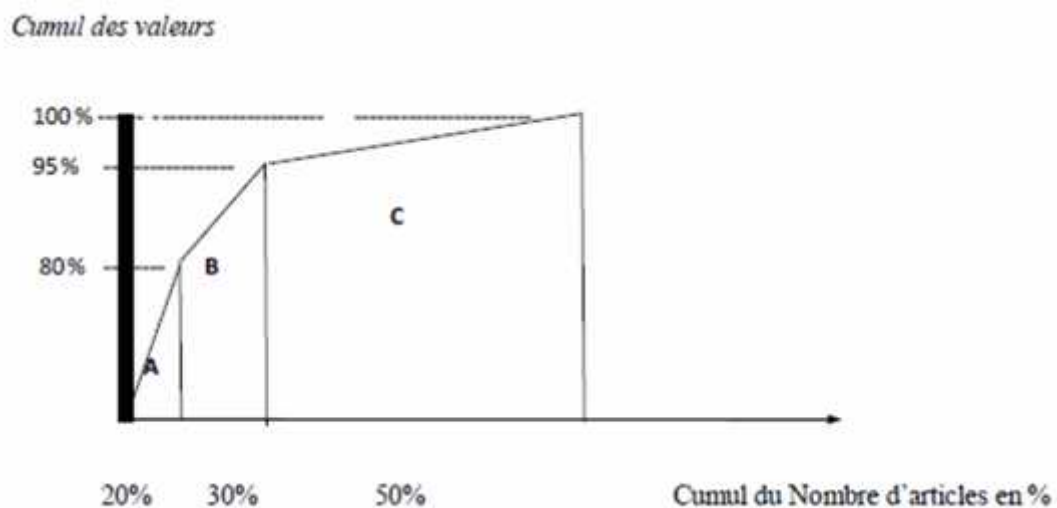
- déterminer la consommation annuelle de chaque article du stock ;
- multiplier la consommation annuelle par le coût unitaire pour obtenir la valeur d'utilisation annuelle ; établir la liste par ordre décroissant des articles associés à leur valeur d'utilisation annuelle ;
- calculer le pourcentage cumulé de la valeur de consommation annuelle et celui du nombre des articles ;
- déterminer la classe des articles (A, B ou C) en fonction des pourcentages.

La détermination des classes, tout en respectant au mieux le principe de Pareto, est propre au jugement pratique de chaque gestionnaire.

Grâce à cette loi, on peut identifier :

- Les articles les plus chers en valeur immobilisée
  - Les articles les plus consommés en quantité et chers à transporter
- Les articles les plus consommés en valeur de consommation.

**Figure 1.12 : Représentation de la méthode ABC**



**Source :** BAGLIN(G), BRUEL(O), GARREAU(A) et GREIF(M) : « *Management industriel et logistique* », édition ECONOMICA, 1990, p 123

### C. Loi de vingt / quatre –vingt (20/80) <sup>1</sup>

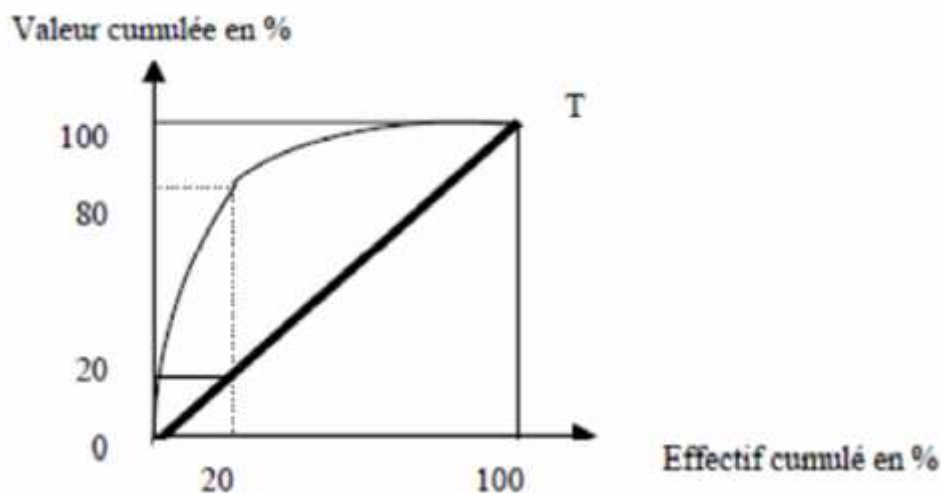
Grâce à des observations statistiques, les entreprises peuvent classer les stocks en différentes catégories et réserver un contrôle rigoureux pour les articles de base.

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

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

- **Groupe 1 (20/80) :** Ceux qui sont plus important et qu'il faut gérer avec rigueur et au moindre 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.

**Figure 1.13 : Courbe d'inégalité du modèle 20/80**



**Source :** <http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique> (consulter le 06 avril 2018 à 11 :12).

<sup>1</sup> ZARMATI (P): Op.cit, p 85.

## **Conclusion du chapitre**

Toute entreprise doit suivre un processus afin de garantir le bon fonctionnement de son activité, quelque soit son domaine, ainsi elle doit veiller pour l'amélioration permanente de ce processus afin d'atteindre la performance voulu.

Dans ce chapitre, nous avons essayé de mettre en lumière le degré d'importance de la fonction achats, approvisionnement ainsi que la gestion des stocks, cependant, une bonne coordination de ces fonctions est nécessaire afin de réaliser la performance de l'entreprise qui est dépendante de la flexibilité et de la réactivité de ces fonctions qui la compose, à savoir la fonction achat, où il faut assurer un bon sourcing et une bonne sélection des fournisseurs, et la fonction gestion des stocks, où il faut utiliser des techniques statistiques adéquates, faire des inventaires des stocks selon leurs natures et leurs taux de rotation.

**Chapitre 2 :**  
**La performance**  
**commerciale des**  
**entreprises**

### **Introduction du chapitre :**

La performance commerciale représente la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients en lui proposant des produits ou des services adéquats à ses attentes.

La mesure de la performance est indispensable pour une entreprise visant à se développer, elle fournit au manager un ensemble d'information utile permettant de déterminer les écarts entre le réel et le prévu par rapport à un objectif, et donc de comparer la situation de l'entreprise d'une période à une autre.

## **Section 1 : La performance de l'entreprise**

La performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définis explicitement.

Dans ce stade de travail, on va essayer de cerner la notion de la performance à travers les titres qui viennent.

### **1.1. Définition de la performance**

Pour SELMER (C) « *La performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser, c'est un acte physique, même si la performance est mentale (calcul mentale) elle doit se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille) ».*<sup>1</sup>

Selon WEISS « *La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de la direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion ».*<sup>2</sup>

La performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribué à améliorer le couple valeur coût, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur.

Selon MEIER « *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) ».*<sup>3</sup>

La performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Donc, la performance de l'entreprise doit être analysée sous l'angle de la rentabilité, et compétitivité, mais aussi en fonction de son environnement concurrentiel.

### **La performance traduit donc les phénomènes**

- Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme « efficacité ».
- La manière dont ce (ces) objectif (s) est (sont) réalisé (s) : qui est traduite par le terme « efficience ».

<sup>1</sup> SELMER (C) : « *Concevoir le tableau de bord* », édition DUNOD, Paris, 1998, p 41.

<sup>2</sup> WEISS (D) : « *La fonction ressources humaines* », édition d'ORGANISATION, Paris, 1988, p 275.

<sup>3</sup> MEIER (O) : « *Dico du manager* », édition DUNOD, Paris, 2009, p 155.

De leur côté, BESCOS (P) et MENDOZA (C) <sup>1</sup> résument le concept de la performance dans les deux dimensions suivantes :

- La performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur coût, contrairement ne peut pas dire performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur.
- La performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques.

Cette définition repose sur les notions de la valeur, de coût et d'action stratégique.

- La valeur est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation.
- Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.
- Un levier d'action est une cause de performance (un facteur ayant une influence sur les enjeux de performance par processus, donc sur les objectifs stratégiques) sur laquelle l'entreprise a choisi d'agir.

## **1.2. La distinction entre la performance et les notions voisines**

Le mot performance est souvent confondu avec les termes d'économie, d'efficacité, d'efficience, d'effectivité, et de rentabilité considérée des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts.

### **1.2.1. L'économie**

Ce concept exige de mettre à la disposition les ressources nécessaires en minimisant leurs coûts d'acquisition et pour cela le rapport qualité/prix est strictement respecté.

D'autre part, la performance à ce niveau doit être un panorama interdépendant, donc elle doit prendre en considération tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion

### **1.2.2. L'efficacité**

L'efficacité est une notion qui permet d'apprécier la performance de l'entreprise, elle désigne la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs fixés au préalable <sup>1</sup>(c'est-à-dire

---

<sup>1</sup> BESCOS (P) et MENDOZA (C), « *Le management de la performance* », édition COMPTABLE MALESHERBES, paris, 1994, p 219.

fixés au début de l'exercice par les managers). Cette efficacité peut être quantitative (par exemple, atteindre le pourcentage de croissance de la part de marché) ou qualitative (satisfaction de la clientèle).

Donc l'efficacité est le meilleur rapport possible entre les résultats atteints et les objectifs visés, Le concept d'efficacité peut être résumé par la formule suivante : <sup>2</sup>

$$\text{L'efficacité} = \text{résultat atteint} / \text{les objectives visés}$$

### 1.2.3. L'effectivité

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon une formulation de Jean LOIUS LEMOIGNE, « *il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* ». <sup>3</sup>

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction

vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

$$\text{L'effectivité} = \text{niveau de satisfaction obtenu} / \text{résultats obtenus}$$

### 1.2.4. L'efficience

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature (Unité de production, unité médicale, service de livraison, etc....) nous considérons que « *L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre* ». <sup>4</sup>

Elle aussi « *maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources* » <sup>5</sup>

En d'autres termes l'efficience s'intéresse à la qualité des factures utilisés pour atteindre les objectifs (nombres d'heures machines, nombre d'heures de travail, coûts des consommations intermédiaires rentrant dans la production,...etc)

<sup>1</sup> LÖNING (H) : « *Contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques* », édition DUNOD, 3ème édition, Paris, 2008, p 06

<sup>2</sup> VOYER (P) : « *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* », édition PRESSE de l'université du Québec, 2ème édition, Canada, 2006, p 113.

<sup>3</sup> LEMOIGNE (J) : « *L'évaluation des systèmes complexes* », Harvard Expansion, 1999, p 203.

<sup>4</sup> DEBOISLANDELLE (H) : « *Gestion des ressources humaines dans la PME* », Edition ECONOMICA, 2eme édition, Paris, 1998, p 140.

<sup>5</sup> DORIATH (B) : « *Contrôle de gestion en 20 fiches* », édition DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008, p 129.

Certains indicateurs économiques (coût moyen) et techniques (productivités des facteurs en donnant une mesure. Comme pour l'efficacité on parle de l'efficience en termes de degré.

Le concept d'efficience peut être résumé par la formule suivante :

$$\text{L'efficience} = \text{objectifs visés} / \text{moyens mis en œuvre}$$

Selon DORIATH (B) et GOUJET (D) l'efficience est exprimée par les deux concepts : la productivité et la profitabilité <sup>1</sup>

### 1.2.5. La productivité

L'efficacité d'un mode production se traduit par la productivité des facteurs de production.

Donc on distingue deux type de productivité : partielle des facteurs de production et globale des facteurs de production.

- **La productivité partielle** : Elle se mesure en faisant le rapport entre la quantité produite et la quantité de facteur utilisé pour l'obtenir (énergie consommée, nombre d'heures de travail, machine employée...).
- **La productivité globale** : Les facteurs qui influent sur la productivité sont à la fois nombreux et variés : nombre de machines utilisées, organisation du travail, compétence professionnelle des ouvriers, efficience des équipements...

### 1.2.6. La profitabilité

Est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.

Résultat d'exploitation /charges d'exploitation.

### 1.2.7. La rentabilité

*« La rentabilité de l'entreprise peut être mesurée grâce à l'analyse de ses performances économique et financière. Elles sont exprimées par des indicateurs chiffrés qui ont pour objectif d'apprécier l'efficacité et l'efficience de l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources, compte tenu de la nature de ses activités et de ses objectifs stratégiques ».*<sup>2</sup>

La rentabilité est la capacité d'une entreprise à dégager des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre, mais cette rentabilité doit être étudiée et affinée selon les utilisateurs de l'information comptable. Elle peut être exprimée par les deux concepts la rentabilité économique et financier.

<sup>1</sup> DORIATH (B) ET GOUJET (C) : « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », Edition DUNOD, Paris, 2002, P169.

<sup>2</sup> <http://corinne.zambotto.free.fr/cours/CFE/CFE14.pdf> (consulté le 21/04/2018 à 10:33).

- **La rentabilité économique**

La rentabilité économique mesure la performance économique de l'entreprise.

Elle représente la rentabilité des capitaux investis.

La rentabilité c'est le pouvoir de récolter des gains à travers les moyens mis en œuvre et les capitaux investis.

$$\text{La rentabilité économique} = \frac{\text{résultat de l'exploitation}}{\text{capitaux investis}}$$
$$\text{Capitaux investis} = \text{immobilisations brutes d'exploitation} + \text{besoin en fonds de roulement d'exploitation}$$

La rentabilité économique est indépendante de la structure de financement de l'entreprise car le résultat d'exploitation est indépendant de la manière dont est financée l'entreprise.

- **La rentabilité financière**

Les propriétaires de l'entreprise ont besoin de savoir dans quelle proportion leur placement d'argent dans l'entreprise est rentable.

Les propriétaires de l'entreprise ont besoin de savoir dans quelle proportion leur placement d'argent dans l'entreprise est rentable. Il s'agit de mesurer les revenus créés par les fonds apportés ou laissés à la disposition de l'entreprise.

$$\text{La rentabilité financière} = \frac{\text{résultat de l'exercice}}{\text{capitaux propres}}$$

La rentabilité financière représente la rentabilité des capitaux propres.

A la différence de la rentabilité économique, la rentabilité financière tient compte du financement de l'entreprise car les charges financières sont comprises dans le résultat (elles le font diminuer).

Cette rentabilité doit être étudiée dans le temps, (donc sur plusieurs années), dans l'espace (c'est-à-dire par rapport aux entreprises du même secteur), par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la stratégie globale.

### 1.3. Les sources de la performance

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée :<sup>1</sup>

L'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement.

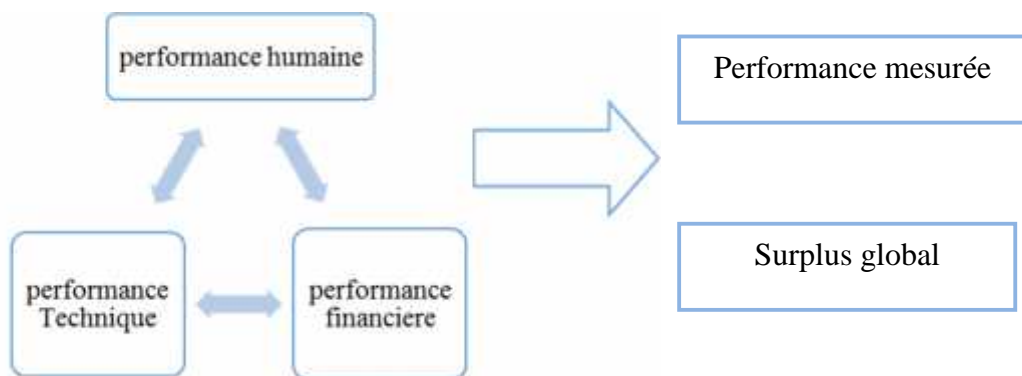
D'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'entreprise qui résulte-t-elle même de la combinaison :

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

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situation de vente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne organisation en position de percevoir les autres.

**Figure 2.1 : Les sources de la performance**



**Source :** Martory (B), Crozet (D) : « *gestion des ressources humaines* » : *pilotage social et performances*, édition DUNOD, 5ème édition, 2002, p 164.

<sup>1</sup> Martory (B), Crozet (D) : « *gestion des ressources humaines* » : *pilotage social et performances*. Edition DUNOD, 5ème édition, 2002, p 164.

#### **1.4. Les caractéristiques de la performance**

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

##### **1.4.1. La performance comme support à de jugements**

Elle est souvent définie par des critères conformes à la présentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure ;

« Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent »<sup>1</sup>. Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus :

« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois ». <sup>2</sup>

##### **1.4.2. La performance un concept évolutif dans le temps**

Les composantes de la performance évoluent dans le temps, les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifiant. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement : « Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps ». <sup>3</sup>

##### **1.4.3. La performance se pilote**

Prônant une approche globale de la performance, de nombreux autres proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples : « Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément ». <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> SAULQUIN (J-Y) « Gestion des ressources humaines et performance des services », revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000, p 20.

<sup>2</sup> MORIN, GUINDON, BOULIANE, « Mesurer la performance de l'entreprise », édition DALLOZ, paris, 1996, p 66.

<sup>3</sup> GHARBI (J) « Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action », revue gestion des ressources humaines, n°35 Mai 2000, p 37.

<sup>4</sup> SAULQUIN (J.Y) op.cit, p 21.

Par suite, la performance à un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants, si les résultats sont en dessous des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques. «*La performance est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires* ». <sup>1</sup>

Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents.

Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

### **1.5. Les typologies de la performance**

Aujourd'hui, la notion de la performance ne traite pas seulement l'aspect financier de l'entreprise, mais plus que ça elle prend en considération des nouveaux paramètres telle que l'adaptation avec son environnement. On distingue trois types performance, qui sont comme suit :

- **La performance organisationnelle**

Ce type de performance prend en compte la façon dont la quelle l'entreprise s'arrange pour atteindre ses objectifs, et la méthode adaptée pour les arriver. Un professeur à Paris DAUPHINE suggère quatre facteurs pour l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle.
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle).
- La qualité de la circulation d'information.
- La flexibilité de la structure.
- Donc la performance d'entreprise est la valeur récoltée de son organisation.

- **La performance stratégique et la performance concurrentielle**

Contrairement au courant qui se base sur l'aspect financier pour mesurer la performance à court terme, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, pour assurer leurs pérennités.

La performance est, alors, celle du maintien d'une distance avec les concurrents, à travers la logique du développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation. La performance à long terme est, donc, associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec

---

<sup>1</sup> LEBAS (M) : « *Qui il faut définir la performance* », revue française de comptabilité, n°269, Juillet. Août, 2002, p 139.

d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrice de marge.

La recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses s'accommoder, voir à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur La nature du système concurrentiel détermine la matière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions. C'est en détectant, finement, les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise, ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur), que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance 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 l'anticipation et la construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie et donc de stratégie axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu, spontanément, une tendance à identifier la performance globale de la compétitivité.

- **La performance humaine**

De nos jours, il est devenu clair que la performance de l'entreprise ce n'est pas seulement sa santé financière, car il y'a d'autre axes qui sont plus déterminants pour son futur, parmi ces axes l'homme (la performance humaine).

Nous savons très bien que l'homme est la force motrice de toute évolution et un enjeu majeur à maîtriser pour avoir un avantage concurrentiel et la valeur ajoutée.

En 1985, le directeur général de group Carnaud Metal Box (le leader européen de l'emballage métallique) suggérait de considérer l'efficacité humaine (EH) comme résultat, toujours, du rassemblement de collaborateurs.

- Motivés

- Compétents

- Communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

Donc, il nous propose la formule suivante pour mesurer l'efficacité humaine potentielle d'un capital humain :

$$EH = M * C * C'$$

M : Motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun ;

C : Compétence professionnelle, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle) ;

C' : Culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

### **1.6. La mesure de la performance**

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres :<sup>1</sup>

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise.
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée.
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité,...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches.
- Il permet de vérifier 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, plus les primes distribuées aux personnels seront élevées.

### **1.7. Pourquoi mesurer la performance ?**

La performance se mesure pour les raisons suivantes :<sup>2</sup>

#### **✓ Mesurer pour apprendre et innover**

D'autre part, on mesure la performance, pour apprendre, au sens de l'apprentissage organisationnel du *Balanced Scorecard* : dans le but de développer une maîtrise des processus et de capitaliser un avantage compétitif durable.

En effet, à notre sens, en apprenant à identifier les menaces et les opportunités par la mesure, les managers ont d'avantage de perspectives pour agir, et apprendre à réduire les premières pour exploiter les secondes. La mise en place de règles de bonnes pratiques fondées sur l'expérience constitue une source d'apprentissage riche pour l'organisation, et le secteur.

---

<sup>1</sup> OUACHERINE (H) « *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciales de l'entreprise, mémoire de magistère* » INC, 2001-2003, p 32.

<sup>2</sup> MONVOISIN (C) « *l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives* », mémoire de master Rouen Business School 2012, p18.

### ✓ **Mesurer pour améliorer**

La littérature reconnaît un lien de cause à effet quasiment direct entre le développement d'un système de mesure de la performance et l'amélioration de celle-ci pour l'organisation.

Cette relation n'est cependant pas évidente à expliquer : comment l'information créée se transforme-t-elle en une amélioration perceptible de l'activité ?

L'écosystème de l'organisation se caractérise par la complexité des forces en présence, et le manque de clarté des relations qui les unissent. Outre les facteurs de contingences, pas toujours décelables, nous avons abordé les risques de conflits, les positions contradictoires, et nous pouvons ajouter l'existence de forces invisibles, de l'ordre de l'inconscient collectif par exemple.

L'introduction de la performance doit permettre d'identifier ces facteurs internes ou externes à l'organisation qui influencent son activité, et les systèmes de mesure doivent permettre de mettre en lumière les zones critiques d'opportunités et de menaces, d'identifier les leviers d'amélioration.

La démarche de mesure de la performance, et la mise en place d'une batterie d'indicateurs, aussi pertinents soient-ils pour la phase d'évaluation, ne représentent donc que la première étape d'un processus plus large de pilotage de l'activité.

### ✓ **Mesurer pour communiquer**

Enfin, la performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles. C'est essentiellement en des termes qui traduisent cette notion que celle-ci échangent entre elles, aussi la mesure de la performance a pour objectif de leur fournir des outils d'aide à la décision pour renouveler, ou rompre, leur engagement auprès de la structure.

Le dispositif d'évaluation de la performance doit permettre d'utiliser un langage commun aux parties prenantes à qu'il s'adresse pour simplifier les interactions entre celles-ci.

## Section 02 : Généralités de la fonction commerciale

La fonction commerciale garantit la connexion entre la production des produits ou des services de l'entreprise et les consommateurs. Aussi, elle étudie les besoins à satisfaire afin de définir les produits à fabriquer. Enfin, elle agit sur le marché adaptant les produits aux besoins du client.

### 2.1. Définition de la fonction commerciale

**Henri Fayol**<sup>1</sup> classe la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financière et technique (production).

La conception de la fonction commerciale a évolué dans le temps. Trois étapes marquent cette évolution :

- La recherche d'une production de masse a d'abord conduit les chefs d'entreprise à se préoccuper essentiellement de questions d'ordre technique et financier.
- Progressivement, pour répondre aux besoins d'une consommation de masse, ils ont été amenés à accorder plus d'importance aux problèmes commerciaux.
- Enfin, la fonction commerciale se trouve guidée par la logique du marketing. Pour cela elle peut être définie « *comme la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science* ». <sup>2</sup>

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement du marché et des consommateurs.
- La préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques.
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

Elle se donne donc pour tâche de fixer le cadre de l'action au travers de choix stratégiques, d'organiser et de gérer des équipes de vente, en fin de négociation. En amont du processus de vente, il revient au responsable commercial de définir les canaux de distribution qu'il empruntera, d'élaborer des plans d'action commerciale, de tirer parti des opportunités offertes par les outils actuels de traitement et de transmission de l'information, afin de mettre en place un support efficace à l'action commerciale. Il organisera et gèrera enfin un corps commercial propre. Autant d'activités qui concourent à créer un cadre propice au bon déroulement du face à face avec le client et à la négociation.

---

<sup>1</sup> FAYOL (H) : « *L'administration industrielle et générale* », édition ENAG, Paris, 1996, p 69.

<sup>2</sup> BUSSENAULT(C), PRETET(M) : « *Economie de l'entreprise* », Vuibert, Paris, 1996, p 39.

## 2.2. L'organisation et les structures commerciales

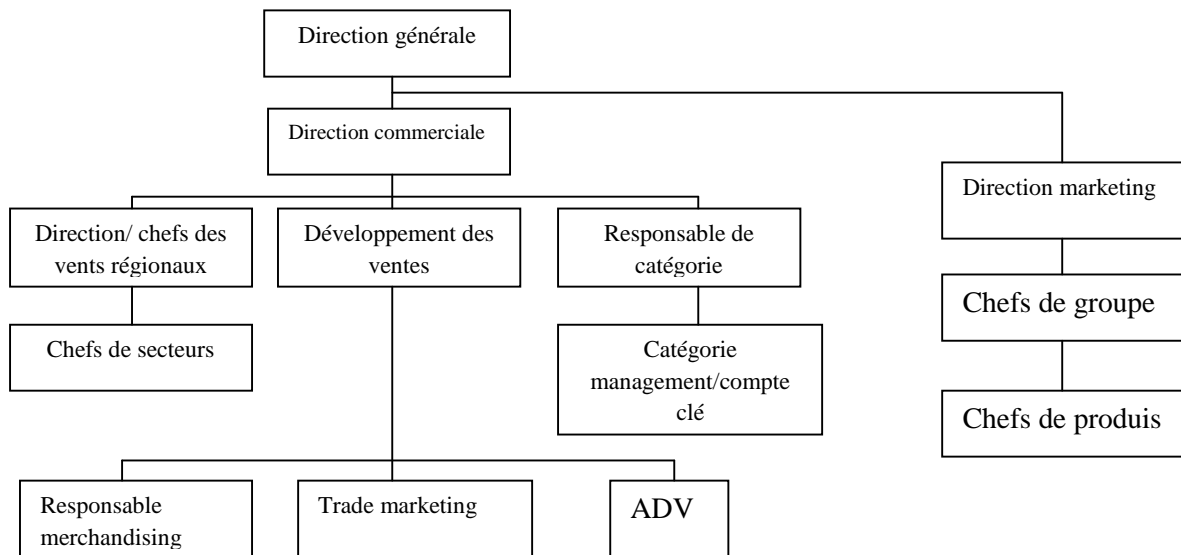
### 2.2.1. L'organisation géographique

Appelée aussi structure par zone, elle ne tient pas compte de la variété des produits et de la clientèle :<sup>1</sup>

- C'est généralement une structure qui sert de base pour des combinaisons plus complexes.
- C'est pratiquement la seule possible lorsqu'on travaille avec des forces de vente supplétives ou déléguées car le contrat d'agent commercial porte en général sur une zone géographique.

- Cette structure trouve tout son sens quand les clients doivent être visités fréquemment, que la gamme de produits est homogène et qu'elle peut être vendue par des vendeurs au même profil.

**Figure 2.2 : organisation commerciale géographique**



**Source :** Marie-Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall, op.cit. p14.

<sup>1</sup> Marie-Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall, « toute la fonction commerciale », DUNOD, p11.

### 2.2.2 Avantages et limites des organisations commerciales

Le tableau 1.2 ci-dessous résume les avantages ainsi que les limites des organisations commerciales

**Tableau 2.1 :** Avantages et limites des organisations commerciales traditionnelles

	Avantage	Limite	Adaptée dans les situations
Organisation géographique	Évaluation facile des résultats. Frais de déplacements réduits. Suivi de la clientèle plus régulier.	Ne tient pas compte de la variété des produits et des clients. Secteurs difficiles à équilibrer. Ne tient pas ou peu compte des pôles de décision, souvent centralisés.	Souvent la seule possible quand la force de vente n'est pas salariée de l'entreprise. Clients devant être vus fréquemment. Gamme de produits homogènes. Profil « unique » du commercial.
Organisation par ligne de produits	Bonne compétence produit et concurrence par un commercial « expert ».	Duplication de l'effort commercial chez un même client. Coûts accrus car secteurs géographiquement Plus étendus.	Gamme de produits diversifiés. Produits très techniques imposant des connaissances différentes selon les vendeurs. Cibles clients distinctes, ou interlocuteurs Différents chez un client « grand compte ».
Organisation par marché ou par cibles clients	Meilleure connaissance des clients, des clés de succès sur un marché.	Duplication des coûts commerciaux. Tension possible entre commerciaux lorsque les clients ont des activités multi-marchés.	Marchés distincts. Circuits de distribution Distincts.

Source : Marie-Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall, op.cit. p15.

### **2.3. Les métiers de la fonction commerciale**

Se compose de :<sup>1</sup>

#### **2.3.1. Les évolutions en termes de métiers**

La nomenclature des métiers commerciaux et les contenus de poste afférents ne se sont que peu modifiés depuis quelques années. Autour des managers d'équipes, quatre domaines fonctionnels émergent.

- **La conquête de clients** : les entreprises sont de plus en plus nombreuses à rechercher des «chasseurs», c'est-à-dire des collaborateurs capables de prospecter de nouveaux clients et de créer un volant d'affaires. En période de ralentissement de la croissance, ces profils sont notamment appréciés dans les secteurs des régies publicitaires, des technologies et des services (intérim, nettoyage, services informatiques...).

- **Le développement de clients et de projets** : les profils d'«éleveurs» (ou «fermiers») sont toujours appréciés, notamment dans les secteurs industriels qui sollicitent peu de clients mais qui exigent une forte récurrence d'affaires. C'est le cas dans le secteur de l'armement, des télécoms, de la mécanique...

- **Le 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).

- **Le développement de partenariats** : en amont de la fonction commerciale stricto sensu, apparaissent les métiers liés au business développement. Leur mission est de préparer 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).

#### **2.3.2. Les évolutions en matière de profils**

Les recruteurs de cadres commerciaux définissent des critères de recherche de plus en plus exigeants.

On constate en particulier un relèvement du niveau de qualification initiale pour la plupart des métiers de la fonction. Trois systèmes de sélection continuent cependant à cohabiter.

---

<sup>1</sup> PAPIERNIKE (E), MEUNIER(M), BROUD(D), « *les métiers des fonctions commerciales et marketing* », IAPEC (association pour l'emploi des cadres), Paris, 2003, p11

- La première école met en avant l'identification de qualités commerciales chez l'individu, en faisant abstraction du niveau de formation initiale.

- La seconde valorise la connaissance du produit et de la technique par le candidat.

Ainsi, une expérience dans le domaine d'activité et/ou une formation d'ingénieur peuvent, dans ce cadre, constituer un atout.

- La troisième prend en considération le degré de complexité croissante des métiers commerciaux et table sur des formations de haut niveau, en particulier celles qui sont dispensées par les écoles de commerce. Le pari est également que la combinaison entre formation supérieure et expérience commerciale constituera un moteur pour une évolution de carrière ultérieure.

Depuis quelques années, la troisième école gagne de nombreux adeptes.

### **2.3.3. Les évolutions des techniques de vente**

Enfin, l'évolution des métiers commerciaux s'inscrit dans le cadre d'une amélioration des techniques de vente, et particulièrement une automatisation de la gestion de la relation client.

La montée en puissance du CRM favorise l'exercice de la fonction commerciale en permettant aux commerciaux de définir une approche segmentée des clients, adaptée à leur potentiel de chiffre d'affaires.

Parallèlement, les sociétés recherchent des commerciaux capables non plus seulement de vendre un produit, mais aussi de vendre un service rendu au client.

Deux raisons principales expliquent cette évolution :

- le client cherche non pas à acquérir un bien mais à résoudre un problème : le commercial doit être capable de répondre à son attente en proposant une solution ;

- la concurrence accrue oblige les entreprises à se battre sur le prix ; les services annexes à la vente permettent souvent de gagner une affaire tout en améliorant la marge.

### **2.3.4. Les évolutions en termes de carrière**

Depuis plusieurs années, l'image des métiers commerciaux s'améliore. Longtemps associés presque exclusivement à la promesse d'une rémunération élevée, les métiers commerciaux présentent aujourd'hui d'autres attraits. Ces métiers apparaissent plus riches et plus diversifiés, du fait que leurs titulaires sont plus qu'autrefois associés à la définition du produit et des approches commerciales.

La réhabilitation de la fonction s'accompagne d'une meilleure valorisation des expériences commerciales auprès des employeurs potentiels.

Dans un nombre croissant de secteurs d'activités, une expérience commerciale est un élément moteur dans le développement professionnel. De fait, les filières d'évolution à partir d'un métier commercial sont plus nombreuses qu'il y a une dizaine d'années.

## **2.4. Les missions d'un commercial**

Le commercial a plusieurs missions, on peut identifier :<sup>1</sup>

### **2.4.1. La prospection**

L'une des missions premières du commercial est de prospecter, ce qui le rend si important dans la relation client. C'est le commercial qui sera en effet le plus souvent présent auprès des clients, dès leur première rencontre avec l'entreprise mais aussi dans la plupart des transactions qui suivront.

Il est bien évidemment primordial que le commercial démarcher de nouveaux clients pour faire prospérer l'entreprise. Si les anciens clients formeront une grosse partie du chiffre d'affaires de l'entreprise, il faut savoir qu'une entreprise perd environ 10% de ses clients par an, chiffre qui pourrait augmenter selon le secteur d'activité.

Les deux causes principales de départ des clients sont bien évidemment la concurrence, puis l'absence de besoins. Certains produits répondent en effet à un besoin très ponctuel, ou ne nécessitent tout simplement pas d'être remplacés régulièrement. De ce fait, le commercial devra toujours être à la recherche des nouveaux clients, et employer au moins 20 % de ses visites à la prospection de nouveaux clients.

Dans un second temps, le commercial doit également s'occuper de développer les clients actuels, par exemple en développant différentes gammes de produits.

### **2.4.2. La vente**

Bien évidemment, et c'est ce qui vient immédiatement en tête quand on pense au métier de commercial : un vendeur doit vendre ! Une partie de commercial sera donc centrée sur la vente.

En tant que manager, vous devrez veiller à deux choses concernant les résultats de vos commerciaux :

- **La vente de l'ensemble de la gamme**

Il est très important que chaque commercial vende l'ensemble de votre gamme de produits. Certains commerciaux se contentent d'avancer uniquement leurs produits favoris, car ils sont plus à l'aise pour les présenter au public. Il est primordial de veiller à ce que cela ne soit pas

---

<sup>1</sup> <http://www.access-com.fr/blog/vente/quelles-sont-les-missions-de-vos-commerciaux.html> (30/03/2018 à 13h).

le cas. Chaque vendeur doit proposer l'ensemble de la gamme. Pour cela, vous pouvez mettre en place des techniques incitatives, comme une prime pour le commercial qui aura accompli les objectifs de chaque gamme de produits.

