

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

EHEC

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

Spécialité : Affaires Internationales

THEME :

**L'impact de la maîtrise des opérations d'achats à
l'international sur la performance commerciale de
l'entreprise.**

ETUDE DE CAS : HIKMA Pharma.

Elaboré par :

Mme Sara Bakhouche

Mlle Nourhane Abbass

Encadré par :

Boudifa Hakima

Maître de conférences à EHEC

Alger

10^{ème} promotion

Juin 2023

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

EHEC

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

Spécialité : Affaires Internationales

THEME :

**L'impact de la maîtrise des opérations d'achats à
l'international sur la performance commerciale de
l'entreprise.**

ETUDE DE CAS : HIKMA Pharma.

Elaboré par :

Mme Sara Bakhouche

Mlle Nourhen Abbas

Encadré par :

Boudifa Hakima

Maître de conférences à EHEC

Alger

10^{ème} promotion

Juin 2023

Dédicaces

À mes parents, mon mari, ma tante, ma sœur et mon frère, Je dédie ce mémoire à vous tous pour votre amour et votre soutien indéfectibles tout au long de mon parcours académique. Votre soutien a été d'une importance cruciale pour moi et m'a permis d'atteindre mes objectifs.

Mes parents, je vous suis infiniment reconnaissant pour votre amour et votre encouragement constant. Vous êtes mes piliers et mes exemples, et je vous admire pour votre détermination et votre persévérance.

Mon mari, tu es ma force et mon inspiration. Tu m'as soutenu et encouragé à chaque étape de mon parcours. Je suis honorée de t'avoir à mes côtés, et je te remercie pour ton amour et ton soutien inconditionnel.

Ma tante, merci pour ton soutien et tes encouragements. Tu as toujours été une source d'inspiration pour moi et ton expérience de vie a été précieuse pour moi.

Ma sœur et mon frère, merci pour votre amour et votre soutien tout au long de mes études. Vous avez été des sources de motivation et de force pour moi.

Je dédie ce mémoire à vous tous, avec tout mon amour et ma reconnaissance pour votre soutien constant.

Merci infiniment.

SARA BAKHOUCHE

Dédicace

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude aux personnes que j'aime et à qui je tiens le plus, les personnes qui m'ont accompagné tout au long de ce parcours difficile, aux belles âmes qui m'ont apportées le soutien physique et moral, ont crues en mes capacités, m'ont données la force et la détermination nécessaires pour atteindre mes objectifs, et m'ont toujours épaulées quand j'en avais besoins sans même avoir à le demander.

*A mes chers parents, **ABBAS Abdelkarim ET BENMOUSSA Linda**, qui m'ont inculqué des valeurs telles que la persévérance, la détermination et la résilience. Leur exemple de sacrifices personnels pour me permettre de poursuivre mes études restera à jamais gravé dans mon cœur. Leur confiance en mes capacités a nourri ma confiance en moi-même et m'a poussé à me surpasser.*

*A mes deux merveilleux petits frères, **El hassan et El houssein**, mes protecteurs et ma source de réconfort. Que ce travail témoigne de l'amour inconditionnel que je vous porte et de la fierté que je ressens en tant que grande sœur.*

A la meilleure grand-mère au monde, tes prières m'ont toujours facilité la vie, et tes mots remplis d'espoir ont toujours été un moteur d'encouragement pour moi.

*Aux sœurs que la vie m'a offerte, **Narimen, Abir, Nadine, Maïssa, et Sara**, les mots ne suffiront pas à exprimer à quel point votre présence chaleureuse a illuminé mes journées les plus nocturnes. Ma source constante de soutien, d'encouragement et de joie tout au long de ma vie et de mes études.*

*A ma deuxième famille, la famille **BOUGUESSA**, notamment tonton Mohammed et tata Dalila, une source de force et d'encouragement, et un amour inconditionnel.*

*Et le meilleur pour la fin, à deux corps qui ne forment qu'une seule âme, deux moitiés inséparables qui ont toujours fait preuve de résilience et de persévérance, qui ont pu traverser ce rude chemin et bâtir cette réussite ensemble, à **BENMOUSSA Linda** et à **ABBAS Nourhen**, la maman et la fille, la veine et l'artère, le corps et l'âme, merci maman d'avoir comblé ce vide, d'être une épaule réconfortante, merci d'être la raison pour laquelle j'ai toujours voulu réussir, et l'espoir qui m'a poussé à atteindre mes objectifs, et enfin merci à moi !*

Je ne vous remercierai jamais assez d'avoir faire partie de cette réussite, ce mémoire est le fruit d'un travail collectif, et c'est pour cela que je dédie humblement cette rédaction à chacun d'entre vous.

ABBAS NOURHEN.

Remerciements

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

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

Nos vifs remerciements vont à notre promoteur **Mme. Amrani Radia** « Responsable des achats » de nous avoir aidé durant notre recherche et fournis plusieurs données nécessaires à sa réalisation.

À notre Co-promoteur, **Mme. Barouche Fella** « Superviseur des achats » pour la réalisation du travail qu'il a réalisé, nous lui sommes reconnaissants pour le temps qu'elle nous a accordé.

Nos sincères remerciements vont également à **Mr. Agouillal Azzedine** « SR.Officer Clearance» de nous avoir accueilli au sein de son bureau et aidé au sujet de notre thème, ainsi **Mr. Cherif Kada** « Officer Clearance » pour leur accueil, partage d'informations et connaissances et pour Leur disponibilité.

Nous remercions également **Mr. Segmane Anis** « Officer, Supply Plannig » pour leur partage d'informations et connaissances et pour l'attention prêtée à notre travail.

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

Aux membres du jury d'avoir présidé, examiné notre travail, et prêté attention à sa présentation. A nos familles qui par leurs prières et leurs encouragements, nous avons pu surmonter tous les obstacles.

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

Résumé

Le secteur pharmaceutique est crucial en termes de production et de consommation, ce qui nécessite aux entreprises de ce domaine de s'adapter efficacement aux fluctuations du marché et à la demande pour leurs produits. Cela leur confère un avantage concurrentiel, leur permettant de rivaliser avec les grandes entreprises tout en maintenant leur efficacité et leur performance commerciale.

Le succès d'une entreprise pharmaceutique repose en grande partie sur sa chaîne d'approvisionnement. Cela englobe tous les aspects, depuis l'acquisition des éléments nécessaires au processus de production jusqu'à la source d'approvisionnement, les fournisseurs, en passant par la fabrication et la vente en gros. L'objectif est de maintenir une relation positive entre le prix et la qualité, tout en minimisant les coûts et en respectant les délais, en surmontant les obstacles qui pourraient entraver le succès de cette chaîne.

La société "Hikma" met tout en œuvre pour maintenir sa position de leader sur le marché algérien en atteignant une efficacité élevée de sa performance et en préservant son excellence commerciale à la fois en termes de quantité et de qualité. Dans ce contexte, l'efficacité et l'efficience de la chaîne d'approvisionnement, en particulier la logistique, jouent un rôle crucial, car elles ont un impact direct sur la performance commerciale de l'entreprise. Dans cette étude, nous nous concentrerons sur deux éléments clés : l'épuisement des stocks et les coûts d'achat, afin de mettre en évidence leur importance dans la réalisation des objectifs commerciaux de l'entreprise.

-Mots clés : Secteur pharmaceutique, chaîne d'approvisionnement, performance commerciale, efficience et efficacité de la chaîne d'approvisionnement, efficacité des stocks et coûts d'approvisionnement.

ملخص

يعتبر قطاع المستحضرات الصيدلانية من اهم القطاعات التي تعيش ازدهارا من ناحية الانتاج وارتفاعا على مستوى الاستهلاك ايضا، لذا تهتم الشركات المعنية بتلبية حاجيات المستهلك وذلك بالاستجابة الفعالة على جميع متغيرات السوق الى جانب تغير مستوى الطلب على منتجاتها فهذا ما يمنحها تلك الميزة السوقية وكذا التنافسية بين غريبتها من الشركات، ان كل هذه الاعتبارات تتيح لها الفرصة للغر بحصة سوقية مع اقوى شركات القطاع متوازنة الكفاءة والأداء التجاري.