- **La vente aux clients les plus importants**

Un second point d'importance est l'attention accordée aux gros clients. Certains commerciaux ont tendance à faire s'éterniser des rendez-vous avec des clients à faible potentiel, mais qu'ils apprécient, au détriment des clients à fort potentiel.

Bien souvent, l'accueil des commerciaux est moins convivial dans les grandes entreprises. Néanmoins, c'est bien auprès des grosses entreprises que vous pourrez faire du chiffre d'affaires. Veillez-donc à ce que vos commerciaux organisent leur temps en fonction du potentiel des clients, et non en fonction de leur sympathie.

Pour vous aider dans cette tâche, nous vous proposerons très bientôt un article qui vous expliquera comment gérer les différentes catégories de clients, notamment selon leur potentiel.

### **2.4.3. La promotion des ventes**

Le commercial sera également chargé de la promotion des ventes. C'est à lui de présenter les produits, de les mettre en avant, de susciter l'envie d'acheter. La promotion des ventes passe par trois étapes clefs :<sup>1</sup>

- **La mise en avant des produits**

Un produit ne se vend pas seul, c'est au commercial de montrer le produit sous son meilleur jour, via la mise en place de démonstrations auprès du public ou des prospects, de manière à montrer le produit en action, et de familiariser directement le prospect avec l'usage qu'il pourrait en faire.

Le rôle du commercial est également de travailler l'argumentation des produits. Quelles sont ses qualités ? Quelle est sa valeur ajoutée ? Le commercial devra trouver comment déclencher les moteurs d'achat, en utilisant par exemple l'argumentaire commercial et la méthode SONCAS, comme nous vous l'expliquions il y a peu.

- **L'usage des moyens publi-promotionnels**

Le commercial devra également distribuer les moyens publi-promotionnels que vous aurez mis en place.

---

<sup>1</sup> <https://www.hazhistoria.net/blog/istoria-del-www-de-la-web-30>

Ceci lui permettra de gagner du temps en laissant le prospect découvrir seul la gamme de produits. Le commercial pourra s'appuyer notamment sur des brochures, des catalogues, ou encore sur des cartes de visite correctement travaillées.

Si vous possédez en parallèle un site de e-commerce, vous gagnerez à convaincre les clients à le consulter plutôt que de vous appeler. Sur Internet, incitez vos clients à s'inscrire à la newsletter de manière à recevoir régulièrement de vos nouvelles. Ce sont tant de moyens qui soulageront le travail du commercial et auxquels il doit penser.

- **La formation des revendeurs et prescripteurs**

Votre commercial aura également pour mission de former les différents utilisateurs du produit, qu'ils soient revendeurs, ou potentiellement prescripteurs.

Pour un revendeur, l'effet sera immédiat puisqu'une formation l'aidera à vendre davantage de vos produits. Pour un prescripteur la formation permettra d'évangéliser votre produit. Ainsi, en formant le chef des achats d'une entreprise cliente, le commercial permettra à ce dernier d'expliquer à ses collègues comment l'utiliser, et donc à l'entreprise cliente d'être parfaitement autonome.

Cette étape d'instruction peut également passer par des formations données par le commercial à ses clients. Si toute une équipe est amenée à utiliser le produit, ce qui peut par exemple être le cas pour une machine de chantier, le commercial peut tout à fait présenter le produit à l'ensemble de l'équipe.

#### **2.4.4. L'administration**

Une avant-dernière mission du commercial est d'ordre administratif.

Si le commercial est un homme de terrain, il doit aussi savoir gérer ses contacts, ses ventes, ses clients, d'où un passage nécessaire par un travail d'administration.

- **La gestion du secteur**

En tant que contact privilégié avec les clients, le commercial sera parfois amené à les servir de manière imprévue.

Ce sera au commercial de gérer les contacts ou demandes imprévues de la part des clients.

Il sera important pour le commercial de rendre service aux bons clients quand l'occasion se présentera.

- **L'analyse des statistiques**

Le suivi des ventes est l'analyse des statistiques sont primordiaux pour tirer des enseignements d'une méthode de travail, et parvenir à augmenter l'efficacité de l'entreprise.

Le commercial doit analyser ses chiffres pour tirer des conclusions. Quels sont les produits qu'il a le moins vendus, et pourquoi ? Quels clients ont augmenté ou diminué leurs dépenses, et faut-il revoir leur potentiel ?

Une telle analyse fera peut-être émerger certains clients jusque-là jugés à faible potentiel, ou mettra en valeur les résultats impressionnants ou décevants de tel ou tel produit, ce qui pourra aider à revoir la gamme.

- **Le renseignement du fichier**

En tant que contact privilégié avec le client, c'est au commercial de renseigner le fichier client et donc de conserver les informations qu'aurait pu donner un client ou un prospect lors d'un entretien.

Le client est-il satisfait ? Pourquoi ? A-t-il de nouveaux besoins ? Quels produits pouvons-nous lui présenter lors du prochain entretien ? Comment répondre au mieux à ses attentes ?

Il est important de garder trace des derniers contacts et derniers sentiments d'un client avec l'entreprise, afin d'adapter au mieux son discours lors du prochain contact, et de préparer brillamment les futurs entretiens.

Le renseignement du fichier passe aussi par le classement des clients. Deux classements sont à établir :

- Par importance : Les clients qui forment le plus gros de votre chiffre d'affaires doivent clairement être mis en valeur, et vos commerciaux doivent leur accorder plus de temps, mais il ne faut pas oublier les petits clients.

- Par potentiel : Il est également important de classer vos clients par potentiel.

Certains de vos clients, à faible chiffre d'affaires, n'achètent peut-être pas toute votre gamme au profit de la concurrence, tandis que certains de vos plus petits clients, à l'approche d'un développement, pourraient doubler leurs besoins. Il est important de mettre en valeur ses clients à fort potentiel, car développer les clients actuels est un moyen rapide d'augmenter son chiffre d'affaires.

Si le commercial accordera toujours un entretien avec le gros client, il pourra se contenter d'un coup de fil aux clients les plus petits.

Le commercial devra également noter les informations importantes et notables dans le fichier clients : nombre de salariés, produits concurrents repérés, freins à l'achat, axes de développement.

L'information est votre meilleure arme, et il serait dommage de la perdre à cause d'un commercial peu appliqué. Nous vous en dirons plus sur le renseignement client dans un prochain article...

## **2.5. Les enjeux de la direction commerciale dans l'entreprise**

On peut considérer que, quel que soit le « poids » relatif de la direction commerciale dans l'entreprise, elle répond à trois objectifs fondamentaux :<sup>1</sup>

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

### **2.5.1. Développer le chiffre d'affaires et les marges**

Il est loin le temps où les objectifs commerciaux ne se déclinaient qu'en chiffre d'affaires, ou en volume de machines vendues, de produits placés... Aujourd'hui, ils ne se limitent plus à du « combien » mais s'accompagnent systématiquement d'un « comment », d'un « où », d'un

« Chez qui » ! En effet, la difficulté croissante des affaires fait que la direction commerciale va réfléchir aux cibles les plus productives, aux clients les plus porteurs de valeur, aux prospects les plus accessibles...

Les apports du marketing sont alors essentiels car le commercial, en tant que porteur du positionnement de l'entreprise sur son marché doit inscrire son action dans l'alignement des décisions prises par la direction commerciale et marketing de son entreprise.

Exemples d'objectifs commerciaux stratégiques :

- Vendre le produit X.
- Vendre les offres packagées.
- Vendre le service associé.
- Défendre les marges.
- Développer la part de marché sur telle cible.
- Se développer sur ce nouveau marché.
- Devenir leader sur telle cible, avec tel produit...

### **2.5.2. Développer la productivité commerciale**

L'exigence en termes de performances commerciales ne cesse d'augmenter.

Or les ressources sont comptées. On assiste à une rationalisation de l'activité des forces de vente et à une réorganisation des équipes. Les effectifs et les niveaux hiérarchiques sont réduits, le nombre de clients par commercial et la fréquence des visites souvent augmentés.

Dans ce contexte de recherche de productivité, les efforts sont focalisés sur les clients ou les cibles les plus porteuses de « valeur ».

---

<sup>1</sup> Source : Marie-Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall op.cit. p15

Valeur stratégique, volume d'affaire, marge, potentiel accessible... autant de critères qu'il faut mailler pour concentrer ses ressources et éviter la dispersion. C'est tout l'enjeu des démarches de segmentation du portefeuille clients auxquelles on vient adapter les modes de commercialisation pertinents. L'idée maîtresse est d'adapter la puissance de son dispositif commercial à la valeur de ses clients.

Les nouveaux outils de communication permettent une plus grande souplesse dans le traitement des clients :

- Traitement « VIP » pour les clients grands comptes, avec des visites régulières et approfondies du commercial et parfois de toute une équipe « projet » pour répondre ainsi aux besoins spécifiques de ces clients à forte valeur.

- Traitement optimisé pour les clients à plus faible valeur, où l'on va associer présence du commercial et actions de marketing direct pour rester « dans le paysage » du client à faible coût.

- Traitement par téléphone *via* une cellule de télévente pour les clients dont l'importance ne justifie pas de déplacements coûteux.

Enfin, les nouveaux outils informatiques permettent d'optimiser le temps du commercial. La possession d'un micro-ordinateur portable est une quasi-généralité. L'accès à

Internet permet de récupérer des informations sans délais, tout en restant en contact avec le client.

Cette recherche de productivité amène aussi nombre d'entreprises à externaliser tout ou partie de la force de vente. Depuis les années 2000, on intensifie ces pratiques ponctuellement (pour des opérations saisonnières, par exemple) ou même de façon durable.

### **2.5.3. Accroître les compétences des équipes**

La fonction commerciale bénéficie d'une image qui s'améliore d'année en année. La montée en compétences des commerciaux y contribue certainement. La direction commerciale accompagne ces changements et favorise la progression des compétences.

Fidéliser les clients est une priorité, compte tenu du contexte de recherche permanente d'accroissement de la productivité commerciale.

Dans cette logique, il convient donc d'apporter plus de valeur au client :

- En vendant des solutions plus complexes, plus globales, ce qui signifie pour le vendeur de savoir passer de la vente de produits à la vente de solutions. En termes de compétences, cela l'amène à travailler en réseau avec d'autres fonctions de l'entreprise, et d'envisager avec l'acheteur des solutions à ses problèmes de logistique, de facturation, de livraison, de financement, de maintenance...

### **2.6. L'importance de la fonction commerciale en entreprise**

La pérennité de l'entreprise est souvent assurée en partie par la fonction commerciale :<sup>1</sup>

Aussi, elle permet d'écouler régulièrement les marchandises fabriquées par l'appareil productif.

Elle permet d'atteindre les objectifs de chiffre d'affaire : pour se développer une entreprise une entreprise doit investir, recruter et innover. Pour cela, elle se fixe des objectifs.

Afin de les atteindre, elle commercialise ses produits ou ses services sur un marché fortement concurrentiel. La force de vente, le marketing et la communication mettent en adéquation l'offre et la demande.

La fonction commerciale assure la rentabilité de l'entreprise : en apportant des avantages concurrentiels elle permet de développer les marges. Aussi, elle apporte des solutions aux consommateurs qui sont prêts à investir plus d'argent pour bénéficier de services supplémentaire ou pour acquérir des produits complémentaires.

---

<sup>1</sup> [Http://www.fonction-commerciale.fr/importance-de-la-fonction-commerciale](http://www.fonction-commerciale.fr/importance-de-la-fonction-commerciale), consulté le (30/03/2018 à 14h)

### Section 3 : La performance de la fonction commerciale

La performance d'un corps commercial dépend d'un ensemble de facteurs, parmi lesquels figurent en bonne place les plans d'action, les objectifs, le recrutement et la formation, la rémunération et l'animation.

#### 3.1. Définition la fonction commerciale

Dans cette section nous allons travailler sur la performance de la fonction commerciale donc le maitrise de la notion commercialisation est importante ;

Henri Fayol<sup>1</sup> classe la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financière et technique (production).

La conception de la fonction commerciale a évolué dans le temps. Trois étapes marquent cette évolution :

La recherche d'une production de masse a d'abord conduit les chefs d'entreprise à se préoccuper essentiellement de questions d'ordre technique et financier.

Progressivement, pour répondre aux besoins d'une consommation de masse, ils ont été amenés à accorder plus d'importance aux problèmes commerciaux.

Enfin, la fonction commerciale se trouve guidée par la logique du marketing.

Pour cela elle peut être définie « *comme la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science* ». <sup>2</sup>

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement du marché et des consommateurs.
- La préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques.
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

Elle se donne donc pour tâche de fixer le cadre de l'action au travers de choix stratégiques, d'organiser et de gérer des équipes de vente, en fin de négociateur. En amont du processus de vente, il revient au responsable commercial de définir les canaux de distribution qu'il empruntera, d'élaborer des plans d'action commerciale, de tirer parti des opportunités offertes par les outils actuels de traitement et de transmission de l'information, afin de mettre en place un support efficace à l'action commerciale. Il organisera et gèrera enfin un corps commercial propre. Autant d'activités qui concourent à créer un cadre propice au bon déroulement du face à face avec le client et à la négociation.

---

<sup>1</sup> H.FAYOL : « *L'administration industrielle et générale* », édition ENAG, 1990. p 97

<sup>2</sup> C.BUSSENAULT, M.PRETET : « *Economie de l'entreprise* », Vuibert, paris, 1996, p 39.

### **3.2. Les indicateurs de la performance commerciale**

Les indicateurs constituent des bases de comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Celle-ci peut être un objectif ou les résultats d'entreprises concurrentes.

Il existe deux types d'indicateurs : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

#### **3.2.1. Les indicateurs quantitatifs**

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

Parmi les indicateurs quantitatifs, nous exposant : la quantité vendue, le chiffre d'affaires, la marge commerciale, la part de marché, le nombre de nouveaux clients et le taux de pénétration.

##### ➤ **La quantité vendue**

Sont Les ventes réalisées par l'entreprise dans une période donnée, en vue d'identifier le chiffre d'affaires, la marge commerciale et la part de marché...etc.

La performance est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et les réalisations. Une prévision supérieure aux réalisations traduit le non atteint des objectifs ; dans le cas contraire, on perlera d'une évaluation des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale. La formule est la suivante :

**La performance (p) = réalisations - les prévisions**

$P = 0$ , on parle de mauvaise performance. ;  $P > 0$ , on parle de bonne performance.

##### ➤ **Le chiffre d'affaire**

Le chiffre d'affaires est le montant réalisé par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle<sup>1</sup>;

*Il « désigne le total des ventes de produits et services facturés par une entreprise »* ; Le chiffre d'affaire représente la réussite de l'entreprise, il désigne l'ensemble des quantités vendues ou de la production vendue, il est exprimé en unité monétaire, et calculé sur une année.

Le chiffre d'affaires se calcul en déduction des réductions accordées, son évolution est liée à deux composantes : les quantités vendues et les prix de vente pratiqués par l'entreprise :

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

<sup>1</sup> DEREPP (Y) et GEFFROY (M) : « *Gestion de la relation commerciale pour BTS MUC* », édition le génie des glaciers, France, 2012, p 204

➤ **La marge commerciale**

« Elle exprime le supplément de valeur apportée par l'entreprise au coût de marchandises vendues durant l'exercice comptable ». <sup>1</sup>La marge commerciale exprime la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes et le coût d'achat hors taxes des marchandises vendues :

$$\text{MC} = \text{vente de marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

Le calcul s'applique principalement aux entreprises commerciales achetant des marchandises destinés à être vendues en l'état sans subir des transformations. Pour ces entreprises, elle s'apparente alors à une marge globale avant toutes autres charges d'exploitations, financières ou exceptionnelles.

La somme correspondant à la marge commerciale doit permettre à l'entreprise de couvrir l'ensemble des coûts de fonctionnement.

En vue d'augmenter la marge commerciale, l'entreprise doit :

- ✓ Diminuer le prix d'achat des produits;
- ✓ Réduire le coût d'achat des marchandises;
- ✓ Augmenter le prix de vente;
- ✓ Accroître les quantités vendues.

On parle d'une bonne performance commerciale lorsque les résultats atteints sont supérieurs aux prévisions.

➤ **La part de marché**

Le simple test du chiffre d'affaires de l'entreprise n'est pas suffisant pour connaître sa position par rapport à ses concurrents. Afin de se situer sur son marché, l'entreprise doit faire une étude de la part de marché.

« La part de marché représente souvent le chiffre d'affaire total d'une marque en pourcentage du chiffre d'affaires total de la catégorie de produit à laquelle elle appartient »<sup>2</sup>

Dans ce cas, la part de marché peut être exprimée par la formule suivante :

$$\text{La part de marché} = \text{CA de l'entreprise} / \text{CA totale du marché}$$

<sup>1</sup> MANDOO (C) : « Comptabilité générale de l'entreprise, instruments et procédures », édition De BOECK, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles, 2003, p 137

<sup>2</sup> HERMET (G) et JOLIBERT (A) : « La part de marché concept, déterminants et utilisation », édition ECONOMICA, Paris, 1995, p 11

La part de marché peut être aussi calculée à partir du volume des ventes :

$$\text{PM} = \frac{\text{vente de l'entreprise}}{\text{ventes total des entreprises présentes sur le marché}}$$

Selon KOTLER et DUBOIS<sup>1</sup>, on distingue trois approches de calcul de la part de marché : part de marché globale, part de marché servi et part de marché relative :

- ✓ **La part de marche globale = ventes de l'entreprise / ventes totales du secteur**
- ✓ **La part de marché servi = ventes de l'entreprise / marché effectivement visé par l'entreprise**
- ✓ **La part de marché relative = ventes de l'entreprise / chiffre d'affaire du concurrent principale**

Notant que la part de marché relative est l'indicateur le plus pertinent parce qu'il permet à l'entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents.