من المؤكد ان العمل على إنجاز هذه العملية ستكون مرحلته الأولى هي إنجاز سلسلة التوريد من بداياتها التي تكون الحاجة الى عنصر او عناصر لبدأ عملية الإنتاج سببا في انطلاقها ومنها الى مصدر العرض (الموردين) الى التصنيع ومنه الى التجار الجملة، بالكميات المطلوبة مع الحفاظ على العلاقة الإيجابية بين السعر والجودة بأقل التكاليف وفي اجالها المحددة وذلك بتخطي جميع العوائق التي قد تواجه نجاح هذه السلسلة.

شركة حكمة تحرص بحنكته على الحفاظ على مكانتها مع الشركات الرائدة في السوق الجزائرية، وذلك من خلال تحقيق كفاءة عالية في الأداء وكذا الحفاظ على أدائها التجاري المميز على المستويين الكمي والنوعي، ومنه فان كفاءة وفعالية سلسلة التوريد وبالأخص الجانب اللوجستي يحمل أهمية كبيرة اذ انه يؤثر مباشرة على الأداء التجاري للشركة ولإبراز ذلك ستقوم دراستنا على عنصرين مهمين وهما نفاذ المخزونات وتكاليف الشراء.

الكلمات المفتاحية:

قطاع المستحضرات الصيدلانية، سلسلة التوريد، الأداء التجاري، الكفاءة والفعالية في سلسلة التوريد، نفاذ المخزونات وتكاليف الشراء.

Abstract

The pharmaceutical sector is considered one of the most important sectors that is experiencing growth in terms of production and consumption. Therefore, companies are interested in meeting the needs of consumers by responding effectively to all market variables, in addition to changes in demand for their products. This gives them a competitive advantage and allows them to compete with other companies in the sector with balanced efficiency and commercial performance.

It is certain that the success of this process will depend on the success of the supply chain, starting from the need for one or more elements to start the production process, to the source of supply (suppliers), to manufacturing and then to wholesale traders, in the required quantities while maintaining a positive relationship between price and quality, with the least cost and within the specified time frame, by overcoming all obstacles that may hinder the success of this chain.

Hikma Company is keen on maintaining its position with leading companies in the Algerian market, by achieving high efficiency in performance and maintaining its distinctive commercial performance in both quantitative and qualitative terms. Therefore, the efficiency and effectiveness of the supply chain, especially the logistical aspect, holds great importance as it directly affects the company's commercial performance. To highlight this, our study will focus on two important elements: inventory turnover and purchasing costs.

-Keywords: Pharmaceutical sector, supply chain, impediments to supply chain, commercial performance, supply chain efficiency and effectiveness, stock effectiveness and procurement costs.

Liste des tableaux

N°	Intitulé du tableau	Page
Chapitre I		
Tableau n°I.1	Les opportunités et défis futurs pour le processus d'achat dans la logistique amont.	45
Chapitre III		
Tableau n° III.1	Part de marché en valeur de HIKMA et des trois leaders en 2020, 2021 et 2022.	97
Tableau n° III.2	Répartition des chiffres d'affaires de HIKMA des trois dernières années et 2022	99
Tableau n° III.3	Profit réalisé en 2020 et 2022 par Hikma.	102
Tableau n° III.4	Objectifs et réalisations de production de «Zomax 500» en 2020 et 2021.	104
Tableau n° III.5	Part de marché de HIKMA par produit Zomax 500 en 2020 et 2021.	105
Tableau n° III.6	Chiffre d'affaires généré par le produit Zomax 500 en 2020 et 2021.	106

Tableau n° III.7	Objectifs et réalisations de production de «Amoclan Sachet» en 2021 et 2022.	107
Tableau n° III.8	Chiffre d'affaires généré par le produit «Amoclan Sachet» en 2021 et 2022.	108
Tableau n° III.9	Evolution des coûts des achats des matières premières en fonction du changement du fournisseur en 2022/2023.	109
Tableau n° III.10	Le chiffre d'affaires généré par le produit Amoclan Comprimés en 2022 et 2023.	110
Tableau n° III.11	Objectifs et réalisations de production de «Amoclan Comprimés» en 2023	110

Liste des figures

N°	Intitulé des figures	Page
Chapitre I		
Figure n° I.1	Les différentes logistiques (typologie)	23
Figure n° I.2	La matrice de kraljic : les différentes familles d'achats	29
Chapitre II		
Figure n°II.1	La mesure de l'efficacité et l'efficience par rapport aux objectifs d'une entreprise	51
Figure n° II.2	Représentation des sources de la performance	54
Figure n° II .3	Le principe de composition du tableau de bord	67
Chapitre III		
Figure n° III.1	Top 10 des produits de HIKMA	78
Figure n° III.2	L'organigramme des achats	78
Figure n° III.3	Présentation de la part de marché en valeur de HIKMA en 2022	102

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AFNOR	Association française de normalisation
Appro	Approvisionnement
CA	Chiffre d'Affaires
CCI	Chambre de Commerce Internationale
CFR	Cost And Freight
CPT	Carriage Paid to
EDI	Echange de Données Informatisées
ERP	Enterprise resource planning
EXW	Ex Works
FCA	Franco Transporteur
FOB	Free On Board
HT	Hors Taxes
IA	intelligence artificielle
INCOTERM	International Commercial TERMS
IOT	Internet des objets des technologies (Internet of things)
KPI	Key Indicator Performance
MRP	Planification des ressources de production
NCPDM	National Council of Physical Distribution Management
PDM	Part De Marché
PPA	Prix Public Algérien
PSU	Prix Sortie d'Usine
SAP	Systems, Applications, Products
SCM	Supply Chain management
SRM	Supplier relationship management
SWIFT	La société de télécommunications interbancaires mondiales
VAD	Vente à distance
WMS	Warehouse management system

Sommaire

Introduction générale	15
Chapitre01 : Les fondements de la logistique internationale	
Section 01 : Logistique et notion d'achat.....	20
Section 02 : Notion de la logistique en amont.....	31
Section 03 : Le processus d'achat dans la logistique en amont.....	38
Chapitre II : La performance commerciale de l'entreprise	
Section 01 : Le concept de la performance de l'entreprise	49
Section 02 : La performance commerciale.....	56
Section 03 : L'évaluation de la performance commerciale.....	62
Chapitre III : l'impact de la maîtrise des opérations achats à l'international sur la performance commerciale de l'entreprise.	
Section 01 : Présentation du laboratoire Hikma Pharma Algérie	71
Section 02 : Procédure de la logistique d'approvisionnement de HIKMA.....	79
Section 03 : L'impact de la maîtrise des opérations d'achat sur l'amélioration de la performance commerciale	85
Conclusion générale.....	117

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale :

Le monde économique actuel est caractérisé par une interdépendance croissante entre les économies nationales, il est marqué par une forte concurrence entre les entreprises, qui cherchent à élargir leur clientèle et à augmenter leur part de marché. Cette concurrence s'intensifie avec l'émergence de nouvelles technologies, qui permettent aux entreprises de produire des biens et des services plus rapidement, plus efficacement et à moindre coût, ces dernières doivent impérativement être autant efficaces qu'efficaces à l'égard de ces concurrents.

Dans ce contexte économique rude, les entreprises qui visent à atteindre leurs objectifs en matière de croissance, de rentabilité, de qualité et de satisfaction des clients doivent continuellement assurer le suivi de la dynamique marché afin d'optimiser leurs profits avec des parts de marché importantes. Pour les entreprises industrielles, peuvent atteindre leurs objectifs de différentes manières, en fonction de leur secteur d'activité, de leur taille et de leur stratégie. La réalisation de ces objectifs ne se limite pas à la fabrication d'un produit de qualité et à la fixation d'un juste prix, mais aussi d'assurer la continuité de sa production.

Les entreprises ont pris conscience de l'importance cruciale de la fonction logistique, qui occupe désormais une place centrale dans leur système commercial. Elles ont compris que l'optimisation de cette fonction était essentielle pour minimiser les coûts et maximiser la qualité et la rapidité des livraisons, ce qui permet également de gérer les stocks de manière efficace. Cela a conduit les entreprises à rivaliser entre elles pour améliorer leurs chaînes logistiques, ce qui a entraîné le développement continu de la démarche de gestion de la chaîne d'approvisionnement (Supply Chain Management - SCM).

La logistique d'approvisionnement est un élément clé de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise grâce à sa capacité de gérée peut également contribuer à réduire les coûts, à améliorer la qualité des produits et à renforcer la compétitivité de l'entreprise.

Partant de ce constat, la compétitivité actuelle établie entre les entreprises industrielles visent à l'amélioration de la chaîne logistique essentiellement l'optimisation de la logistique d'approvisionnement ; néanmoins, nombreuses entreprises qui opèrent sur le marché algérien négligent le rôle fondamental de cette rationalisation dans l'amélioration des différentes activités de l'entreprise, ainsi que son impact sur la performance commerciale. C'est une des raisons principales pour laquelle nous avons articulé notre thème de recherche autour de la logistique d'approvisionnement sur le plan international et son impact sur la performance

commerciales de l'entreprise, le choix de ce thème n'est pas le produit du hasard, sa considération, son originalité et sa nouveauté en Algérie ont été des critères qui ont grandement orienté notre choix.

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

De ce qui précède, notre présente recherche est consacrée pour répondre à la problématique suivante : **Quelle est l'influence de la maîtrise des opérations d'achat à l'international sur l'amélioration de la performance commerciale ?**

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

- De quelle manière la démarche de sourcing affecte-t-elle la logistique d'approvisionnement ?
- Quel est l'indicateur principal de performance auquel est associée l'efficacité de la logistique d'approvisionnement ?
- Comment l'optimisation de la logistique d'approvisionnement impact-t-elle la performance commerciale d'une entreprise ?

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

- Pour répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- H1** : L'approvisionnement à l'international est positivement influencé par la démarche sourcing.
- H2** : Le volume des ventes témoigne l'efficacité de la logistique d'approvisionnement sur le plan international.
- H3** : L'optimisation de la logistique d'approvisionnement à l'international crée la performance commerciale.

Nous avons utilisé une méthode descriptive analytique à la fois quantitative et qualitative pour confirmer ou infirmer ces hypothèses. Nous avons analysé et interprété des données provenant de documents internes de l'entreprise.

Pour renforcer notre enquête sur le terrain, nous avons réalisé un entretien semi-directif avec les responsables de l'organisme d'accueil dans le cadre de notre méthode qualitative.

En complément de la méthode analytique, nous avons utilisé une méthode inductive qui nous a permis de passer des observations et des analyses spécifiques à des perspectives plus générales. Afin de mener à bien ce travail et d'appréhender notre problématique, nous avons utilisé plusieurs outils, notamment :

Pour la partie théorique, nous avons effectué une recherche documentaire en nous appuyant sur divers ouvrages, sources web et travaux universitaires. Pour le cas pratique, nous avons recueilli les données nécessaires à notre analyse en utilisant les documents internes de l'entreprise et les informations obtenues lors des entretiens que nous avons organisés.

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres : deux chapitres théoriques et un chapitre pratique :

- 1- Le premier chapitre présente les principes fondamentaux de la logistique d'approvisionnement en mettant l'accent sur la logistique et les concepts d'achat, ainsi que sur la gestion des achats et des stocks.
- 2- Le deuxième chapitre traite des notions générales sur la performance, la conception de la performance commerciale, les différents types d'indicateurs et les méthodes de mesure utilisées.
- 3- Le troisième chapitre donne une présentation générale du secteur pharmaceutique et de l'entreprise HIKMA, ainsi que de la procédure d'approvisionnement adoptée par l'entreprise. Ce chapitre examine également l'impact de la logistique d'approvisionnement sur la performance commerciale de ce groupe industriel pharmaceutique.

**Chapitre I : Notion de
base sur la logistique
internationale.**

Introduction du chapitre :

La logistique se compose de plusieurs démarches fondamentales aux entreprises qui font de la production et/ou la commercialisation d'un produit donné, une procédure qui commence par l'achat, qui suit quant à lui une politique distincte, cette politique est leadé par la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité intégrale de l'entreprise. Par ailleurs, elle est en parfaite adaptation avec la stratégie globale, basée sur une multitude de domaines d'actions, dont leur fonction sont complémentaires.

Justement, aujourd'hui l'augmentation des couts de manutention, stockage, et transport est assez remarquable, même surtout avec la conjoncture actuelle, et tout ce qui se passe dans le monde, pour pouvoir résister à ce brusque changement, les entreprises multinationales se sont retrouvées à faire une liaison entre la performance globale et l'efficacité de l'organisation logistique et à rationaliser les flux d'informations et de marchandises.

Pour mieux cerné le sujet, nous allons éclaircir par le biais de ce chapitre des généralités sur : la logistique, la logistique internationale, et les concepts d'achat ainsi que son processus.

Section 01 : Logistique et notion d'achat.

Dans le monde des affaires, la logistique et la notion d'achat occupent une place centrale dans la gestion efficace des opérations commerciales. La logistique englobe l'ensemble des activités liées à la gestion des flux de marchandises, de l'approvisionnement à la livraison des produits finis aux clients. De son côté, la notion d'achat se réfère au processus d'acquisition des biens et des services nécessaires à une entreprise.

L'achat est une phase qui permet aux flux physiques d'apparaître, qui vont par la suite être accompagné par des flux monétaires et informationnels, et c'est ce qui forme la chaîne logistique.

1.1 Histoire et définition de la logistique :

L'achat est une phase qui permet aux flux physiques d'apparaître, qui vont par la suite être accompagné par des flux monétaires et informationnels, et c'est ce qui forme la chaîne logistique.

Ce concept n'a jamais été facile à définir, vu son évolution au fil du temps, notamment avec la prospérité du système industriel et du marché, et plus précisément après la mondialisation.

Ce terme à apparu dans le domaine militaire lors d'un combat (d'origine grecque) , il servait à organiser l'action militaire, et avait pour but d'être au bon endroit, au bon moment, et le plus rapidement possible, en évitant tout obstacle qui pourrait subvenir.

Puis, ce concept s'est développé dans l'industrie automobile, il était impliqué directement dans la gestion des stocks et l'entreposage, des produits et pièces détachées, pour pouvoir les gérer de la façon la plus optimale, et avec l'arrivée de la révolution industrielle son développement s'est accéléré et le besoin d'avoir une gestion de flux à augmenter.

Et justement, la première définition qui a été rédigée en 1948 par le comité de l'American Marketing Association : « *Mouvement et la manutention des marchandises du point de production jusqu'au point de consommation ou d'utilisation* ». ¹

Comme nous pouvons parfaitement le voir dans cette définition, la logistique s'implique uniquement dans les activités physiques de la distribution.

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

En 1963, une nouvelle notion plus complète à été rédigée par le National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) : « *Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activités nécessaires pour obtenir un mouvement efficace de produit finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leur fournisseur jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, le contrôle des stocks, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert aux clients* ». ¹

Cette définition est plus détaillée que la précédente, elle englobe le service offert aux clients, le choix des emplacements d'usine et d'entrepôt, et l'intégration des prévisions de marché. Et en fin, la définition de John Magee qui est un économiste anglais, a vraiment fait l'objet d'englober les flux d'approvisionnement dans la logistique : « *Technique de contrôle et de gestion des flux des matières et des produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation* ». ²

Néanmoins, Heskett a donné une autre définition, où il a insisté davantage sur le concept de niveau de service, qui aboutit à une optimisation à moindre coût : « *La logistique réunit les fonctions qui gèrent les flux de marchandises, la coordination des ressources et des débouchés, en effectuant un taux de service fixé pour un coût réduit* ». ³ Et il a complété cette dernière, en rajoutant la notion de processus logistique, nous pouvons même percevoir l'importance donnée aux coûts. Par ailleurs, la notion de processus logistique a été éventuellement le premier élan du concept « chaîne logistique ».

1.1.1 Apparition et élargissement du concept logistique en entreprise :

C'est lors de l'intégration des logisticiens militaires aux entreprises, après leur détachement du milieu militaire, que la logistique a pris surface en 1960, aux États-Unis.

Les premières améliorations apportées dans la gestion des entreprises, touchée d'une façon directe la recherche opérationnelle dans tout ce qui a trait à l'organisation du transport,

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

² Magee (John F.) , industrial logistics, Analysis and Management of physical supply and Distribution Systems, éditions McGraw hill, New York, 1968 p10.