#### ➤ **Nombre de neveux clients :**

Ce type de performance représente la capacité concurrentielle de l'entreprise et ses différentes stratégies mercatiques, acquérir de nouveaux clients c'est prospecter. Et pour ce faire, l'entreprise doit améliorer ses lignes de communication avec ses clients fidèles et avec les clients potentiels.

#### ➤ **Taux de pénétration :**

Le taux de pénétration est calculable pour des biens durables ou non durables, ainsi que les services. Il permet d'évaluer les possibilités de croissance d'un marché :

- Si le taux est faible 20%, le marché est porteur.
- Si le taux 70%, indique un marché saturé.

Taux de pénétration =

Marché actuel du produit

Marché potentiel

- Marché potentiel : consommateur actuel + non consommateur relatif (NCR).

- Consommateur actuels : personnes (individus, ménages, entreprise.) qui ont déjà acheté au moins une fois le produit au cours d'une période donnée (mois, trimestre, année.).

<sup>1</sup> KOTLER, (Ph) et DUBOIS, (J-P) : « *Marketing management* », édition PUBLIA UNION, 10ème édition, Paris, 2000, p 200

- Non consommateurs relatifs NCR : ne consomment pas encore le produit, mais sont susceptibles de le consommer à court ou moyen termes.

- NCA : non consommateurs absolus n'achèteront pas pour des raisons physiques, économiques ou culturelles à court et à moyen termes.

### **3.2.2 Les indicateurs qualitatifs**

Les indicateurs qualitatifs sont obtenus fréquemment grâce au recours à des traitements de nature statistique (quantitatifs par nature). Parmi les indicateurs qualitatifs de la performance commerciale, nous pouvons relever : la satisfaction client, les attentes des clients, la qualité de service, l'image de l'entreprise.

#### **➤ La satisfaction client**

Chaque entreprise doit mettre le client au cœur de son activité, elle doit toujours chercher à satisfaire ses besoins indéterminés

« *La satisfaction est le résultat de la perception de la valeur obtenue dans une transaction ou une relation* »<sup>1</sup>.

BACHY et HARACHE<sup>2</sup> ont indiqué qu'à chaque rencontre le client vit une expérience agréable ou pas, mémorable ou pas, le développement d'une expérience positive nécessite la collaboration de tous les acteurs de l'entreprise, parce qu'il s'agit d'une affaire complexe et d'un défi majeur.

AVEROUS (B) et AVEROUS (D)<sup>3</sup> ont indiqué que la satisfaction traduit toujours un écart positif ou négatif entre ce qui est attendu et ce qui vit le client. Le client satisfait est donc la seule personne qui est capable de juger le produit ou le service de l'entreprise après avoir comparé la performance perçue du produit ou du service avec ses attentes. Trois possibilités :

Performance = attentes	⇒	client satisfait ;
Performance > attentes	⇒	client très satisfait ;
Performance < attentes	⇒	client insatisfait ;

La mesure de la satisfaction (par enquête) vise à créer une relation durable et forte avec les clients, raison pour laquelle l'entreprise doit développer cette relation en exploitant les enquêtes de satisfaction, traiter immédiatement les réclamations, et même elle peut faire des visites ou des appels téléphoniques auprès d'un plus grand nombre possible des clients.

<sup>1</sup> LEFÉBURE (R) et VENTURI (G) : « *Gestion de la relation client* », édition EYROLLES, Paris, 2005, p : 140.

<sup>2</sup> BACHY (B) et HARACHE (Ch) : « *Toute la fonction management* », édition DUNOD, Paris, 2009, p : 191.

<sup>3</sup> AVEROUS, (B) et AVEROUS, (D) : « *Mesurer et manager la qualité du service : la méthode CYQ* », édition INSEP CONSULTING, Paris, 2004, p 23

➤ **Les attentes des clients**

Avant d'exprimer ses besoins par une commande, le client a des attentes plus ou moins précises à l'égard de la qualité de service qui devrait être offerte.

Selon FERNANDEZ<sup>1</sup>, répondre aux attentes des clients par différenciation du rapport qualité/prix est devenue insuffisante envers les clients sont de plus en plus exigeants, l'entreprise doit donc s'orienter vers la personnalisation des offres, tout en diminuant le délai de traitement des commande et maximisant la qualité de service.

➤ **La qualité de service**

La qualité de service est la traduction de l'appellation « service au client »<sup>2</sup>. Le client ne juge pas l'entreprise uniquement sur ses produits, mais aussi sur sa qualité de service, pour cela, l'entreprise doit identifier toutes les activités contribuant à augmenter le niveau de sa qualité de service : la manière d'accueil du client, le comportement des commerciaux de l'entreprise, la livraison, etc.

➤ **L'image de l'entreprise :**

*« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes ».*<sup>3</sup>

L'image d'une 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 place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise.

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

### **3.3. Les leviers de performances commerciales**

La réussite d'une unité commerciale ou de sa force de vente dépend largement de l'efficacité de l'équipe, mais également des stratégies marketing et du management adoptés par le responsable commerciale.

Afin de réussir à vendre ses produits ou services et atteindre ses objectifs commerciaux, le manager commercial a le choix entre plusieurs leviers.

Les plus importants leviers de la performance commerciale sont :<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> FERNANDEZ (A) « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* », édition d'ORGANISATION, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, p 19-20

<sup>2</sup> JOHNSON (G): « *Stratégie de performance* », édition PEARSON, 7<sup>ème</sup> édition, France, 2005, p 637

<sup>3</sup> R.MOULINIER : « *Les techniques de ventes* », les éditions d'ORGANISATION, 5 édition, 1998, p 158.

### ✓ Choisir la stratégie marketing efficace

Après avoir analysé la situation de l'entreprise par rapport à son marché, le manager commercial va procéder à l'adoption d'une ou plusieurs stratégies marketing pour le développement de son portefeuille clients. Plusieurs actions peuvent être choisies.

Premièrement, le manager peut axer sa stratégie sur la fidélisation des clients existants par la satisfaction de ces derniers à travers des promotions ou des offres de nouveaux produits.

Le responsable commercial peut aussi partir à la conquête de nouveaux clients sur le marché local et régional en jouant la carte de la proximité, il peut tout aussi partir de la segmentation fine de ses clients et concevoir des offres de produits adaptés à chaque catégorie de clients.

### ✓ Se démarquer de la concurrence

La stratégie de différenciation consiste à faire des offres différentes à la concurrence tout en répondant au mieux les besoins des clients. Afin de faire la différence par rapport à ses concurrents, le manager commercial peut miser sur plusieurs points tels que le produit à travers l'innovation, le prix (appelé également différenciation par les coûts), le personnel (en recrutant et en formant un personnel de qualité), le délai d'exécution ou de livraison ainsi que la satisfaction de la clientèle en répondant au mieux à leurs attentes. Mais le manager commercial peut également voir les points faibles de ses concurrents et les exploiter et en faire une spécificité pour rentabiliser son portefeuille client.

### ✓ Orienter l'action commerciale

Suivant les enquêtes et études de marchés effectuées préalablement sur le marché et la concurrence, le manager commercial devra pouvoir choisir la stratégie commerciale adaptée aux besoins de sa force de vente. Les informations recueillies lui permettront de définir et fixer les objectifs commerciaux pour sa force de vente ainsi que pour chaque membre de son équipe.

Il pourra également identifier les personnes cibles (à contacter ou à démarcher) à partir des données marketing ou grâce à des fichiers prospects. Par ailleurs, il ne faut pas oublier de prévoir les obstacles pouvant survenir et de définir au préalable les actions à entreprendre pour y remédier. En d'autres termes, le manager commercial établit ce qu'on appelle un plan d'actions commerciales.

---

<sup>1</sup> [www.fonctioncommerciale.fr](http://www.fonctioncommerciale.fr) consulté le (05/05/2018 à 9h30).

### ✓ Choisir un système de management d'équipe adéquat

Afin de réussir efficacement et atteindre ses objectifs commerciaux, le manager commercial se doit de mesurer la performance commerciale globale et individuelle de sa force de vente à partir des objectifs fixés préalablement.

Semestriellement ou annuellement, le responsable commercial doit procéder à des entretiens d'évaluation avec chaque collaborateur afin d'apprécier les efforts de chacun. Ces entretiens permettront également de fixer les nouveaux objectifs commerciaux pour la période à venir, de trouver ensemble des solutions pour remédier aux échecs précédents et de discuter des problèmes professionnels rencontrés par le collaborateur.

### **Conclusion du chapitre**

D'après les éléments abordés au cours de ce chapitre nous pouvons conclure que le concept de la performance reste toujours un mot complexe qui englobe un ensemble de concepts (efficacité, efficience, effectivité, pertinence, etc.).

La fonction commerciale, représente une interface entre l'entreprise et ses clients, elle vise l'évolution du portefeuille de clients et l'amélioration du chiffre d'affaires.

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

**Chapitre 3 : Essai d'analyse de  
l'impact du processus  
d'approvisionnement sur la  
performance commerciale  
FORMADJA FOOD**

### **Introduction du chapitre**

Suite à l'étude des aspects théoriques que nous avons essayé de présenter précédemment concernant le processus d'approvisionnement, sa mission, ses objectifs et ses relations avec les autres fonctions de l'entreprise ainsi que les indicateurs permettant d'en mesurer la performance, nous allons essayer dans ce dernier chapitre de traduire notre compréhension des notions théoriques développées dans les chapitres précédents.

Nous avons effectué notre stage pratique au sein de l'entreprise FORMADJA, Cette dernière est une entreprise privée de la production et la commercialisation du fromage.

L'objectif de cette étude de cas est d'analyser le processus d'approvisionnement et son impact sur la performance commerciale de l'entreprise FORMADJA.

Pour cela nous avons opté pour une structure en trois sections, la première section porte sur la présentation de notre organisme d'accueil FORMADJA en donnant un aperçu organisationnel sur cette entreprise. Dans la deuxième section, nous présenterons le processus d'approvisionnement et la performance commerciale au sein de FORMADJA. Et à l'aide d'une analyse qualitative, la troisième section est accordée à la méthodologie de la recherche ainsi que l'analyse de l'enquête et des résultats obtenus, et nous finirons à proposer quelques recommandations et suggestions.

## **Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil**

### **1.1. Présentation de FORMADJA FOOD**

C'est en 1998, après plusieurs années de recherche et d'innovation pour ravir les papilles des petits gourmets, que FORMADJA FOOD a vu le jour, au sein des fromageries ALMA SITE.

Fruit d'une aventure familiale et entrepreneuriale, créée avec des fonds privés, aujourd'hui FORMADJA FOOD évolue progressivement, dans le but d'attendre une sorte de perfection et donc de sauvegarder.

**Tableau 3.1 : Informations sur l'entreprise**

Forme juridique	<b>SARL FORMADJA FOOD</b>
Activité principale	<b>PRODUCTION DU FROMAGE</b>
Siege social	<b>LOT,42 GRP,240 SEC,05 BENI MERED-BLIDA-ALGERIE</b>
Fax	<b>025 35 96 20</b>
Tel	<b>0550 95 95 59 - 0770 35 91 95</b>
Directeur	<b>OUKASHI TAHER</b>
N° RC	<b>0809275/B/16</b>
N° ART	<b>09254142013</b>
N° IF	<b>001609259027338</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des documents interne de l'entreprise.

### **1.2. Missions et objectifs**

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement de ces différentes gammes de fromage à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser.

Les objectifs visés par FORMADJA FOOD peuvent se présenter comme suit :

- ✓ L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- ✓ L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- ✓ La modernisation de ses installations en termes de machine et des techniques pour augmenter le volume de sa production ;
- ✓ La recherche de la satisfaction du client, par la mise en place progressive de management de qualité ;

- ✓ Améliorer et protéger son image de marque ;
- ✓ Favoriser la commercialisation des produits fabriqués en Algérie ;
- ✓ Elargir et diversifier sa gamme de production par le biais d'une politique recherche.

### 1.3. Secteur d'activité

Le secteur de production des produits laitiers (fromageries) a connu une grande évolution ces dernières années, et elle se poursuit encore aujourd'hui, chez FORMADJA FOOD cette activité a débuté il y a plus d'une vingtaine d'années avec l'apparition de petits ateliers fabriquant des fromages frais.

Le développement de son activité, notamment en milieu spécialisé demande de nouvelles compétences, et des niveaux de qualification plus élevés.

- **Les principaux produits fabriqués par FORMADJA FOOD**

FORMADJA FOOD offre une gamme diversifiée de produits classifiés comme suit :

- **Fromage nature :**
  - ✓ Barre de 100g nature ;
  - ✓ Barre de 400g nature ;
  - ✓ Barre de 600g nature ;
  - ✓ Barre de 1kg nature ;
- **Fromage variété :**
  - ✓ Barre de 200g edam ;
  - ✓ Barre de 200g gruyère ;
  - ✓ Barre de 200g aux olives ;
  - ✓ Barre de 200g gouda et cumin ;
- **Boite de portion :**
  - ✓ Portions de 16 et portions de 24 ;
- **Sot bongou :**
  - ✓ Sot de 600g et sot de 2kg.

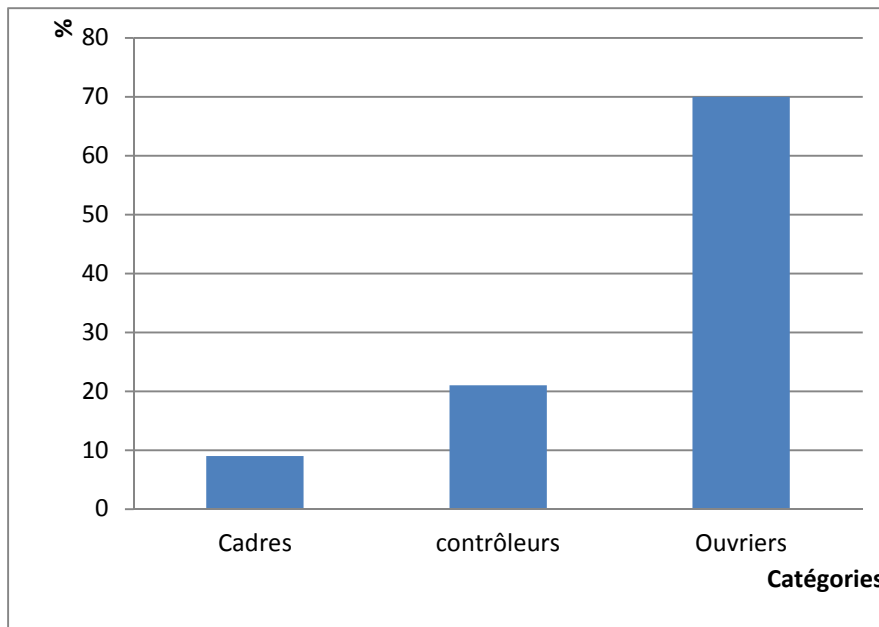
### 1.4. Structure et organigramme

#### 1.4.1. Structure

FORMADJA FOOD est une des nombreuses sociétés en Algérie qui produit et commercialise le fromage, elle contient environ 65 salaries ; 9 % sont des cadres.