³ J.L. Heskett, « Logistics : essential to strategy », Harvard Business Review, nov.-déc. 1977, traduit par « La logistique, élément clé de la stratégie », Harvard-L'Expansion, n°8

l'entreposage et le stockage. Et à cette époque la logistique, s'intéresser seulement aux soucis de la distribution physique. C'est après la reconnaissance de la NCPDM, que cette dernière a été valorisée et baptisée par Business Logistics. 20 ans plus tard, la logistique concernait, de façon particulière, la gestion des interfaces des différentes fonctions qui traitaient le flux devant répondre aux exigences du client final. Ces fonctions ressemblées au service après-vente, à la distribution, la production, les achats et la conception. A ce moment-là la logistique se focalisé sur l'amélioration des flux monétaires et sur la qualité des services.

1.1.2 L'émergence d'un partenariat logistique :

Le développement des marchés et l'agitation de l'environnement ont poussé les entreprises à se rapprocher pour affronter ensemble les obstacles qu'elles croisaient. Ces firmes qui connaissaient une forte liaison, par le biais des systèmes d'information, leur processus par l'amont (les fournisseurs), et par l'aval (les clients), aillant pour but d'avoir un seul système harmonieux et plus puissant.

La globalisation de ce partenariat logistique, a fait naître tout un réseau logistique. Et cette forte liaison entre les entreprises a abouti à des partenariats entre secteur d'activité, par exemple : le secteur de distribution avec celui de l'industrie.

1.2 Types et composants de la logistique :

La logistique est un domaine complexe qui englobe différents types et composants.

1.2.1 Types de la logistique :¹

-Logistique d'approvisionnement : C'est ce qui permet d'apporter les produits de base, composants et sous-ensembles, requise par la production, dans les unités de production (usines).

-Logistique d'approvisionnement général : C'est ce qui permet d'amener aux administrations et entreprises de services des produits de nécessiter, pour leur activité, citons l'exemple de la fourniture bureautique.

-Logistique de production : Qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.

¹ PIMOR, (Y) et FENDEUR (M) : Logistique : production, distribution, soutien, édition DUNOD, 5e édition, Paris, 2008, P.4-5.

-Logistique de distribution : Celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VAD par exemple, les produits dont il a besoin.

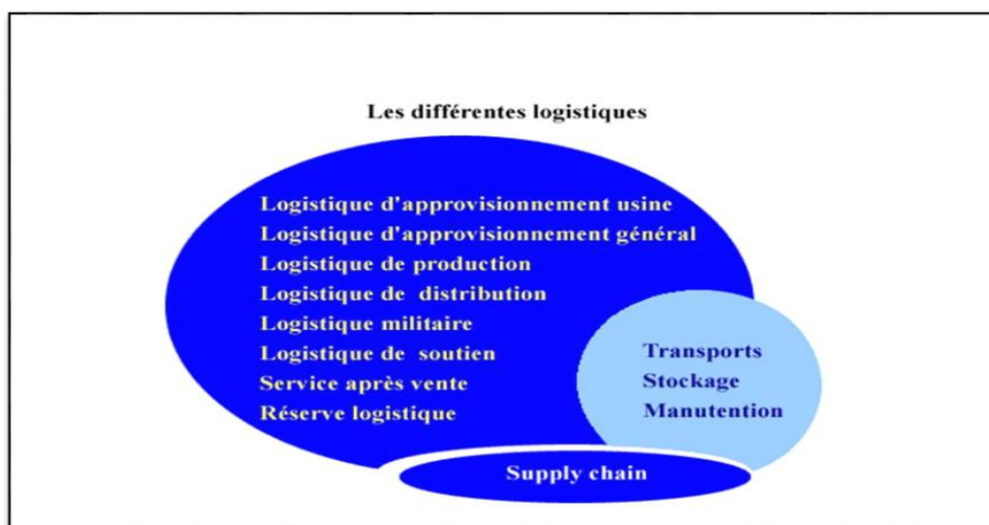
-Logistique militaire : Qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.

-Logistique de soutien : Née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc. Qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

-Activité dite de service après-vente : Assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits Third Party Maintenance ;

-Des reverse logistics : Parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

Figure n° I.1 : les différentes logistiques (typologie).



Source : <https://slideplayer.fr/slide/2297041/>, consulté le 26/02/2023 à 23:52.

Nous pouvons remarquer, à travers cette figure qu'il y a trois catégories d'approches logistiques (qui se combinent entre eux) :

-Les métiers traditionnels de la logistique : qui se compose du transport, stockage et manutention.

-Les diverses logistiques particulières : c'est par rapport à la l'activité à laquelle elles participent.

-Le concept de la supply chain : un nouveau concept, qui est parfois liée au « management industriel », et parfois à la logistique mais ce dernier ne plus être négliger par les logisticiens.

1.2.2 Les composants de la logistique :

La logistique gère l'ensemble de ses flux physiques, financiers et d'informations dans trois phases d'activités suivantes : ¹

1.2.2.1 La logistique amont :

Le MOIGNE a défini la logistique amont comme suit : « *La logistique amont, ou logistique d'approvisionnement, est l'ensemble des activités liées à la réception, au stockage et à la distribution (au sein de l'entreprise) des matières premières et composants, telle que la manutention des marchandises, la gestion des entrepôts, le contrôle des stocks, l'ordonnancement des transports et le retours aux fournisseurs* ».

De cette définition nous constatons que la logistique amont intègre les achats, la détermination des quantités à commander, la recherche des ressources d'approvisionnement, la gestion des stocks (matières, produits finis et semi-finis) et des magasins mais aussi l'organisation de l'acheminement et de réception matières de leur point d'origine (fournisseurs). Cette logistique a pour objectif d'améliorer la qualité des produits ou matières achetés, réduire les coûts liés aux produits en diminuant les stocks et réduire les délais de mise à disposition des produits. Donc elle a pour but d'être performante dans les trois axes : coût, qualité, délai.

1.2.2.2 La logistique interne :

La logistique interne consiste à mettre en œuvre les activités de planification des besoins en matières à partir des prévisions de la demande et du plan directeur de production et des flux d'information pour assurer la mise à disposition des biens au bon moment , bon endroit et avec

¹ LE MOINGNE(R) : Supply chain management, édition DUNOD, Paris, 2013, P.07

les quantités souhaitées et afin d'éviter toute interruption des lignes de production , gérer les flux physiques entre les postes de travail et le stockage des en cours et les produits finis afin d'éviter toute situation d'attente tout au long du cycle de production et assurer la disponibilité des produits finis.

1.2.2.3 La logistique aval :

Elle regroupe l'ensemble des méthodes pratiquées afin de garantir une gestion optimisée des flux de commandes clients, en assurant la mise à disposition des produits dans les délais souhaités, avec les quantités voulues au client final et avec le moindre coût. Elle se traduit par l'acheminement de leur lieu de prélèvement (fabricant, distributeur ...) jusqu'au lieu de consommation, en incluant la détermination des réseaux de distribution (choix des moyens de transport, choix des itinéraires, ordonnancement des trajets ...) et la gestion des flux de transport (colisage, chargement / déchargement des véhicules ...) et la gestion des stocks.

1.3 Les objectifs de la logistique :

Dans la définition officielle de la norme AFNOR (norme X 50-600), la logistique est une fonction *«dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé »*¹

Le but de la logistique est de fournir les ressources correspondantes aux besoins identifiés, tout en respectant les conditions économiques attendues, dans la mesure qualité de service souhaitée, et conditions de sûreté et de sécurité favorables.

Parmi les objectifs assignés aux responsables logistiques :

- Assurer la satisfaction des besoins de l'entreprise en biens nécessaires à son activité de production et/ou de distribution.
- Répondre aux besoins des différents départements et centres de production entreprise.
- Répondre aux commandes des distributeurs, des utilisateurs finaux ou des consommateurs dans la bonne quantité et le bon moment.
- Éviter les pénuries de matières premières, de stocks de produits finis et minimiser les frais de stockage.

¹ <http://www.supply-chain.fr/logistique> (consulté le 02/03/2023 à 20h50).

- Éviter la casse, gagner du temps et limiter la force physique humaine.
- S'assurer que les marchandises sont transportées dans des conditions optimales de sécurité, de temps et de coût.
- Surveiller et améliorer la qualité de la chaîne reliant les producteurs, les produits ou services fournis aux consommateurs atteignent le "zéro défaut".

La logistique doit permettre aux entreprises d'instaurer la confiance avec les clients, et les rendre fidèle à leur produit.

1.4. Logistique internationale :

La notion qui organise les échanges par transports transfrontaliers en utilisant les procédés de la logistique ordinaire, autrement dit c'est tout ce qui a trait à la gestion des activités d'importations et d'exportations.

1.4.1. Définition de la logistique internationale :

Définition de GERARD LEPAN de Ligny¹ : La logistique internationale est comme : « *l'ensemble des techniques relatives à l'élaboration des unités de charges, elles s'inscrivent dans le cadre de la logistique (coordination logistique des moyens intervenant dans la distribution logistique) elle a pour objet de gérer l'ensemble des opérations de conditionnement, d'emballage, de transport, de manutention et de stockage constituant l'écoulement du flux de matière depuis les sources d'approvisionnement en matière première jusqu'au consommateur final.* »

Définition de CHANTAL Bussenaut et MARTINE Pretet²: Ils définissent la logistique internationale comme : « *une mise à disposition aux moindres coûts d'un produit à l'endroit et au moment où la demande existe. En effet, on considère généralement que l'ensemble des coûts de la chaîne logistique (emballage, manutention, stockage, distribution physique) représentent entre 10% et 15% de CA de l'entreprise.* »

Le résultat souhaité des différentes fonctions de la logistique internationale, est de faire atteindre une marchandise vendue par une entreprise basée dans un pays donné, à un client situé dans un tiers pays, dans les situations économiques les plus favorables, pour booster la compétitivité et le poids d'une entreprise sur le plan international. Pour toucher à cet objectif,

¹ Gérard (L), « guide commerciale de l'exportation », édition vuibert, 1993, P123.

² Chantal (B) et Martine (P) « économie de gestion de l'entreprise », édition vuibert, 2006, P228.

la logistique veille sur la bonne organisation des flux informationnel, qui permettent de contrôler les flux physiques et monétaires de l'amont à l'aval. Cela se fait en préservant les clauses et les lois du commerce international de chaque pays, ainsi que les obligations traitées dans toutes les conventions des transports internationaux.

1.4.2. Le transport international :

C'est un terme utilisé pour décrire l'acheminement d'une marchandise d'un pays à un autre (le point de départ et d'arrivée ne sont pas situés dans le même pays), tout en respectant les contraintes et les clauses des traités et conventions du contrat de transport.

Nous avons quatre modes de transport (aérien, maritime, routier, et ferroviaire), qui sont souvent choisis selon l'urgence, la fragilité de la marchandise, son poids, son volume, et le coût du transport. Ce choix est une étape très délicate du processus d'importation/exportation, le secret est d'essayer de diminuer au maximum les coûts, sans avoir à toucher à la qualité du produit, tout en prenant en considération les délais et le facteur d'urgence.

1.5 Notion d'achat :

C'est une procédure en vue de l'obtention d'un produit, activité, ou bien un service, pour satisfaire des besoins présents ou futurs, à travers le marché fournisseur, et cela en prenant en compte les conditions adéquates de rentabilité pour l'entreprise.

C'est donc une démarche avantageuse qui permet :

- Une meilleure utilisation du marché des fournisseurs à partir des pratiques commerciales.
- Découvrir ou construire un réseau de marché de fournisseurs pour acheter de nouveaux produits.

1.5.1. Processus d'achat amont :

On appelle achat amont un ensemble de démarches d'anticipation des achats et qui regroupe le « marketing achats et l'élaboration des stratégies d'achats ». Il s'agit donc bien de stratégies d'approvisionnement à la disposition de la stratégie d'entreprise. Les outils et méthodes ci-après sont à mettre en œuvre de manière permanente afin de disposer d'aides aux différentes décisions à prendre dans le cadre d'un projet ou d'une production annuelle¹ ; les différentes étapes de l'achat amont sont les suivantes :

¹ PERROTIN, (R) et SOULET DE BRUGIERE (F) : Le manuel des achats, éditions d'organisations

1.5.2. La segmentation des achats :

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

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

1.5.3. L'analyse du marché :

Est le fait d'étudier, d'évaluer, puis de comprendre les besoins, les agissements et les attentes d'une population cible (votre clientèle cible). Elle inclut plusieurs techniques dont les techniques quantitatives qui se traduisent par des enquêtes quelques questions de base à vous poser par rapport à votre étude de marché¹ :

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

1.5.4. Les catégories des achats :

Selon l'objectif visé, la nature des achats, la classification comptable, la classification marketing, la segmentation du marché, etc. peuvent être discutés.

L'ensemble débouche sur une série d'achats avec de nombreux paramètres définis :²

Le marché fournisseurs, l'enjeu politique, les risques d'approvisionnement, l'enjeu technique, l'enjeu financier, les secteurs géographiques, les enjeux production, les achats d'investissement, les achats de production, les achats hors production, les achats de fonctionnement, les achats répétitifs ou ponctuels.

La fonction achats « *recouvre l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer, dans les meilleures conditions et à moindre coût, les matières, matériaux, composants, fournitures,*

EYROLLES, 2007, p.61.

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

² PERROTIN (R), « LE Manuel Des Achats », éditions d'Organisation, Paris, 2007, P 50.

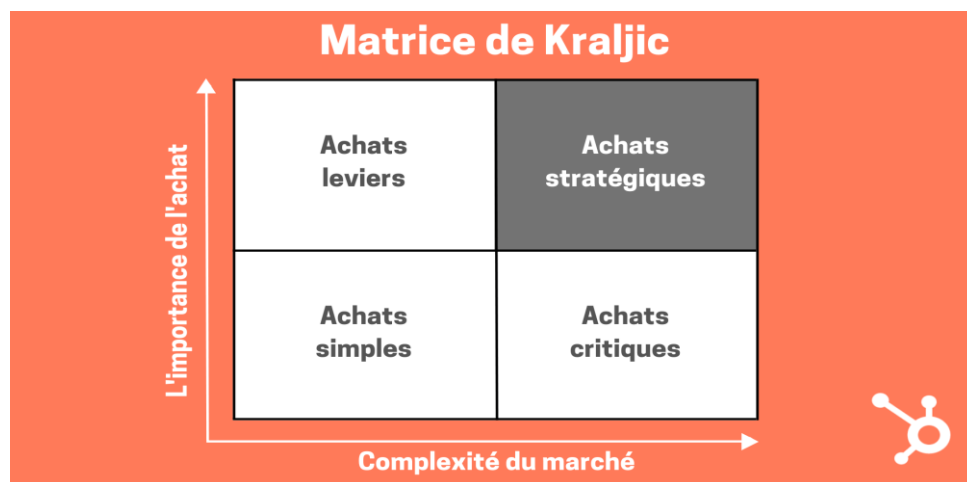
outillages et équipements, ainsi qu'une partie des prestations de services extérieurs dont l'entreprise a besoin pour la réalisation des opérations qui dérivent de sa vocation¹ ».

Pour ce faire, l'acheteur doit non seulement avoir une parfaite connaissance des produits et des fournisseurs du marché dont il a la charge, mais aussi porter une attention particulière aux acteurs et aux processus auxquels ils participent. Les acheteurs travaillent souvent sur des marchés ou des combinaisons de produits spécifiques qui ne nécessitent pas les mêmes compétences.

En effet, certains achats non productifs, comme le mobilier, les fournitures ou l'hébergement hôtelier, ne nécessitent pas une grande technicité et ne permettent pas de négociations importantes.

En revanche, certains marchés peuvent comporter une complexité technique ou logistique particulière et nécessiter des négociations difficiles. Différents profils d'acheteurs, avec des compétences spécifiques, sont recrutés en fonction des marchés qui leur seront affectés comme le montre le schéma ci-dessous.²

Figure n° I.2 : La matrice de Kraljic : les différentes familles d'achats.



Source : <https://blog.hubspot.fr/sales/matrice-de-kraljic> , consulté 17/03/2023 à 23 :55.

La matrice de Kraljic est un outil d'analyse de la gestion des achats, développé par Peter Kraljic en 1983. Cette matrice permet de classer les produits ou les fournisseurs en fonction de leur importance stratégique et de leur impact sur la performance de l'entreprise.

¹Barreyre P.-Y. (1976) « la fonction approvisionnement » Revue française de gestion, pp. 61-76.