Pour mieux expliqué la répartition de la main d'ouvres de la société HYGIENIX manufacture :

**Figure 3.1 : Les travailleurs de recensement par catégorie professionnel**



**Source :** élaboré par nous même à partir des documents interne de l'entreprise.

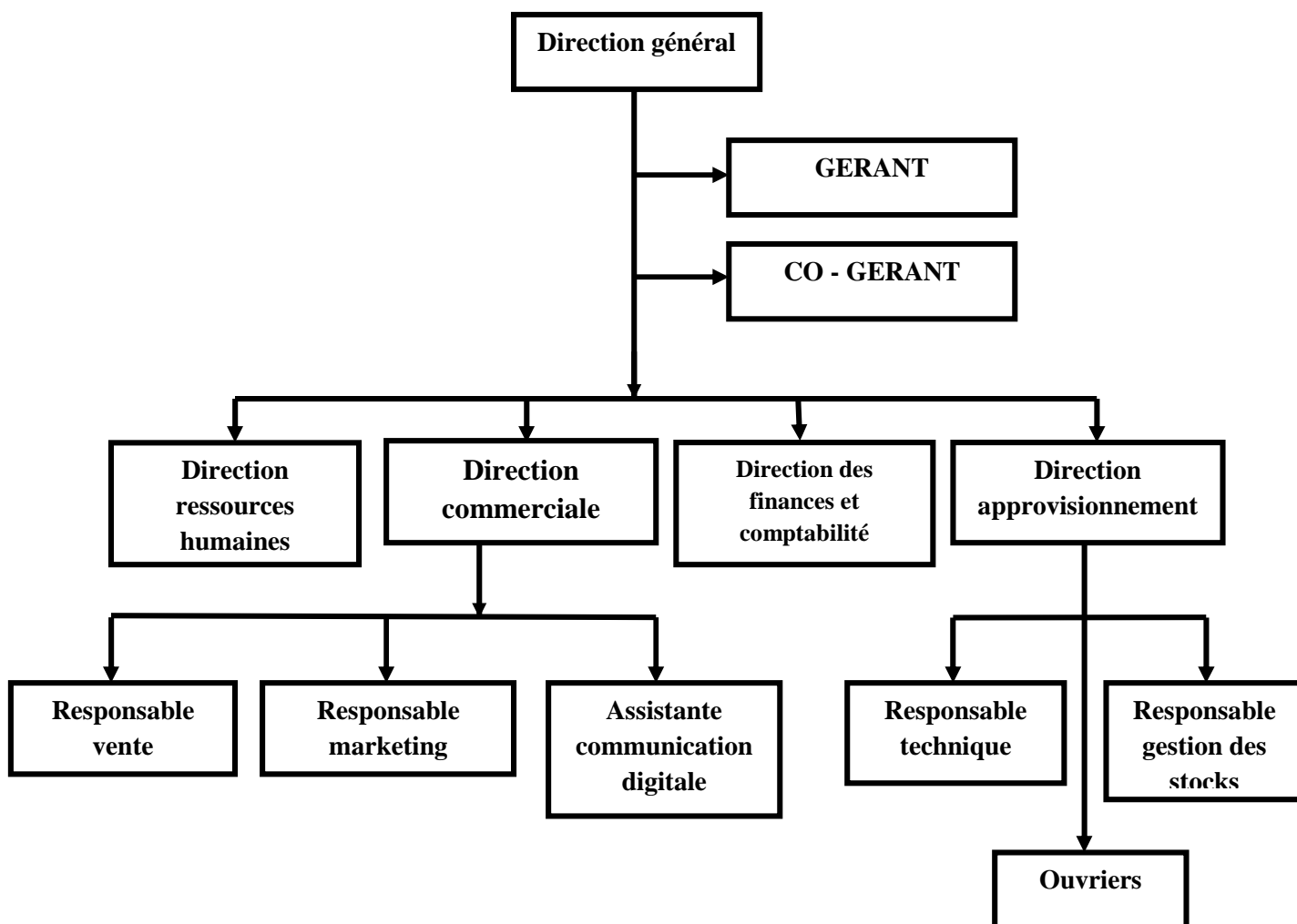
D'après la **figure 3.1** qui représente les travailleurs du recensement par catégorie professionnel ; la répartition des salariés est bien défini tel que 9% représentent les cadres ce qui signifié une planification meilleure des projets, 21% contrôleurs qui assurent la qualité des produits et 70% ouvriers pour la production, la distribution et d'autres taches.

#### **1.4.2. L'organigramme**

Chaque entreprise possède un organigramme qui lui permet de dresser une liste d'objectifs et mettre en place peu à peu la structure souhaitée. Il consiste à orienter les processus de la production et la réparation des fonctions, son but essentiel est de définir la fonction et les moyens de leurs exécutions, c'est un instrument de la stratégie de la croissance, il permet de limiter les contretemps qui peuvent empêcher la réalisation des objectifs préalablement fixes.

FORMADJA FOOD est organisée fonctionnellement selon l'organigramme hiérarchique suivant :

Figure 3.2 : L'organigramme de FORMADJA FOOD



Source : Documents interne de l'entreprise.

Les structures fonctionnelles mettent les politiques de la société, surveille la coordination et la cohérence d'ensemble et servent d'un appui pour les structures opérationnelles, FORMADJA FOOD est constituée de ces principaux direction :

## 1.5. Présentation des directions de FORMADJA FOOD

### 1.5.1. Direction général

Elle doit garantir :

- A l'entreprise une croissance rentable en cohérence avec les orientations fixées par le conseil d'administration.
- Aux personnels, des conditions de travail reconnues satisfaisantes

## FORMADJA FOOD

-Aux clients, une satisfaction durable des besoins par une qualité irréprochable des produits et services dans le respect des délais contractuels.

-A son environnement, le respect de l'ensemble des contraintes légales, fiscales, civiques. Est responsable de l'état comme de l'efficacité du système de management de la qualité mis

En place dans l'entreprise et a un rôle de pivot, l'amélioration, la supervision et le contrôle.

### 1.5.2. La direction commerciale

La direction commerciale de FORMADJA FOOD est organisée fonctionnellement en départements comme suit :

#### 1.5.2.1. Département Vente

Il est chargé de :

- ✓ Animer, organiser, coordonner, gérer et contrôler l'activité de la force de vente afin d'optimiser les résultats.
- ✓ Analyser les résultats et prendre les mesures correctives nécessaires ;
- ✓ Etablir les cahiers des charges présentées par des clients.
- ✓ Transmettre le dossier à la production suit sa réalisation.
- ✓ Assurer la bonne gestion des commandes, la sécurité et la qualité du service ;
- ✓ Il est en relation directe avec les clients, négocie et assure leurs commandes dans le délai, ainsi il résout les problèmes en cas de réclamation des clients
- ✓ Il gère les entrepôts, les stocks des produits finis,
- ✓ Il traite les commandes, la cotation, la sélection des transporteurs vers les clients.

#### 1.5.2.2. Département marketing

Ce dernier élabore les plans marketing (analyse du marché, détermine des cibles, plan d'action, choix des axes publicitaires...) et conçoit des opérations destinées à développer la vente des produits ou services. Le département marketing définit et pilote la stratégie de croissance de l'entreprise et cela par :

- ✓ Définir le positionnement de la marque **FORMADJA FOOD** et de l'ensemble de ses produits ;
- ✓ Déterminer les objectifs et moyens pour développer la notoriété de la marque **FORMADJA FOOD**, sa position concurrentielle et sa connaissance client ;

- ✓ La gestion des appels d'offre ;
- ✓ Le suivi des principaux clients ;
- ✓ L'écoute clients ;
- ✓ L'insertion publicitaire dans les quotidiens, revues économique...

### 1.5.3. Direction des ressources Humaines

Son rôle est d'élaborer et de mettre en œuvre la politique ressources humaines de manière à ce qu'elle assure la cohérence entre la stratégie d'entreprise et les compétences en place par :

- Prévoir et recruter les besoins en ressources humaines;
- Charger de la gestion prévisionnelle de recrutement et de formation interne ;
- Former et développer les compétences pour acquérir le savoir-faire;
- Superviser la gestion administrative et du personnel la réception et le contrôle des dossiers administratifs, la gérance de la carrière administrative des agents, ainsi que la participation à l'élaboration du budget et le rapport annuel.
- La fixation et l'harmonisation et le suivi des salaires individuels, la coordination et le contrôle des travaux d'élaboration de la paie, et enfin le contrôle des états des déclarations sociales et fiscales.

### 1.5.4. Direction des finances et comptabilité

Cette dernière a pour missions :

- Préparer et mettre à jour les budgets.
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes.
- Pratiquer le contrôle de gestion.
- Faire le Reporting périodique.

Cette direction se compose de trois services :

- **Service comptabilité générale** : on y trouve :
  - La comptabilité client : enregistre les factures clients et s'occupe du règlement.
  - La comptabilité fournisseur : l'activité étant trop importante.
  - La comptabilité trésorerie : se charge de la manipulation des espèces, comptabilité des achats qui ne nécessitent pas l'utilisation du chèque.
- **Service comptabilité analytique** : Il est chargé de déterminer le coût de production, le coût de distribution et le prix de revient des produits.

- **Service comptabilité matière** : Il s'occupe de la gestion des stocks de matières premières sur la base des bons de réception et les bons de sortie. Il est également chargé de gérer le patrimoine de l'entreprise, de comptabiliser les recettes et dépenses, de fournir aux responsables un outil d'information et de contrôle relatif au fonctionnement de l'entreprise et d'élaborer le bilan annuel ainsi que le tableau des comptes de résultats.

#### **1.5.5. Le département production**

Réalise la fabrication des différents produits de FORMADJA FOOD selon le planning définit. Il a en charge les agents de production, il se compose de :

##### **1.5.5.1. Responsable technique**

Il a pour mission :

- D'assurer la bonne exécution des machines de productions.
- De mettre en place les cahiers de charge.

##### **1.5.5.2. Responsable Gestion des stocks**

D'une façon générale, ce service a pour rôle principal le suivi des mouvements des stocks, il élabore les relevés des réceptions des matières et des bons de consommation. Ainsi il établit l'inventaire de ce qu'il y a comme stocks en détail à la fin de chaque année.

## **Section 2 : Processus des approvisionnements et la performance commerciale au sein de FORMADJA FOOD**

Dans cette section, nous présenterons le processus du service approvisionnement et son fonctionnement au sein de FORMADJA FOOD.

Nous avons constaté que plusieurs services sont concernés, directement ou indirectement avec le service approvisionnement pour l'élaboration du processus d'approvisionnement.

### **2.1. Processus des approvisionnements au sein de FORMADJA FOOD**

#### **2.1.1. Définition**

Se définit comme l'ensemble des actions ordonnées qui permettent à partir d'un besoin exprimé, de fournir un produit apte à satisfaire les besoins de l'utilisateur. Un cercle réduit de fournisseur est alors choisis, avec lequel des négociations sont menées pour choisir celui qui correspond le mieux à la demande.

Le choix final de fournisseur dépend de la qualité de fournisseur, l'acheteur doit donc vérifier que tous les paramètres sont respectés pour alimenter sa base de données.

La mission essentielle assignée au département d'achat, est la satisfaction des différents besoins internes qui induit au bon fonctionnement de l'entreprise précisément l'achat des matières premières, des produits consommables et les équipements de production de manutentions..., dans les meilleures conditions, à savoir le prix, la qualité, le délai...

Ce département est responsable de toutes les opérations d'achats, ce qui implique la mise en place des processus adéquats à chaque type et montant d'achats de l'entreprise, qui sont les suivants :

- Achats des matières premières locaux ;
- achats des matières premières importation ;
- Achat des investissements ;
- Appel d'offres.

### **2.1.2. Déroulement du processus d'approvisionnement au sein de FORMADJA FOOD**

Le processus d'approvisionnement au sein de FORMADJA FOOD se passe par des différentes étapes qui sont :

#### **2.1.2.1 Expression des besoins :**

Cette étape consiste à définir les besoins des différents services concernés (Maintenance, méthode, unité de production,..), afin de préconiser et programmer l'ensemble des besoins concernant une période déterminée, permettant d'anticiper toutes les consommations :

- ✓ Matières premières (poudre de lait, fromages de fond, amidon nature...);
- ✓ Matières consommables (cartons, étuis, aluminium...).

#### **2.1.2.2. Etablissement de la demande d'achat**

Tout besoin doit être matérialisé par une demande d'achat. Cette dernière doit mentionner les caractéristiques de l'article voulue, établie par l'utilisateur (un service demandeur) où le besoin est exprimé.

La demande d'achat est un document interne émis par tout service de l'entreprise lorsqu'il y a besoin d'acquérir un produit. Ce document recense l'ensemble des renseignements nécessaires pour l'évaluation et ensuite l'acquisition du besoin.

Dans le cas des matières premières l'acheteur reçu la demande auprès du département gestion de stock, cette demande d'achat doit être déposée au niveau du magasin central pour vérification et enregistrement. Elle est, en suite, transmise à l'approvisionneur dûment signée par le chef magasinier.

#### **2.1.2.3. Prospection et choix de fournisseur**

##### **A. Prospection**

La recherche de fournisseur est menée avec plus grand soin afin de trouver le partenaire qui satisfasse au mieux les intérêts de l'entreprise.

La prospection a pour objectif essentiel l'acquisition à meilleures conditions (prix, qualité, quantité,..) tous les besoins de consommation de complexe.

Trois modes de prospection sont plus souvent utilisés :

- Prospection par avis d'appel d'offre ;
- Prospection par simple consultation;
- Prospection par demande de cotation.

➤ **L'appel d'offres**

L'appel d'offre est la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché aux soumissionnaires dont l'offre est jugée la plus favorable.

L'appel d'offres peut être national et/ou international et elle est adaptée aux besoins de l'entreprise en respectant la loi des marchés.

➤ **Prospection par simple consultation**

C'est une lettre (demande de prix) prédestinée à plusieurs fournisseurs évalués préalablement par l'approvisionneur, soit à travers leurs fichiers des transactions antérieurs ou bien à travers d'autres supports d'informations.

➤ **Prospection par demande de cotation**

Le principe de la demande de cotation est d'établir une liste envoyée aux plusieurs fournisseurs offrant le même article demandé, pour cela, le service approvisionnement lui permet de prospecter et de sélectionner le meilleur fournisseur en matière de prix, qualité et de délai de livraison.

Cette dernière est composée d'un ensemble de caractéristiques présentées comme suit :

- Les noms de l'approvisionneur et le fournisseur;
- Le type de l'article concerné, en mentionnant des références;
- Le mode et les techniques de paiement;
- Les conditions d'achat;

**B. Le choix et la sélection des fournisseurs**

Pour tout besoin nouveau (achat pour la première fois) la démarche d'IMC pour identifier son fournisseur est la suivante :

➤ Examen interne pour identifier dans la liste fournisseurs déjà agréés, si ce besoin peut être confié à un fournisseur que **FORMADJA FOOD** a l'habitude de travailler.

➤ Si ce n'est pas le cas une recherche d'un nouveau fournisseur est lancée en utilisant un appel d'offres, sites WEB, les catalogues existants, la renommée de certains fournisseurs dans le domaine recherché.

**a. Les critères de sélection des fournisseurs**

Les critères de sélection exigés par **FORMADJA FOOD** sont les suivants:

- ✓ Document interne de la direction approvisionnement et gestion des stocks.
- ✓ La qualité des produits ;
- ✓ Les délais de livraison ;
- ✓ Le prix ;
- ✓ La santé financière du fournisseur.

**b. Les modes de paiement**

Les moyens de paiement les plus utilisés par **FORMADJA FOOD** sont :

- **Paiement par lettre de crédit**

Ce mode de paiement consiste au transfert du montant de la commande par canal bancaire vers la banque du fournisseur. Ce montant ne sera crédité au compte du fournisseur que contre présentation des documents originaux justifiant l'expédition des articles commandés conformément aux clauses convenues.

- **Paiement contre remise documentaire**

Ce mode de paiement consiste à régler le montant relatif à la commande dès la réception des documents originaux par canal bancaire et l'embarquement de la marchandise afférente au bon de commande.

- **Paiement a terme**

Un paiement à terme est un paiement qui est effectué à une date prévue à l'avance, mais, qui est postérieure à la signature d'un acte ou d'un contrat. Un paiement à terme permet de laisser au débiteur un délai pour régler sa dette au créancier.

Donc quand le fournisseur livre la marchandise avec une facture et un bon de livraison, son paiement s'effectuera conformément aux accords contractuels, par la réception du direction des finances et comptabilité de la part de l'acheteur les documents suivants :

Une copie du BC, une facture et un bon d'entré.

**2.1.2.4. Gestion des commandes d'achat**

Une fois le fournisseur est sélectionné, l'approvisionneur établit un bon de commande conformément à la a pro format retenue.

le responsable d'achat officialise son intervention d'achat auprès du fournisseur requis, en lui parvenant un bon de commande établi sur un logiciel montrant de manière claire et précise l'ensemble des spécifications et références des achats ordonnés : lignes, codes des articles, désignation, référence ; nombre d'unités, prix unitaire hors taxe de chaque article.

#### 2.1.2.5. Suivi des commandes d'achat

La structure approvisionnement veille à :

- Obtenir de fournisseur un accusé de réception du bon de commande ;
- La surveillance des délais de livraison en tenant compte des plannings, classement des doubles de bons de commande par acte prévu de livraison ou bien établir des échéances sous forme d'agenda ;
- La réception de la facture, celle-ci est soumise à un deuxième contrôle qui consiste-t-on :
  - Les quantités doivent être conformes aux bons de commandes et aux bons de livraison;
  - Les prix unitaires hors taxes doivent correspondre à l'offre émise pas le fournisseur et aux bons de commandes;
  - Faire un contrôle arithmétique des prix et des quantités livrées.
- Etablir toute la liasse comptable constituée de :
  - Demande de règlement;
  - La facture originale;
  - Accusé de réception;
  - Les copies de bons de commande (les souches envoyées avec l'originale ou la copie du fax) signées par le fournisseur.
- Classer et affecter les dépenses par structures de l'entreprise ;
- Signaler sur chaque demande de règlement le code analytique de chaque article pour faciliter la tâche au service comptabilité ;
- Parvenir toute cette liasse comptable à la direction comptabilité pour une procédure de règlement.

#### 2.1.2.6. Réception et contrôle des marchandises reçus

##### A. La réception des marchandises

A la réception des marchandises le destinataire des marchandises prend possession de ces dernières au moment de leur livraison par le fournisseur (transporteur).

La remise de la marchandise par le transporteur est effectuée dans tous les cas contre signature du réceptionnaire de **FORMADJA FOOD** d'un bon de livraison, ce qui permet le déclenchement de paiement de la facture commerciale selon l'achat passée avec le fournisseur.

La réception des marchandises met donc le réceptionnaire face à deux acteurs responsables :

- **Le transporteur** qui est responsable à l'avarie manquante survenue au cours du transport, à condition qu'ils soient constatés à l'arrivée de la marchandise et en présence du chauffeur ;
- **Le fournisseur** qui est responsable de la qualité et de la quantité des produits livrés par rapport à la commande.