² Allal-Chérif, Oihab, Plantey, Remi, « Optimisez vos achats, construisez votre performance de demain », édition AFNOR.2011, P 5.

La matrice de Kraljic se compose de deux axes :

- Axe horizontal : Le niveau de risque de la chaîne d'approvisionnement, allant de faible à élever. Ce risque est déterminé par la volatilité des prix, la complexité de la chaîne d'approvisionnement, la dépendance vis-à-vis d'un fournisseur unique, etc.
- Axe vertical : L'importance stratégique du produit ou du fournisseur pour l'entreprise, allant de faible à élever. Cette importance est déterminée par la part du produit dans le chiffre d'affaires, la criticité du produit pour la production, l'impact sur l'image de marque, etc.

En combinant ces deux axes, on obtient quatre quadrants qui représentent les différents types de produits ou de fournisseurs :

- Produits stratégiques : Ces produits sont à la fois importants pour l'entreprise et présentent un risque élevé pour la chaîne d'approvisionnement. Ils nécessitent donc une attention particulière de la part de l'entreprise. Il est recommandé de mettre en place une collaboration étroite avec les fournisseurs, d'investir dans des contrats de long terme, et de réduire les risques de dépendance vis-à-vis d'un seul fournisseur.
- Produits à fort volume : Ces produits sont importants pour l'entreprise mais présentent un risque faible pour la chaîne d'approvisionnement. Ils nécessitent une gestion efficace des coûts et des volumes, ainsi qu'une surveillance régulière de la qualité.
- Produits à faible valeur ajoutée : Ces produits ont un faible impact sur la performance de l'entreprise et présentent un risque faible pour la chaîne d'approvisionnement. Ils peuvent être gérés de manière standardisée et automatisée, afin de minimiser les coûts et d'optimiser l'efficacité.
- Produits à risque : Ces produits ont un faible impact sur la performance de l'entreprise mais présentent un risque élevé pour la chaîne d'approvisionnement. Ils nécessitent une surveillance régulière et une gestion proactive des risques, ainsi que des plans d'urgence en cas de perturbations.

En utilisant la matrice de Kraljic, les entreprises peuvent déterminer les priorités en matière d'achats et mettre en place des stratégies adaptées pour chaque type de produit ou de fournisseur. Cela peut aider à réduire les coûts, à améliorer la qualité et à renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement.

Section 02 : Notion de la logistique en amont :

La logistique en amont est la gestion de toutes les activités nécessaires pour fournir les matières premières, les pièces et les composants nécessaires à la production d'un produit. Cette étape est essentielle pour garantir que l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement fonctionne de manière fluide et efficace.

2. Logistique en amont :

La logistique en amont, également appelée logistique d'approvisionnement, se concentre sur les activités liées à la gestion des flux de matériaux, de produits et de composants nécessaires à la production d'une entreprise.

2.1. Définition de la logistique en amont :

La logistique en amont est l'ensemble des activités de planification, d'organisation, de mise en œuvre et de contrôle des flux physiques, informationnels et financiers des matières premières, des composants et des fournitures nécessaires à la production d'un produit ou service. Cette gestion en amont de la chaîne d'approvisionnement vise à assurer la disponibilité des matières premières et des composants nécessaires pour la production, tout en optimisant les coûts et en minimisant les risques de rupture de stock. Elle peut inclure des activités telles que la gestion des commandes fournisseurs, la gestion des stocks, la planification des approvisionnements, la gestion des relations avec les fournisseurs et la gestion des risques logistiques. La logistique en amont est essentielle pour assurer une production efficace et efficiente, ainsi que pour répondre aux attentes des clients en matière de délais de livraison et de qualité des produits.

Voici quelques définitions de la logistique en amont selon les économistes :

- *« La logistique en amont concerne l'ensemble des activités nécessaires pour gérer efficacement la chaîne d'approvisionnement, de la sélection des fournisseurs à la gestion des stocks de matières premières et de composants, en passant par la planification et l'exécution des flux de transport. »¹*
- *« La logistique en amont est le processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement qui se concentre sur la planification et l'exécution de l'approvisionnement en matières premières,*

¹ Michael Hugos, "Essentials of Supply Chain Management", 3ème édition, John Wiley & Sons, 2011, p. 74.

composants et fournitures nécessaires à la production. Cela inclut la gestion des stocks, la négociation avec les fournisseurs et la coordination des flux de transport. »¹

• *« La logistique en amont est l'ensemble des activités qui permettent de gérer les flux de produits et d'informations en amont de la production, de la réception des matières premières jusqu'à l'entrée en production. Elle a pour objectif d'assurer la disponibilité des matières premières et des composants nécessaires à la production tout en minimisant les coûts. »²*

Ces définitions soulignent toutes l'importance de la gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement pour assurer la disponibilité des matières premières et des composants nécessaires à la production tout en minimisant les coûts.

2.2. Différents processus de la logistique en amont :

La logistique en amont est un ensemble de processus qui englobe la gestion de la chaîne d'approvisionnement, depuis la planification de la demande jusqu'à la gestion des fournisseurs et des stocks, en passant par la gestion des commandes, des entrepôts et des transports. Les différents processus de la logistique en amont comprennent :

- **La planification de la demande :** cela implique l'analyse des tendances du marché et des prévisions de ventes pour déterminer les quantités de produits à produire ou à acheter.

- **Gestion des stocks :** La gestion des stocks implique la surveillance des niveaux de stock de matières premières et de composants pour garantir qu'ils sont suffisants pour la production, mais pas excessifs. Cela nécessite une planification minutieuse pour éviter les perturbations de la production en raison de pénuries de matières premières ou de surstocks. Les systèmes de gestion des stocks doivent être précis et réactifs pour suivre les fluctuations de la demande et garantir que les matières premières sont disponibles au bon moment et dans les quantités appropriées.

- **Gestion des fournisseurs :** La gestion des fournisseurs implique la sélection des meilleurs fournisseurs pour les matières premières, les pièces et les composants nécessaires à la production. Cela comprend la négociation des prix, des conditions de livraisons, des modalités de paiement, le mode de transport et l'incoterm qui convient les deux partis quand il s'agit

¹John J. Coyle, C. John Langley Jr., Brian J. Gibson, Robert A. Novack, "Supply Chain Management: A Logistics Perspective", 10ème édition, Cengage Learning, 2016, p. 59.

²Gilbert Laporte, "La logistique : une activité en évolution", Presses de l'Université du Québec, 2002, p. 67.

d'une importation. Il est également important de surveiller la performance des fournisseurs, de s'assurer qu'ils respectent les délais de livraison et les spécifications de qualité, et de les aider à résoudre les problèmes éventuels.

- **La gestion des commandes** : cela implique la gestion des commandes des clients et la coordination avec les fournisseurs pour s'assurer que les produits sont livrés en temps voulu.

- **La gestion des entrepôts** : cela implique la gestion des installations de stockage pour s'assurer que les produits sont stockés de manière sûre et efficace.

- **Gestion des transports** : La gestion des transports implique la coordination des livraisons de matières premières et de composants depuis les fournisseurs jusqu'aux sites de production. Cela nécessite des systèmes efficaces pour suivre les livraisons et garantir une livraison à temps. Il est également important de surveiller les coûts de transport pour minimiser les coûts de la chaîne d'approvisionnement.

- **Planification de la production** : La planification de la production consiste à déterminer la quantité de matières premières et de composants nécessaires à la production. Cela nécessite une coordination étroite avec les fournisseurs pour garantir une livraison à temps. La planification de la production doit être flexible pour s'adapter aux changements de la demande et aux imprévus tels que les retards de livraison ou les pannes de machines.

- **Gestion des informations** : La gestion des informations implique la collecte et l'analyse de données sur les matières premières et les composants. Cela permet une meilleure visibilité sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, ce qui peut aider à identifier les goulots d'étranglement et les opportunités d'amélioration. Les systèmes de gestion des informations doivent être précis et à jour pour garantir une prise de décision éclairée.

Ces processus sont tous interconnectés et leur optimisation est essentielle pour assurer une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement et la satisfaction des clients. Il est important de noter que la logistique en amont est étroitement liée à la logistique en aval, qui concerne la gestion des activités de distribution et de livraison des produits aux clients.

L'objectif principal de la logistique en amont est de garantir une disponibilité constante et fiable des matières premières et des composants nécessaires à la production, tout en minimisant les coûts et en optimisant l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. Pour ce faire, il est important de mettre en place des systèmes de gestion efficaces, de maintenir une communication étroite avec les fournisseurs et les clients, et de surveiller en permanence les performances de la chaîne d'approvisionnement pour pouvoir l'améliorer continuellement.

2.2.1 Les enjeux de la logistique en amont :

La logistique en amont est une fonction clé pour garantir une chaîne d'approvisionnement efficace et fiable, comme il l'a mentionné Thomas Roulet, économiste et professeur à l'Université de Cambridge : « *La logistique en amont est un enjeu clé pour les entreprises qui cherchent à se différencier de leurs concurrents. En effet, une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement peut leur permettre de proposer des produits de meilleure qualité, à des prix compétitifs, tout en réduisant leur empreinte carbone.* »¹

Les enjeux de la logistique en amont sont les suivants :

- Gestion de la demande : La logistique en amont doit être capable de gérer les fluctuations de la demande en temps réel et de prévoir les besoins futurs afin de maintenir un niveau d'inventaire approprié.
- Sélection et gestion des fournisseurs : Les fournisseurs jouent un rôle clé dans la chaîne d'approvisionnement, et la logistique en amont doit s'assurer que les fournisseurs sélectionnés sont fiables et qu'ils fournissent des produits de qualité à temps.
- Gestion des stocks : La logistique en amont est responsable de la gestion des stocks, y compris le suivi des niveaux de stocks, la gestion des coûts de stockage et la gestion de la rotation des stocks.
- Optimisation de la chaîne d'approvisionnement : La logistique en amont doit continuellement améliorer la chaîne d'approvisionnement pour réduire les coûts et améliorer l'efficacité. Cela peut inclure l'utilisation de technologies avancées telles que la gestion de la chaîne d'approvisionnement basée sur l'IA et l'automatisation.
- Gestion de la qualité : La logistique en amont est responsable de la gestion de la qualité des produits. Cela implique de s'assurer que les produits répondent aux normes de qualité et de sécurité et de mettre en place des processus pour détecter et corriger les problèmes de qualité.

En somme, les enjeux de la logistique en amont sont d'assurer un approvisionnement fiable en temps et en heure, de minimiser les coûts et d'optimiser l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.

2.2.2. Outils et techniques utilisés en logistique amont :

¹<https://www.thomasroulet.com/>, consulté le 21/03/2023, à 13:52

La logistique amont (ou logistique d'approvisionnement) concerne la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de l'achat des matières premières jusqu'à leur livraison aux sites de production. Les outils et techniques utilisés en logistique amont sont nombreux et varient en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise.

Voici un extrait du livre "Logistique et Supply Chain Management" de Michel Fender qui parle des outils et techniques utilisés en logistique amont : *« En logistique amont, les entreprises utilisent un ensemble d'outils et de techniques pour gérer efficacement la chaîne d'approvisionnement. Parmi ces outils, on peut citer les systèmes d'information intégrés qui permettent de suivre en temps réel l'état des stocks, de planifier les approvisionnements et les livraisons, et de gérer les commandes. Les entreprises utilisent également des outils d'analyse prédictive pour prévoir les besoins en matières premières et les fluctuations des prix, ainsi que des outils d'optimisation pour minimiser les coûts et réduire les délais de livraison. La gestion des fournisseurs est également un élément clé de la logistique amont. Les entreprises établissent des relations de collaboration étroites avec leurs fournisseurs pour optimiser les processus d'approvisionnement et garantir la qualité des matières premières. Les entreprises utilisent des outils tels que les systèmes de gestion des relations fournisseurs, les programmes de certification des fournisseurs et les audits des fournisseurs pour évaluer la performance de leurs fournisseurs et améliorer la qualité de leurs produits.*

Enfin, la gestion des stocks est un autre élément important de la logistique amont. Les entreprises utilisent des techniques telles que la gestion des stocks en juste-à-temps, les modèles de réapprovisionnement et les systèmes de suivi des stocks pour optimiser les niveaux de stocks et garantir la disponibilité des matières premières en temps voulu pour la production. »¹

Voici quelques exemples déduit :

-Les systèmes d'information : ces outils permettent de suivre en temps réel l'état des stocks, de planifier les approvisionnements, de gérer les commandes et les livraisons, etc. Les logiciels de gestion des stocks (ERP), les systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP), les logiciels de gestion des entrepôts (WMS) et les systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) sont des exemples de systèmes d'information utilisés en logistique amont.

¹Michel Fender, "Logistique et Supply Chain Management", 9ème édition, Dunod, 2020

-L'analyse prédictive : cette technique permet de prévoir les besoins en matières premières en fonction des tendances de la demande et des variations saisonnières. Elle permet également de prévoir les fluctuations des prix, ce qui peut aider les entreprises à prendre des décisions stratégiques concernant leurs achats.

-Les outils d'optimisation : ces outils permettent d'optimiser les processus d'approvisionnement en minimisant les coûts, en réduisant les délais de livraison et en améliorant la qualité des produits. Les outils de planification de la production, les systèmes de gestion des commandes (OMS), les outils de gestion des prévisions de la demande et les outils d'optimisation des itinéraires de livraison sont des exemples d'outils d'optimisation utilisés en logistique amont.

-La gestion des fournisseurs : cette technique consiste à établir des relations de collaboration étroites avec les fournisseurs pour optimiser les processus d'approvisionnement. Les entreprises peuvent utiliser des outils tels que les systèmes de gestion des relations fournisseurs (SRM), les programmes de certification des fournisseurs, les audits des fournisseurs et les contrats de performance pour améliorer la qualité des produits et réduire les coûts.

-La gestion des stocks : cette technique consiste à optimiser les niveaux de stocks pour minimiser les coûts tout en garantissant que les matières premières sont disponibles en temps voulu pour la production. Les outils tels que les modèles de réapprovisionnement, les techniques de gestion des stocks en juste-à-temps (JIT) et les systèmes de suivi des stocks peuvent aider à optimiser la gestion des stocks en logistique amont.

2.3. Les avantages et défis de la logistique en amont :

La logistique en amont présente plusieurs avantages, mais elle peut également faire face à des défis. Voici quelques-uns des avantages et défis courants de la logistique en amont :

2.3.1. Avantage d'une bonne logistique amont :

Une bonne logistique amont peut offrir plusieurs avantages à une entreprise, tels que :

-Réduction des coûts : en optimisant les processus d'approvisionnement et de gestion des stocks, une entreprise peut réduire ses coûts d'exploitation et améliorer sa rentabilité.

-Amélioration de la qualité des produits : une bonne gestion des fournisseurs peut aider à garantir la qualité des matières premières et à minimiser les risques de défauts de fabrication.

-Amélioration de la satisfaction des clients : en réduisant les délais de livraison et en augmentant la fiabilité des approvisionnements, une entreprise peut améliorer la satisfaction de ses clients.

-Réduction des risques d'approvisionnement : en établissant des relations étroites avec ses fournisseurs et en mettant en place des mécanismes de gestion des risques, une entreprise peut réduire les risques liés aux pénuries de matières premières ou aux retards de livraison.

-Flexibilité accrue : en disposant de systèmes de gestion des stocks efficaces, une entreprise peut s'adapter rapidement aux fluctuations de la demande et aux changements des conditions de marché.

2.3.2. Les défis de la gestion de la logistique en amont :

- L'absence de visibilité sur la chaîne d'approvisionnement, qui peut rendre difficile la prévision des flux de matières premières et des délais de livraison.

- Les exigences réglementaires et les normes de qualité peuvent varier d'un pays à l'autre, ce qui peut compliquer la gestion de la conformité réglementaire et de la qualité.

- Les coûts liés à la gestion de la logistique en amont peuvent représenter une part importante des coûts totaux d'une entreprise, ce qui peut réduire la marge bénéficiaire.

- La gestion des retours et des rebuts peut être complexe, car elle nécessite une planification et une coordination précise avec les fournisseurs.

- Les changements dans les préférences des clients et les tendances du marché peuvent avoir un impact sur la demande de matières premières, ce qui peut rendre difficile la gestion de la planification de la production.

-La dépendance à l'égard des fournisseurs, qui peut créer des risques de rupture de stock, de retards de livraison et d'instabilité des prix.