Le réceptionnaire a pour obligation de vérifier la conformité de la marchandise livrée au moment de la livraison avant de signer le bon de livraison. Toute anomalie concernant la livraison (avarie, produit manquant par rapport au bon de livraison, colis endommagé.) doit être impérativement indiquée sur le bon de livraison, accompagné de la signature du contrôleur.

### **B. Le contrôle des marchandises avant l'entrée en stock**

Le contrôle est une opération qui consiste à vérifier si les articles reçus sont conformes aux prescriptions émises dans la demande d'achat. Il s'applique sur l'emballage et son contenu.

D'une manière générale, le contrôle des articles est à la fois qualitatif et quantitatif.

Ce contrôle donne lieu à deux situations distinctes :

#### ➤ **Réception conforme :**

Dès que la conformité est prononcée, le magasinier procède à :

-La signature du bon de commande : faire archiver l'original au chrono du magasin et retourner la souche au fournisseur ;

-L'établissement d'un bon de réception en quatre exemplaires signés par celui-ci et par son responsable (le chef de service magasinage), dont il spécifie exactement les quantités reçues (même en cas d'une réception partielle).

#### ➤ **Réception non-conforme :**

Lors de la réception, le magasinier peut constater et détecter, au premier contrôle visuel, des anomalies sur la nature, la quantité ou la qualité des articles livrés par rapport à ceux certifiés dans le contrat d'achat (bon de commande). Dans ce cas, il avise l'approvisionneur au renvoi de la livraison en mentionnant les motifs du refus (les quantités avariées et leurs états) dans la case observation des bons de livraison.

**2.1.2.7. Le paiement de la facture fournisseur**

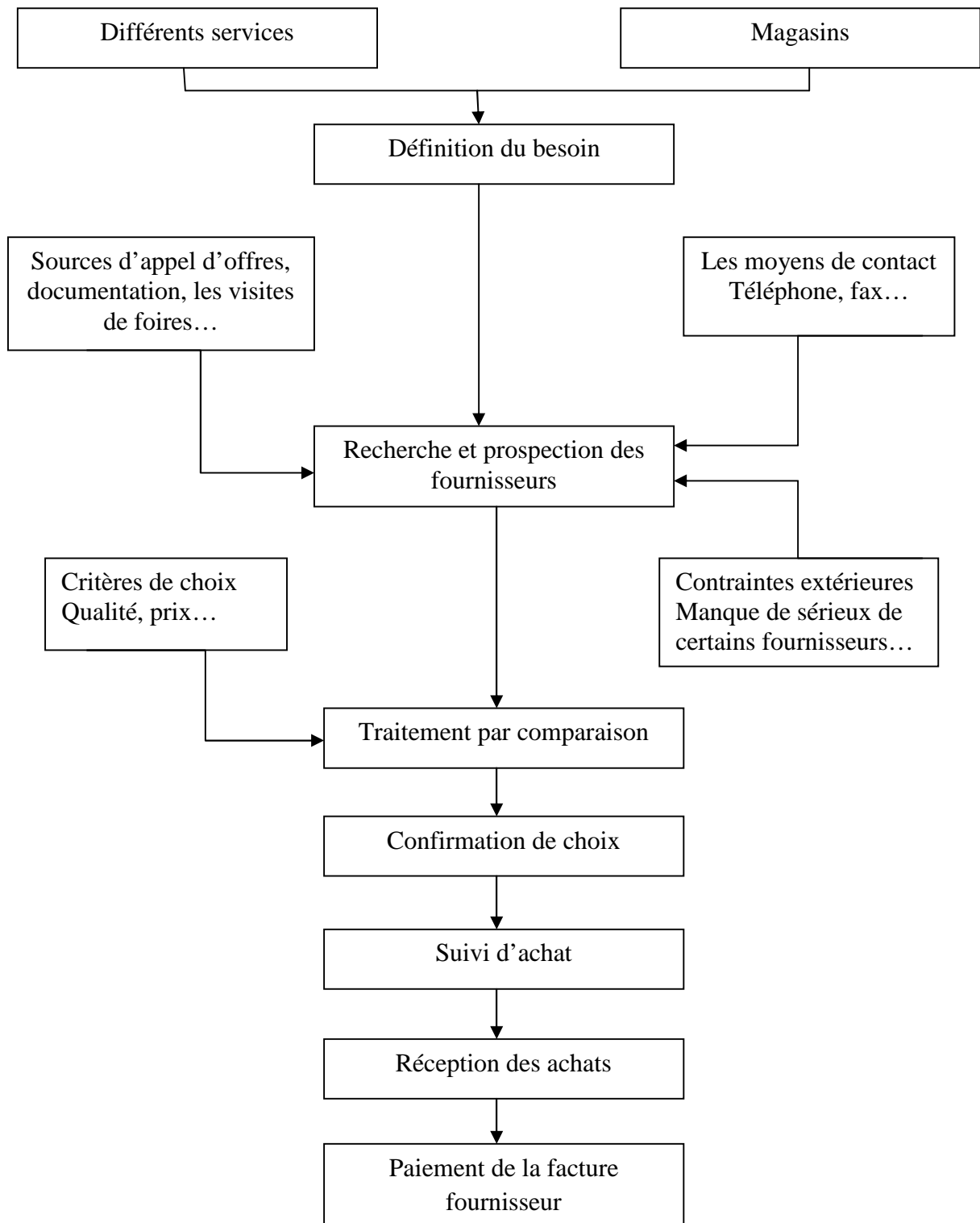
Deux règles doivent être respectées pour le paiement de la facture fournisseurs :

- Une facture ne doit pas être réglée que si elle correspond à des marchandises commandées, reçues et reconnues conformes.

- Le fournisseur doit être réglé dans les délais convenus.

Il est essentiel que le contrôle de facture soit réalisé par un comptable, pour ce faire, il doit disposer de toutes les informations concernant le bon de commande (BC), le bon de réception.

Figure 3.3 : le processus d'approvisionnement de FORMADJA FOOD



Source : élaboré par nous même

## 2.2. La performance commerciale au sein de FORMADJA FOOD

Les seuls indicateurs disponibles au sein de l'entreprise sont : Le chiffre d'affaires, les quantités vendues, la satisfaction clients et l'image de l'entreprise.

### 2.2.1. Les indicateurs quantitatifs

Tableau 3.2 : Présentation de la part de marché

Willaya	Part de marché
Media	36%
Tipaza	33%
Blida	32%
Ain-Defla	30%
Tiaret	19%
Rilizane	16%
Mostaganem	12%
Tissemsilt	10%
Chlef	5%
Alger	2%

Source : document interne de l'entreprise

La part du marché est l'indicateur le plus révélateur parce qu'il permet à l'entreprise d'avoir un positionnement notable vis à vis des autres entreprises concurrentes.

D'après le tableau, on constate que cette part de marché n'est pas encore représentée à travers tout le territoire national.

FORMADJA cherche actuellement d'augmenter les pourcentages afficher dans le tableau ci-dessus, et elle tente d'acquérir des nouvelles parts de marché, cependant de gagner d'autres marchés dans toutes les willayas d'Algérie.

### 2.2.2. Les indicateurs qualitatifs

#### ❖ La satisfaction clients :

Chaque mois, le responsable commercial et marketing effectue des enquêtes de satisfaction des clients basées sur la qualité de service pour connaître la tendance de l'évolution de la satisfaction clients durant la période étudiée, les responsables ont mis un ensemble de disposition pour satisfaire les exigences des clients et améliorer la qualité de service à travers :

- Le respect des délais de livraison ;
- La disponibilité du produit ;
- Traitement immédiat de toute réclamation ;
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites, des appels téléphoniques et des offres exceptionnelles.

**Tableau 3.3 : La satisfaction des clients lors d'une exposition**

Produit		
FORMADJA-NATURE		FORMADJA-VARIETES
30% le connaissent	70% ne le connaissent pas	100% ne les connaissent pas (25% il l'ont vu dans les vidéo du youtubeuse OUM WALID)
*88% l'apprécie *2% ne l'apprécie pas *10% ne mange pas le fromage en général	*90% aiment le gout *5% aiment le gout mais hésitent sur la marque *5% n'aiment pas FORMADJA.	100% ont été impressionné par le gout des variétés.
-les clients préfèrent la barre de 600g et 200g.		-Les adultes aiment beaucoup plus gruyère. -Les enfants préfère le nature et edam.

**Source :** document interne de l'entreprise.

#### ❖ L'image de marque

La stratégie de FORMADJA FOOD consiste à renforcer sa position dans le domaine de produit laitier (la fromagerie, cela s'est traduit par la mise sur le marché d'une gamme variée de produits qui répond aux besoins des consommateurs. Elle essaye de se forger une image de marque, notamment en participant aux différentes expositions, foires et salons, et en sponsorisant notamment la youtubeuse OUM WALID sur sa chaine youtube, et dernièrement en passant des passage publicitaires sur la chaine SAMIRA TV.

### **Section 3 : Enquête et traitement des résultats**

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie que nous avons suivi pour répondre à notre problématique ainsi que les résultats de l'enquête afin de confirmer ou d'infirmes les hypothèses.

#### **3.1. Démarche méthodologique de l'enquête**

##### **3.1.1. Présentation de l'enquête**

Afin d'atteindre notre objectif de recherche et répondre à notre problématique, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative sur le terrain.

Pour réaliser cette étude ; nous avons préconisé une démarche méthodologique, que nous pensons adapter à la nature de notre recherche.

##### **3.1.2. L'objectif de l'enquête**

Tout travail de recherche scientifique exige des méthodes et des techniques afin de donner des résultats fiables. Ainsi, pour pouvoir vérifier nos hypothèses et atteindre les objectifs de notre travail, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative sur le terrain.

Notre recherche à pour objectif de :

- vérifier les hypothèses de notre recherche qu'elles soient confirmées ou infirmées à travers les réponses obtenues auprès des répondants.
- chercher l'impact du processus d'approvisionnement sur la performance commerciale du FORMADJA FOOD.
- Déterminer les points forts et les points faibles du processus d'approvisionnement.
- Apporter des solutions nécessaires à l'amélioration des imperfections.

##### **3.1.3. L'outil de collecte d'informations**

Dans une étude qualitative, l'entretien est un mode principal de collecte d'informations.

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

##### **3.1.4. La méthode de traitement des données**

Nous avons pris la méthode de synthèse comme un outil de traitement des informations de chaque réponse acquis par les interviews.

### 3.2. Notion de base sur l'entretien

L'entretien est à notre avis l'outil le plus adéquat pour la réalisation de notre travail de recherche.

#### 3.2.1. Définition de l'entretien

« L'entretien consiste en une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche.

Donc l'entretien permet de recueillir les informations personnelles et à caractère intime sur un sujet donné ou sur la personnalité, la mentalité ou la conduite de la personne interviewée, et nécessite un contact direct avec celle-ci».<sup>1</sup>

#### 3.2.2. Les types d'entretiens

On distingue trois types :<sup>2</sup>

- **Entretien non directif** : Ce type d'entretien est le plus structuré, et le degré de liberté y est un peu plus réduit. On y recourt pour une recherche d'information ou d'opinions de niveau assez générale. L'interview non directive, se caractérise par la liberté accordée à l'interviewé pour s'exprimer sur un thème le plus souvent très large.
- **Entretien semi directif** : Dans ce type, le chercheur pose peu de questions il laisse le choix à la personne interviewée mais il demande des explications ; des arguments et des exemples. L'interview semi directive, plus structurée, pendant laquelle l'intervieweur guide un peu plus la discussion en utilisant une stratégie de questionnement préétablie.
- **Entretien directif** : Dans ce type le chercheur dirige la communication, il pose des questions liées au sujet de sa recherche. Ce type permet d'approfondir le sujet de recherche, L'interview directive très structurée, au cours de laquelle l'intervieweur pose des questions très précises dans un ordre prédéterminé.

### 3.3. La démarche suivie et le choix des interlocuteurs

#### 3.3.1. Mode de sélection

L'entretien avec un nombre de dirigeants est important, telle que les dirigeants de FORMADJA FOOD, il n'est pas simple. Pour cela, il s'est avéré nécessaire d'introduire quelque responsable qui nous a paru la plus appropriée pour vérifier notre problématique.

---

<sup>1</sup> OUACHRINE, (H) et CHABANI : « *guide de méthodologie de la recherche en science Sociales* », 1ère édition, 2013, Alger, p 72.

<sup>2</sup> Ibid, p 73-74.

Pour réussir notre étude et mieux comprendre est ce que il y a un impact du processus d'approvisionnement sur la performance commerciale, nous avons procédé à la sélection du personnels des différents départements de l'entreprise, qui ont des catégories principales (cadres), et ce à des fins de bien comprendre le dysfonctionnement distingué au cours de la réalisation du processus, et puis pour que nous puissions donner des solutions adéquates.

### **3.3.2. Constitution de la sélection**

L'entretien a été réalisé auprès d'un ensemble de deux personnes qui contribuent au déroulement du processus d'approvisionnement. Elles ont les statuts suivants :

- ✓ Le gérant (au tant que responsable d'approvisionnement) : Monsieur OUKASHI Taher ;
- ✓ Le responsable commercial : Monsieur SANTOUH Mouhamed Amine ;
- ✓ Responsable des achats : Monsieur GROUF Aissam.

### **3.3.3. Le type d'entretien suivi**

Pour effectuer notre recherche en toute conformité, nous avons considéré que la technique de l'entretien semi directif est la plus adaptée. Les questions sont posées les unes après les autres et l'enquêté est plus ou moins contraint de s'y confirmer, dans ses réponses, au déroulement prévu. Cependant, même dans le cadre de cet entretien, l'enquêté dispose d'une assez grande latitude spontanée.

## **3.4. Le guide de l'entretien**

Le guide de l'entretien est un véritable support facilitant l'échange et le déroulement de l'entretien. Il comprend les thèmes sur lesquels se basent les questions et qui facilitent davantage l'analyse qui impose la comparaison du contenu des entretiens.

### **3.4.1. La rédaction du guide d'entretien**

Notre guide d'entretien comprend 12 questions, regroupées en 4 axes fondamentaux qui vont nous permettre de confirmer ou infirmer nos hypothèses à travers l'analyse des réponses obtenues auprès des répondants.

Nous présenterons ci-après, les résultats de notre enquête effectuée auprès des cadres. Les questions de l'entretien sont ordonnées comme suit :

#### **Axe 1 : Présentation de l'organisme**

**Question 1** : Parlez nous de votre organisme ?

**Question 2** : depuis combien de temps vous y travaillez ?

**Question 3** : Quel post occupez-vous, pouvez-vous nous décrire votre poste ?

**Axe 2 : Diagnostic de la fonction achat**

**Question 1 :** Comment vous expliquez et analysez vos besoins en matière première ?

**Question 2 :** En étant responsable pensez-vous que les activités du département des achats sont gérées d'une manière optimale ?

**Question 3 :** Lors du déclenchement d'un achat, sur quels critères se base votre choix de fournisseurs ? Comment jugez-vous la qualité de service de ces fournisseurs ?

**Axe 3 : Le processus d'approvisionnement au sein de FOORMADJA FOOD**

**Question 1 :** Selon vous quelle est la définition qu'on peut attribuer au processus d'approvisionnement ?

**Question 2 :** Quelles sont les étapes de votre processus d'approvisionnement ?

**Question 3 :** Selon vous quel est le rôle de la fonction approvisionnement au sien de votre entreprise ?

**Question 4 :** Comment procédez vous a la réception de vos commandes ?

**Question 5 :** Selon vous quelle est l'importance du délai lors est de la constitution et la livraison d'une commande ?

**Question 6 :** Pensez-vous que les activités de la gestion des stocks sont gérées d'une manière optimale ? Et quelles sont vos stratégies d'évitement des ruptures de stocks ?

**Axe 4 : Mesure de la performance**

**Question 1 :** Quels sont les indicateurs (quantitatif ou qualitatif) que vous utilisés pour mesurer votre performance commerciale ?

**3.5. Analyse des résultats**

**Axe 1 : présentation de l'organisme**

Cet axe nous a permis d'avoir une vue globale sur FORMADJA FOOD et ce travers l'expérience de nos interlocuteurs, ainsi que les missions qui leurs sont appropriés.

« FORMADJA FOOD est une entreprise familiale, qui existe depuis 1998. Notre spécialité principale c'est la production de fromage fondu » nous a clairement expliqué monsieur OUKASHI TAHER le gérant de FORMADJA FOOD.

**Axe 2 : Diagnostic de la fonction achat**

L'ensemble de questions posées sur cet axe nous a permis de faire un constat sur la fonction achat.

La première étape de la démarche d'achat consiste à l'expression des besoins, et ensuite il faut décider de la qualité des matières à acheter.

Si la nature de la fonction nécessaire (achat) n'indique pas par précision, plusieurs difficultés peuvent apparaître, donc chaque article doit être définie clairement et de façon du besoin exprimé par l'utilisateur.

Nous pouvons distinguer deux types d'achats :

- ✓ Amortissables (équipements).
- ✓ Consommables (matière premières).

« *Quand un achat se déclenche, on ne peut pas mettre n'importe quel fournisseur sur n'importe quelle famille de produits, car nos acheteurs ne disposent pas d'une même expérience d'un même produit* » nous a confié monsieur SANTOUH Mouhammed Amine.

« *La qualité de service de nos fournisseurs n'est vraiment acceptable, parce que les réceptions sont pas toujours conformes aux demandes en terme de qualité quantité et délais* » rajouta monsieur GROUF Aissam le responsable des achats.

### **Axe 3 : Le processus d'approvisionnement au sein de FOORMADJA FOOD**

Suite à notre interview avec le gérant monsieur OUKASHI Taher au tant que responsable d'approvisionnement, nous lui avons posé des questions sur le processus d'approvisionnement et il a répondu : « *qu'on peut définit le processus d'approvisionnement comme un ensemble des activités qui ont pour objectif d'assurer la mise à disposition des délais souhaités par l'entreprise des références et quantités voulues de matières premières, produits finis* »

Et d'après lui, le processus d'approvisionnement suit les étapes suivantes :

- ✓ Apparition et définition du besoin;
- ✓ Passation du marché;
- ✓ La réception des offres;
- ✓ Examen et évaluation des offres ;
- ✓ Passation et suivi des commandes;
- ✓ Le paiement;
- ✓ Expédition et suivi des expéditions;
- ✓ Réception et contrôle des marchandises reçus ;

- ✓ Transmission du dossier à la direction des finances et comptabilité ;

Pour la gestion des stocks, Monsieur OUKASHI a répondu « depuis la création de FORMADJA FOOD on a passé par plusieurs rupture de stock a cause d'une mal gestion de stock et sa signifie que notre gestion de stock n'est pas vraiment a la hauteur , on trouve pas vraiment une cohérence c'est pour ça que l'état des stocks doit être consulté ordinairement compte tenu du rythme de consommation quotidien pour ne pas dépasser la commande de réapprovisionnement doit être passée (stock d'alerte).

#### **Axe 4 : Mesure de la performance**

Cet axe nous a permis d'identifier les différents indicateurs utilisés par FOORMADJA FOOD en ce qui concerne la mesure de ça performance commerciale.

Pour y répondre, nous nous sommes adressés à la responsable commercial monsieur SANTOUH Mouhammed Amine et les réponses étaient comme suit : « *au sein de FORMADJA FOOD on utilise plusieurs indicateur de mesurer de la performance commerciale par exemple :*

- ✓ *Le chiffre d'affaire*
- ✓ *Quantité vendue ;*
- ✓ *La marge commerciale ;*
- ✓ *Part de marché ;*
- ✓ *La satisfaction client ;*
- ✓ *Le nombre de nouveaux clients ;*
- ✓ *L'image de marque de l'entreprise. »*

#### **3.6. Synthèse de l'enquête**

L'ensemble des informations collectée par des entretiens semi-directif avec le gérant, responsable achat et le responsable commercial de FORMADJA FOOD nous a permis de bien connaitre le déroulement des différentes activités de la direction approvisionnement et commercial, particulièrement du département des achats, nous ont permis de tirer les observations suivantes :

- La fonction approvisionnements est étroitement liée aux autres fonctions de l'entreprise et conditionne leur performance.
- La performance de la production (respect de la qualité, absence d'arrêt dans la production, amélioration de la productivité, cohérence entre les déférant site de production).

### FORMADJA FOOD

- La performance commerciale (respect des délais de livraison, meilleure satisfaction des besoins de la clientèle).
- La performance financière (réduction des capitaux investis dans les stocks, réduction du coût des produits achetés, économies réalisées grâce à une meilleure définition des besoins).
- L'utilisation et la maîtrise de système de communication efficace améliorer la cohérence entre la fonction approvisionnement et les autres fonctions de l'entreprise, et donc améliorer les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la performance commerciale,
- La fonction approvisionnement n'est pas autonome, elle est étroitement liée aux autres fonctions de l'entreprise, sa réactivité et sa performance contribuent directement à :
- L'efficacité de la production (respect de la qualité, absence d'arrêt dans la production, amélioration de la productivité).
- L'efficacité commerciale (respect des délais de livraison, meilleure satisfaction des besoins de la clientèle).
- L'efficacité financière (réduction des capitaux investis dans les stocks, réduction du coût des produits achetés, économies réalisées grâce à une meilleure définition des besoins).
- Le suivi des procédures et réglementations conditionne la bonne gestion des approvisionnements,
- Il existe d'autres indicateurs de performance commerciale au sein de chaque entreprise,
- La majorité des cadres trouve que le processus d'approvisionnement a une influence forte ou moyenne sur la performance commerciale.
- L'optimisation du triptyque coût/délais/qualité conditionne la maîtrise des processus d'approvisionnement :
  - Coût : minimiser les coûts d'approvisionnement contribue à l'amélioration de la santé financière de l'entreprise,
  - Délais : le respect des délais permet d'éviter les ruptures de stocks, arrêt de la production donc livraison à temps et minimise les coûts liés aux stocks.
  - Qualité : acheter un produit de qualité contribue à la qualité totale du produit fourni,
- L'indistinction entre le processus d'achats et le processus d'approvisionnement.

- Les prévisions ne sont pas basées sur des méthodes académiques, elles sont plutôt basées sur l'expérience des employés, le niveau de stock et le délai d'approvisionnement qui est sensiblement long.
- Un retard de production est causé par l'alimentation des lignes de production qui se fait chaque jours par une demande du chef de la ligne utilisatrice, cela est dû à cause du manque d'espace de stockage au sein de FORMADJA FOOD ce qui nécessite l'utilisation de la matière première stockée dans les trois dépôts situés à beni merad.

### 3.7. Suggestions et recommandation

Pour améliorer le processus d'approvisionnement au sein de FORMADJA FOOD et ces nous proposons des axes d'amélioration, tels que :

- Utilisation des outils et méthodes modernes de gestion des stocks pour ne pas tomber dans une rupture de stock ;
- Chercher des fournisseurs locaux capables de satisfaire tous les besoins de la société pour éviter les importations à prix élevé et des délais relativement longs ;
- Créer une cellule de veille technologique et prospection des fournisseurs pour rester toujours en contact avec les évolutions de l'environnement ;
- Offrir aux employés une formation portant sur l'achat et l'approvisionnement comme la négociation et le traitement de commandes.
- Recruter des personnes compétentes ;
- Pour réduire les ruptures de stock, FORMADJA FOOD devrait s'engager avec plus de fournisseurs en vue d'être en position de force ;
- Améliorer les flux d'informations entre l'unité gestion de stock et l'unité commerciale ;
- Chercher les fournisseurs locaux capables de satisfaire les besoins de l'entreprise.
- Renouveler l'équipement de production, afin de limiter les pannes et les arrêts imprévus ;
- Garder les niveaux de stocks bas en utilisant la fabrication juste-à-temps ou la fabrication des produits sur commande ;
- Et enfin, l'ajustement des facteurs de motivations tels que la rémunération du personnel mèneront à l'augmentation des volumes de ventes et de production.

### 3.8. Les forces et les faiblesses

Durant notre période de stage au sein de FORMADJA FOOD, nous avons constaté les forces qui ont contribué à construire cette image de marque d'aujourd'hui, mais aussi quelques faiblesses qui existent et liées aux processus d'approvisionnement et à la performance commerciale comme dans chaque entreprise.

#### A. Les points forts

- La diversité des activités de : la fabrication, la commercialisation
- Connaissance du marché national ;
- Flexibilité de la production ;
- Une meilleure traçabilité des produits achetés depuis le lancement de la commande jusqu'à la livraison aux clients ;
- Flexibilité de la production 24H/24H et 7/7 ;
- Matérielles et accessoires confortables grâce à la modernité des moyens de manutention et de stockage (les chariots électriques, monte-charge, transpalette, climatisation) ;
- L'indépendance aux fournisseurs étrangers en raison de l'inexistence des fournisseurs locaux en matière première ;
- Suivre une bonne stratégie de communication.

#### B. Les points faibles

- L'absence des outils et méthodes modernes de gestion (le système à point de commande, le système à ré-complètement périodique...).
- Manque de formations pour le personnel.
- Les longues étapes et la complexité de processus approvisionnement des besoins dont la principale cause est la lenteur de passation des marchés.
- Manque de motivation par les employés.
- Manque d'information au moment opportun sur les produits à acheter (qualité, disponibilité, et délai de livraison) surtout dans les cas urgents.
- Problème de la gestion des stocks de matière première (rupture ou insuffisance de stock) due à l'absence des outils et méthodes modernes de gestion.

### **Conclusion du chapitre**

Dans ce chapitre, nous avons essayé de concrétiser les différentes notions théoriques relatives à notre sujet de recherche présentées dans les chapitres précédents.

L'enquête que nous avons menée au sein de FORMADJA FOOD, nous a permis d'évaluer le degré d'influence des processus d'approvisionnement sur performance commerciale de l'entreprise.

Grâce à l'analyse des résultats de l'entretien réalisé avec les responsables de l'entreprise ainsi que l'analyse des documents internes, nous avons pu constater la contribution des processus d'approvisionnement sur la performance commerciale de FORMADJA FOOD.

FORMADJA FOOD fournit beaucoup d'effort pour améliorer la bonne exécution de son processus d'approvisionnement qui conditionne la performance commerciale afin de préserver son image de marque sur le marché.

# **Conclusion générale**

### **Conclusion générale**

Le but de notre travail de recherche était de bien étudier la réalité d'un aspect fondamental de la création d'un avantage concurrentiel au sien des entreprises, et démontrer qu'il existe un impact de la maîtrise de processus d'approvisionnement sur la performance commerciale de FORMADJA FOOD.

A l'issue de ce travail, à travers nos recherches théoriques et pratiques, nous avons essayé de démontrer le rôle majeur que joue la fonction approvisionnement et son degré d'influence sur la performance commercial, ce qui nous a permis d'éclairer les résultats suivants : le processus d'approvisionnement est étroitement lié aux autres fonctions de l'entreprise et conditionne la performance commercial, une bonne maîtrise de ce processus permet à l'entreprise d'être compétitive.

Cependant, après l'analyse du processus d'approvisionnement et son impact sur la performance commerciale au sein de FORMADJA FOOD, et grâce aux informations que nous avons collecté au sein de l'entreprise ainsi qu'à l'étude qualitative réalisée par le biais des entretiens effectués auprès de quelques responsables de l'entreprise, nous avons pu identifier quelques dysfonctionnements qui interagissent sur ce processus et pour y remédier nous avons proposé quelques recommandations correctives afin d'améliorer et de réduire ces défaillances. Cependant, cette analyse nous a permis de vérifier nos hypothèses de départ qui justifient cette étude.

Ceci dit, les résultats de notre étude sont les suivants :

La fonction approvisionnement joue un rôle majeur et devenue un facteur essentiel de réduction des coûts et représente une source d'avantage concurrentiel par la mise en œuvre d'un meilleur service à la clientèle. Pour cette raison, toutes les firmes prêtent à la fonction achat une attention particulière et tentent d'avoir une gestion efficace leur permettant de répondre aux attentes de leurs clients internes à moindre coût.

En fait, la rentabilité et la compétitivité des entreprises dépendent aujourd'hui, pour une large part, sur la maîtrise des processus d'approvisionnement et d'une bonne gestion des approvisionnements.

D'après le gestionnaire de stock les processus de a gestion est plus au moins optimal à cause d'un système de communication efficace et l'utilisation d'un système de gestion des stocks

personnalisé et aussi la cohérence entre l'équipe de la gestion des stocks et les équipes des autres services

Par ailleurs, le concept de la performance commerciale est aujourd'hui au cœur des problématiques et discours des dirigeants de l'entreprise, avec des sens différents (efficacité, efficience et effectivité), aussi c'est un ensemble des indicateurs quantitatifs (quantités vendus, chiffre d'affaires, part de marché...), et qualitatifs (l'image de l'entreprise, degré de satisfaction des clients...).

Ceci nous conduit, donc, à confirmer la première hypothèse qui stipule que la fonction approvisionnement joue un rôle très important dans le fonctionnement de FORMADJA FOOD, l'amélioration de triptyque suivante : (la qualité des produits et services, l'optimisation des coûts et des délais), et l'amélioration des indicateurs de performance ;

D'autre part, notre étude nous a mené à élucider les autres fonctions de l'entreprise (production, financier...) sont étroitement liées à la fonction approvisionnement et conditionne son performance,

Ceci nous conduit, donc à rejeter notre deuxième hypothèse qui stipule que la maîtrise de la fonction d'approvisionnement est étroitement liée aux autres fonctions de l'entreprise et conditionne leur performance, il faut noter, néanmoins, que ce rejet n'est pas total il existe une relation entre la fonction approvisionnement et les autres fonctions de l'entreprise mais cette relation ne conditionne pas la politique de ces fonctions, au contraire la politique principale de l'entreprise conditionne la politique d'approvisionnement.

Pour conclure, nous avons fourni tous les efforts nécessaires afin d'élaborer ce mémoire, et nous espérons que notre modeste travail de recherche, aura donné une valeur ajoutée dans le domaine des achats et approvisionnements et constituera un point de départ pour d'autres projets de recherches futurs.

Enfin, notre recherche pourrait être enrichie par d'autres travaux axés notamment sur :

- ✓ L'analyse des risques liés au processus d'approvisionnement ;
- ✓ L'optimisation du processus d'approvisionnement.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

AVEROUS, (B) et AVEROUS, (D) : « *Mesurer et manager la qualité du service : la méthode CYQ* », édition INSEP CONSULTING, Paris, 2004.

BACHY (B) et HARACHE (Ch) : « *Toute la fonction management* », DUNOD, Paris, 2009.

BAGLIN(G) et Alii : *Management Industriel et Logistique*, 6ème édition, Economica, 2013.

BAGLIN(G), BRUEL(O), GARREAU(A) et GREIF(M) : « *Management industriel et logistique* », ECONOMICA, 1990.

BESCOS (P) et MENDOZA (C), « *Le management de la performance* », édition COMPTABLE MALESHERBES, paris, 1994.

BRUEL (O) et Ménage (P) « *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », DUNOD, 4e édition, Paris, 2014.

C.BUSSENAULT, M.PRETET : « *Economie de l'entreprise* », Vuibert, paris, 1996.

DANIEL (B) Frank (G), « *La logistique ses métiers, son avenir* », édition EMS, paris.

DEBOISLANDELLE (H) : « *Gestion des ressources humaines dans la PME* », ECONOMICA, 2eme édition, Paris, 1998.

DEREEP (Y) et GEFFROY (M) : « *Gestion de la relation commerciale pour BTS MUC* », édition le génie des glaciers, France, 2012.

DORIATH (B) : « *Contrôle de gestion en 20 fiches* », DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008.

DORIATH (B) ET GOUJET (C) : « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », DUNOD, Paris, 2002.

DURAN (J.P) : « *Les approvisionnements* », GUALINO ,3e édition, Paris, 2003.

FERNANDEZ (A) « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* », édition d'ORGANISATION, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008.

GAVault (L) et LAURET(A), « *2000 recommandations pour réaliser des achats gagnant* », édition DUNOD, 2ème édition, paris, 1995.

Grandguillot (B), Grandguillot (F) : « *L'essentiel de la gestion prévisionnelle* », GUALINO, paris, 2004.

H.FAYOL : « *L'administration industrielle et générale* », édition ENAG, 1990.

HERMET (G) et JOLIBERT (A) : « La part de marché concept, déterminants et utilisation », ECONOMICA, Paris, 1995.

JOHNSON (G): « Stratégie de performance », PEARSON, 7ème édition, France, 2005.

KOTLER, (Ph) et DUBOIS, (J-P) : « Marketing management », PUBLIA UNION, 10ème édition, Paris, 2000.

IAPEC (association pour l'emploi des cadres), Paris, 2003.

LEFÉBURE (R) et VENTURI (G) : « Gestion de la relation client », édition EYROLLES, Paris, 2005.

LEMOIGNE (J) : « L'évaluation des systèmes complexes », Harvard Expansion, 1999.

LENDERS, FEARON, NOLLET, « la gestion des approvisionnements et des matières », Gaëtan Morin éditeur Ltée, 1993.

LENDERS, FEARON, NOLLET, « la gestion des approvisionnements et des matières », Gaëtan Morin Ltée, 1993.

LÖNING (H) : « Contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », édition DUNOD, 3ème édition, Paris, 2008.

MANDOO (C) : « Comptabilité générale de l'entreprise, instruments et procédures », De BOECK, 1ère édition, Bruxelles, 2003.

MARCHAL (A) « Marketing achat », édition ELLIPSES, Paris, 2007.

Marie-Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall, « toute la fonction commerciale », DUNOD.

Martory (B), Crozet (D) : « gestion des ressources humaines » : pilotage social et performances, édition DUNOD, 5ème édition, 2002.

MEIER (O) : « Dico du manager », édition DUNOD, Paris, 2009.

Mocellin (F): « Gestion des stocks et des magasins », DUNOD, Paris, 2011.

NAKHLA (M) : « l'essentiel du management industrie 1 », édition DUNOD, Paris, 2006.

PAPIERNIKE (E), MEUNIER(M), BROUD(D), « les métiers des fonctions commerciales et marketing »,

PERSON (H) : « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI », édition MAXIMA, Paris, 2000.

R.MOULINIER : « Les techniques de ventes », les éditions d'ORGANISATION, 5 édition, 1998.

RAMBAUX (A.) : « Gestion économique des stocks », DUNOD, 2ème édition, Paris, 1997.

Rogger(P) et Pierre (H), « Acheteur avec profit », d'organisation, Paris, 1999.

Samii, Alexandre K : « Stratégie logistique », DUNOD, Paris, 2004.

SELMER (C) : « Concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, Paris, 1998.

THIBAUT (J-P) : « Le diagnostic d'entreprise : guide pratique », SEDIFOR, Paris, 1989.

WEISS (D) : « La fonction ressources humaines », édition d'ORGANISATION, Paris, 1988.

ZARMATI (P) : « la pratique de la gestion des stocks » DUNOD, 5eme éditions, Paris, 1996.

### **Revues et autres documents:**

GHARBI (J) « Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action », revue gestion des ressources humaines, n°35 Mais 2000,

LEBAS (M) : « Qui il faut définir la performance », revue française de comptabilité, n°269, Juillet. Août, 2002.

MORIN, GUINDON, BOULIANE, « Mesurer la performance de l'entreprise », édition DALLOZ, paris, 1996.

SAULQUIN (J-Y) « Gestion des ressources humaines et performance des services », revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000.

VOYER (P) : « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », édition PRESSE de l'université du Québec, 2ème édition, Canada, 2006.

### **Travaux universitaires**

Joseph Marius OUSSOU, « les stratégies achats, émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise », institut de communication et de commerce supérieur, France, 2006.

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

OUACHERINE (H) « *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciales de l'entreprise, mémoire de magistère* » INC, 2001-2003.

## **Webographie :**

<http://corinne.zambotto.free.fr/cours/CFE/CFE14.pdf>

<http://www.access-com.fr/blog/vente/quelles-sont-les-missions-de-vos-commerciaux.html>

[Http://www.fonction-commerciale.fr/importance-de-la-fonction-commerciale](http://www.fonction-commerciale.fr/importance-de-la-fonction-commerciale)

[Http://www.ma-logistique.ma/la-fonction-logistique.html](http://www.ma-logistique.ma/la-fonction-logistique.html)

<http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique>

<https://www.hazhistoria.net/blog/istoria-del-www-de-la-web-30>

[www.fonctioncommerciale.fr](http://www.fonctioncommerciale.fr)

# **Annexes**

SARL FORMADJA FOOD  
IF N° 001609259027338  
ART N° 09254142013  
RC N° 0809275/B/16  
LOT 42 GRP, 240 SEC, 05 BENI MERED - BLIDA  
TEL : 0550 95 95 59 / 61 - 0770 35 91 95  
fax : 025 35 96 20

BLIDA LE 29/05/2018

**BON DE LIVRAISON N 04/18**

REF	DESIGNATION	Q PRODUITS	PRIX HT	PRIX HT
		barres/boites	barres/boites	barres/boites
1	FROMAGE F/D 230G 00 CTS	-	77,00	0,00
2	FROMAGE F/D 500G 00 CTS	-	152,00	0,00
3	FROMAGE F/D 650G 10 CTS	80,00	214,50	17160,00
4	FROMAGE F/D 1700G 30 CTS	120,00	561,00	67320,00
5	FROMAGE F/D OLIVE 00 CTS	-	80,00	0,00
6	FROMAGE F/D GOUDA CUMIN 02 CTS	40,00	80,00	3200,00
7	FROMAGE F/D GRUYERE 06 CTS	120,00	80,00	9600,00
8	FROMAGE F/D EDAM 00 CTS	-	80,00	0,00
9	FROMAGE PORTION 16 00 CTS	-	90,00	0,00
10	FROMAGE PORTION 24 00 CTS	-	120,00	0,00

TOTAL HT	97280,00
TVA 19%	18483,20
TOTAL TTC	115763,20



Annexe 1 : Bon de livraison

FORMADJA FOOD SARL  
 LOTISSEMENT N°42 GP 240 CLAS 05 BENI MERED W.BLIDA  
 ACTIVITE : PRODUCTION FROMAGERIE  
 A.I.N : 09254142013  
 I.F : 001609259027338  
 R.C : 16 B 0809275  
 Tel : (000) 000-0000  
 Fax : (000) 000-0000  
 Code client 6168

FACTURE	
N° De Facture	SLS-1012562
Date	20/05/2018
BC Client N°	SLS-1012562
Bon De livraison N°	BL1012562
Mode De Paiement	Par CHQ.à L'enlèvem.

S.N°	Désignation	Code Item	Unité	Quantité	Prix Unitaire	Montant H.T
	PURITY HPC	NST012	KG	1,000.00	200.00	200,000.00

Mode de Livraison: *L'enlèvement par le client*  
*de Zéralda le 20/05/2018*  
*BDL#7862112 du 20/05/2018*

Total H.T :	200,000.00
TVA 19% :	38,000.00
Total TTC :	238,000.00
Transport :	
Timbre Fiscal :	
Remise :	0.00

**Net à Payer : DZD 238,000.00**

Deux cent trente huit mille DZD

Reçue Par :

# SARL FORMADJA FOOD

lot 42 grp 240 sec 05 beni mered BLIDA  
TEL 025 35 96 20 / 0550 95 95 59/61

BLIDA LE 28/05/2018  
FACTURE N° 99/2018

N°	designation	cts.	Quantite kg/boite *	prix unitaire	montant
1	sp fromagere formadja 200 Gr	0.00	0.00	77.00	0.00
2	sp fromagere formadja 400 Gr	0.00	0.00	152.00	0.00
3	sp fromagere formadja 600 Gr	10.00	60.00	214.50	17160.00
4	sp fromagere formadja 1.7 KG	30.00	120.00	561.00	67320.00
5	sp formadja olive	0.00	0.00	80.00	0.00
6	sp formadja gouda/cumin	2.00	40.00	80.00	3200.00
7	sp formadja gruyere	6.00	120.00	80.00	9600.00
8	sp formadja edam	0.00	0.00	80.00	0.00
9	fromage portion 16 formadja	0.00	0.00	90.00	0.00
10	fromage portion 24 formadja	0.00	0.00	120.00	0.00
total H.T					97280.00
T.V.A 19%					18483.20
TIMBRE 1%					0.00
TOTAL T.T.C					115763.20

reglement par cheque

ARRETE LA PRESENTE FACTURE A LA SOMME DE CENT QUINZE MILLE SEPT CENT SOXANTE TROIS DINARS ET 20 CTS



SARL aux capital social de 25 000 000,00 DA  
RC N 09/00-0809275 / B / 1E NIS 001609250032359 ART 09254142013 NIF 001609080927519  
banque BDL 181 - RIB 00 500 181 400 235401 005

**Annexe 3 : facture client**

---

SARL FORMADJA FOOD

**Bon de Commande**

Données Client	Fournisseur
<p>Nom : SARL FORMADJA FOOD Adresse : Téléphone : Email :</p>	<p>Nom : Adresse : Téléphone : Email :</p>



---

**Annexe 4 : Bon de commande**

## **Guide d'entretien**

Dans le but de l'élaboration de notre travail de recherche en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales option : Distribution et Supply Chain Management et dont le thème est intitulé : « Essai d'analyse l'impact du processus d'approvisionnement sur la performance commerciale cas FORMADJA FOOD ».

Nous vous prions de bien vouloir nous répondre à d'une façon rationnel et technique tout en vous garantissant la confidentialité totale de vos réponses.

Nous allons entamer ce travail de recherche par un ensemble des questions à des responsables de l'entreprise suscitée, l'objectif de pouvoir collecter toute l'information nécessaire au développement de ce travail de recherche.

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions d'y avoir participé.

### **Axe 1 : présentation de l'organisme**

**Question 1 :** Parlez-nous de votre organisme ?

**Question 2 :** depuis combien de temps vous y travaillez ?

**Question 3 :** Quel post occupez-vous, pouvez-vous nous décrire votre poste ?

### **Axe 2 : Diagnostic de la fonction achat**

**Question 1 :** Comment vous expliquez et analysez vos besoins en matière première ?

**Question 2 :** En étant responsable pensez-vous que les activités du département des achats sont gérées d'une manière optimale ?

**Question 3 :** Lors du déclenchement d'un achat, sur quels critères se base votre choix de fournisseurs ? Comment jugez-vous la qualité de service de ces fournisseurs ?

### **Axe 3 : Le processus d'approvisionnement au sein de FOORMADJA FOOD**

**Question 1 :** Selon vous quelle est la définition qu'on peut attribuer au processus d'approvisionnement ?

**Question 2 :** Quelles sont les étapes de votre processus d'approvisionnement ?

**Question 3 :** Selon vous quel est le rôle de la fonction approvisionnement au sien de votre entreprise ?

**Question 4 :** Comment procédez-vous à la réception de vos commandes ?

**Question 5 :** Selon vous quelle est l'importance du délai lors est de la constitution et la livraison d'une commande ?

**Question 6 :** Pensez-vous que les activités de la gestion des stocks sont gérées d'une manière optimale ? Et quelles sont vos stratégies d'évitement des ruptures de stocks ?

**Axe 4: Mesure de la performance**

**Question 1 :** Quels sont les indicateurs (quantitatif ou qualitatif) que vous utilisez pour mesurer votre performance commerciale ?

**Annexe 5 : guide d'entretien**

## Table de matières

**Résumé**

**Dédicaces**

**Remercîments**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Sommaire**

<b>Introduction générale</b> .....	2
<b>Chapitre 1 : Notions générales sur le processus d’approvisionnement</b> .....	6
<b>Introduction du chapitre</b> .....	6
<b>Section 01 : Présentation de la fonction achat</b> .....	7
1.1. Définition de la fonction achats.....	7
1.2. Evolution de la fonction achat .....	8
1.2.1. La passivité.....	8
1.2.2. L’autonomie.....	8
1.2.3. La contribution.....	8
1.2.4. L’intégration.....	8
1.3. Les types d’achats .....	11
1.4. Processus d’achat .....	12
1.4.1. Phase 1 - Expression du besoin.....	12
1.4.2. Phase 2 – Sourcing.....	13
1.4.3. Phase 3 – Négociation.....	13
1.4.4. Phase 4 – Contractualisation.....	13
1.4.5. Phase 5 – Approvisionnement.....	14
1.5. Missions et enjeux de la fonction Achats.....	14
1.5.1. Missions et objectifs de la fonction achats.....	14
1.5.2. Enjeux de la fonction Achats.....	17
1.6. L’objectif de la fonction achat.....	18

1.6.1. Les achats et la Supply Chain.....	19
<b>Section 2.Généralités sur le processus d'approvisionnement.....</b>	<b>21</b>
2.1. Définitions de l'approvisionnement .....	21
2.2. Missions et objectif de la gestion des approvisionnements .....	22
2.2.1. Les missions .....	22
2.2.2. Les objectifs.....	23
2.3. Organisation de la fonction approvisionnement.....	24
2.3.1. Service ou département rattaché à la direction technique.....	25
2.3.2. Direction rattachée à la direction générale.....	25
2.3.3. Le rattachement à la direction logistique.....	26
2.4. Le processus d'approvisionnement.....	26
2.4.1. Calcule des besoins.....	26
2.4.2. La passation de commande.....	26
2.4.3. La surveillance de commande en cours (Suivi des livraisons).....	27
2.4.4. La réception des marchandises.....	28
2.4.5. La réception de la facture.....	28
2.4.6. Le paiement de la facture fournisseur .....	28
2.5. Entre achat et approvisionnement.....	29
2.5.1. Distinction entre achats et approvisionnements.....	29
2.5.2. Les liens entre achats et approvisionnements.....	31
<b>Section 3 : la gestion des stocks.....</b>	<b>32</b>
3.1. Généralités sur le stock .....	32
3.1.1. Définition du stock .....	32
3.1.2. Types de stock .....	32
3.1.3. Le rôle du stock.....	33
3.1.4. Les avantages et les inconvénients des stocks.....	34

3.1.5. Les règles de valorisation des stocks.....	34
3.1.6. Les couts liés au stock.....	35
3.2. Gestion de stock.....	38
3.2.1. Définition de la gestion des stocks.....	38
3.2.2. Les objectifs de la gestion des stocks.....	39
3.2.3. Le rôle de la gestion de stock.....	40
3.2.4. Les méthodes de la GDS.....	41
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>44</b>
<b>Chapitre 2 : la performance commerciale des entreprises.....</b>	<b>46</b>
<b>Introduction du chapitre 2 :.....</b>	<b>46</b>
<b>Section 1 : La performance de l'entreprise.....</b>	<b>47</b>
1.1. Définition de la performance.....	47
1.2. La distinction entre la performance et les notions voisines.....	48
1.2.1. L'économie.....	48
1.2.2. L'efficacité.....	48
1.2.3. L'effectivité.....	49
1.2.4. L'efficience.....	49
1.2.5. La productivité.....	50
1.2.6. La profitabilité.....	50
1.2.7. La rentabilité.....	50
1.3. Les sources de la performance.....	52
1.4. Les caractéristiques de la performance.....	53
1.4.1. La performance comme support à de jugements.....	53
1.4.2. La performance un concept évolutif dans le temps.....	53
1.4.3. La performance se pilote.....	53
1.5. Les typologies de la performance.....	54
1.6. La mesure de la performance.....	56
1.7. Pourquoi mesurer la performance ?.....	56

<b>Section 02 : Généralités de la fonction commerciale.....</b>	<b>58</b>
2.1. Définition de la fonction commerciale.....	58
2.2. L'organisation et les structures commerciales.....	59
2.2.1. L'organisation géographique.....	59
2.2.2 Avantages et limites des organisations commerciales.....	60
2.3. Les métiers de la fonction commerciale.....	61
2.3.1. Les évolutions en termes de métiers.....	61
2.3.2. Les évolutions en matière de profils.....	61
2.3.3. Les évolutions des techniques de vente.....	62
2.3.4. Les évolutions en termes de carrière.....	62
2.4. Les missions d'un commercial.....	63
2.4.1. La prospection.....	63
2.4.2. La vente.....	63
2.4.3. La promotion des ventes.....	64
2.4.4. L'administration.....	65
2.5. Les enjeux de la direction commerciale dans l'entreprise.....	67
2.5.1. Développer le chiffre d'affaire et les marges.....	67
2.5.2. Développer la productivité commerciale.....	67
2.5.3. Accroître les compétences des équipes.....	68
2.6. L'importance de la fonction commerciale en entreprise.....	69
<b>Section 3 : La performance de la fonction commerciale.....</b>	<b>70</b>
3.1. Définition la fonction commerciale.....	70
3.2. Les indicateurs de la performance commerciale.....	71
3.2.1. Les indicateurs quantitatifs.....	71
3.2.2. Les indicateurs qualitatifs.....	74
3.3. Les leviers de performances commerciales.....	75
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>78</b>
<b>Chapitre 3 : Essai d'analyse de l'impact du processus d'approvisionnement sur la performance commerciale de FORMADJA FOOD.....</b>	<b>80</b>
<b>Introduction du chapitre :.....</b>	<b>80</b>
<b>Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>81</b>
1.1. Présentation de FORMADJA FOOD.....	81
1.2. Missions et objectifs.....	81

1.3. Secteur d'activité.....	82
1.4. Structure et organigramme .....	82
1.4.1. Structure .....	82
1.4.2. L'organigramme.....	83
1.5. Présentation des directions de FORMADJA FOOD.....	84
1.5.1. Direction général .....	84
1.5.2. La direction commerciale.....	85
1.5.2.1. Département Vente .....	85
1.5.2.2. Département marketing.....	85
1.5.3. Direction des ressources Humaines.....	86
1.5.4. Direction des finances et comptabilité.....	86
1.5.5. Le département production.....	87
1.5.5.1. Responsable technique .....	87
1.5.5.2. Responsable Gestion des stocks.....	87

**Section 2 : Processus des approvisionnements et la performance commerciale au sein de FORMADJA FOOD.....88**

2.1. Processus des approvisionnements au sein de FORMADJA FOOD.....	88
2.1.1. Définition.....	88
2.1.2. Déroulement du processus d'approvisionnement au sein de FORMADJA FOOD.....	89
2.1.2.1. Expression des besoins .....	89
2.1.2.2. Etablissement de la demande d'achat.....	89
2.1.2.3. Prospection et choix de fournisseur.....	89
2.1.2.4. Gestion des commandes d'achat.....	91
2.1.2.5. Suivi des commandes d'achat.....	92
2.1.2.6. Réception et contrôle des marchandises reçus.....	92
2.1.2.7. Le paiement de la facture fournisseur.....	94
2.2. La performance commerciale au sein de FORMADJA FOOD.....	96
2.2.1. Les indicateurs quantitatifs.....	96
2.2.2. Les indicateurs qualitatifs.....	96

<b>Section 3 : Enquête et traitement des résultats.....</b>	<b>98</b>
3.1. Démarche méthodologique de l'enquête.....	98
3.1.1. Présentation de l'enquête.....	98
3.1.2. L'objectif de l'enquête.....	98
3.1.3. L'outil de collecte d'informations.....	98
3.1.4. La méthode de traitement des données.....	98
3.2. Notion de base sur l'entretien.....	99
3.2.1. Définition de l'entretien.....	99
3.2.2. Les types d'entretiens.....	99
3.3. La démarche suivie et le choix des interlocuteurs.....	99
3.3.1. Mode de sélection.....	99
3.3.2. Constitution de la sélection.....	100
3.3.3. Le type d'entretien suivi.....	100
3.4. Le guide de l'entretien.....	100
3.4.1. La rédaction du guide d'entretien.....	100
3.5. Analyse des résultats.....	101
3.6. Synthèse de l'enquête.....	103
3.7. Suggestions et recommandation.....	105
3.8. Les forces et les faiblesses.....	106
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>107</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>109</b>