-Les ruptures de stock et les retards de livraison peuvent avoir des impacts significatifs sur les opérations de production.

-L'impact de facteurs externes tels que les changements économiques et politiques, environnementaux, qui peuvent perturber la chaîne d'approvisionnement et les opérations de production.

2.4. Perspectives d'avenir pour la logistique amont :

La logistique amont est un domaine en constante évolution, et il y a plusieurs perspectives d'avenir qui pourraient influencer sa gestion à long terme. Voici quelques-unes de ces perspectives :

-L'automatisation et la robotique : Les technologies de l'automatisation et de la robotique sont de plus en plus utilisées dans la gestion de la logistique amont. Les entreprises peuvent utiliser des robots pour trier, emballer et charger les marchandises, ce qui peut réduire les coûts et améliorer l'efficacité des opérations.

-L'Internet des objets (IoT) : Les technologies de l'IoT permettent aux entreprises de suivre en temps réel les mouvements des marchandises et des équipements, ce qui peut améliorer la visibilité de la chaîne d'approvisionnement et réduire les risques de ruptures de stock.

-L'intelligence artificielle (IA) : L'IA peut être utilisée pour analyser les données de la chaîne d'approvisionnement et pour prévoir les demandes futures. Les algorithmes d'IA peuvent aider les entreprises à optimiser les itinéraires de transport, à prévoir les retards de livraison et à identifier les risques potentiels.

-La logistique verte : De plus en plus d'entreprises cherchent à réduire leur impact environnemental en adoptant des pratiques de logistique verte. Cela peut inclure l'utilisation de véhicules électriques, la réduction de l'emballage et la gestion responsable des déchets.

-La gestion de la diversité : La gestion de la diversité des fournisseurs est de plus en plus importante pour les entreprises qui cherchent à réduire leur dépendance à l'égard de certains fournisseurs. Cela peut impliquer de travailler avec des fournisseurs locaux et régionaux, ainsi que de diversifier les sources d'approvisionnement.

En somme, la logistique amont continuera à évoluer en réponse aux tendances du marché et aux avancées technologiques, et les entreprises qui réussiront seront celles qui sauront s'adapter rapidement aux changements et innover pour optimiser leur chaîne d'approvisionnement.

Section 03 : le processus d'achat dans la logistique en amont.

Le processus d'achat dans la logistique en amont est une série d'étapes qui doivent être suivies pour acquérir les matières premières, les fournitures et les équipements nécessaires à la production d'un produit ou à la fourniture d'un service. Ce processus est crucial et varie d'une entreprise à une autre.

3. Introduction au processus d'achat dans la logistique amont :

Le processus d'achat dans la logistique amont fait référence aux étapes et activités impliquées dans l'acquisition de matières premières, de produits et de composants nécessaires à la production d'une entreprise.

3.1. Définition du processus d'achat dans la logistique amont :

Le processus d'achat dans la logistique amont est le processus par lequel une entreprise achète des matières premières, des composants, des fournitures et d'autres articles nécessaires à la production de ses produits ou services. Il s'agit d'une partie importante de la chaîne d'approvisionnement, qui consiste à s'assurer que les matières premières et les fournitures sont disponibles en temps voulu et au coût le plus avantageux.

Voici quelques témoignages d'économistes sur la définition du processus d'achat dans la logistique en amont :

« Le processus d'achat est l'un des éléments clés de la logistique en amont, car il consiste à trouver les fournisseurs les plus appropriés pour les matières premières et les composants nécessaires à la production, ainsi qu'à négocier les conditions d'achat les plus avantageuses possibles. Cela permet à l'entreprise de disposer des matériaux dont elle a besoin pour produire ses biens ou services dans les délais impartis et à un coût raisonnable. »¹

« Le processus d'achat est un élément clé de la logistique en amont, car il permet à l'entreprise d'obtenir les matières premières et les composants nécessaires à la production dans les délais impartis et à un coût raisonnable. Cela nécessite une planification rigoureuse, une évaluation constante des fournisseurs, une collaboration étroite avec les départements de production et une surveillance continue des coûts et de la qualité des matières premières. »²

3.2. Objectifs du processus d'achat dans la logistique amont :

¹Martin Christopher, "Logistique et Supply Chain Management", 5e édition, publiée en chez Pearson Education France, 2016 p. 98.

²Sunil Chopra et Peter Meindl, "Gestion de la chaîne logistique", 7ème édition publiée en 2020 chez Pearson Education France, p. 107.

Le processus d'achat dans la logistique amont a pour objectif de fournir à l'entreprise les matières premières, les pièces détachées et les fournitures nécessaires à la production ou à la prestation de services. Voici quelques-uns des principaux objectifs de ce processus :

- S'assurer que les matières premières et les fournitures sont disponibles en temps et en heure pour répondre aux besoins de production ou de prestation de services de l'entreprise.
- Acheter les matières premières et les fournitures au meilleur prix possible, tout en veillant à la qualité et à la disponibilité des produits.
- Établir et maintenir des relations avec les fournisseurs pour assurer un approvisionnement stable et fiable.
- Évaluer régulièrement les fournisseurs pour s'assurer qu'ils répondent aux normes de qualité et de délai de l'entreprise.
- Identifier les risques liés aux fournisseurs et aux matières premières pour éviter les interruptions de production ou de prestation de services.
- Mettre en place des processus d'achat efficaces pour réduire les coûts et améliorer la productivité.
- Gérer les stocks pour éviter les surstocks et les ruptures de stock.
- S'assurer que les matières premières et les fournitures sont conformes aux réglementations en vigueur (normes de sécurité, environnementales, etc.).

3.3 Importance du processus d'achat dans la logistique en amont :

Le processus d'achat dans la logistique en amont est essentiel pour garantir la disponibilité de matières premières et de fournitures nécessaires à la production ou à la prestation de services de l'entreprise. Voici quelques raisons pour lesquelles le processus d'achat est important dans la logistique en amont :

-Réduction des coûts :

Le processus d'achat permet de réduire les coûts de production en achetant des matières premières et des fournitures à des prix compétitifs. En établissant des relations solides avec les fournisseurs, l'entreprise peut également négocier des contrats avantageux qui peuvent se traduire par des économies supplémentaires.

-Gestion des risques :

Le processus d'achat permet également de gérer les risques associés aux matières premières et aux fournitures. En évaluant régulièrement les fournisseurs et en surveillant les conditions du marché, l'entreprise peut éviter les interruptions de production et les pertes financières associées.

-Amélioration de la qualité :

En établissant des critères de qualité stricts pour les matières premières et les fournitures, l'entreprise peut s'assurer que les produits finis répondent aux normes de qualité attendues par les clients. En travaillant avec des fournisseurs de qualité, l'entreprise peut également améliorer la qualité de ses produits finis.

-Flexibilité de la production :

Le processus d'achat peut également améliorer la flexibilité de la production en fournissant des matières premières et des fournitures à la demande. En travaillant avec des fournisseurs réactifs et flexibles, l'entreprise peut mieux répondre aux fluctuations de la demande du marché.

-Amélioration de la productivité :

En achetant des matières premières et des fournitures de qualité à des prix compétitifs, l'entreprise peut améliorer sa productivité en réduisant les temps d'arrêt de production et en augmentant l'efficacité des processus de production.

3.3.1. Etapes du processus d'achat dans la logistique en amont :

Voici les étapes du processus d'achat dans la logistique en amont :

-Identification des besoins en matières premières et en fournitures :

La première étape du processus d'achat consiste à identifier les besoins en matières premières et en fournitures nécessaires pour la production ou la prestation de services de l'entreprise. Cette étape implique de déterminer les quantités nécessaires, les caractéristiques des produits, les délais de livraison, les conditions de paiement, etc.

-Recherche de fournisseurs potentiels :

La deuxième étape consiste à rechercher des fournisseurs potentiels qui peuvent répondre aux besoins de l'entreprise. Cette étape implique de consulter des annuaires professionnels, des bases de données en ligne, des réseaux professionnels, des références d'autres entreprises, etc.

-Évaluation des fournisseurs :

La troisième étape consiste à évaluer les fournisseurs potentiels pour déterminer s'ils répondent aux exigences de qualité, de délai et de coût de l'entreprise. Cette évaluation peut inclure la vérification des références, des certifications, des rapports de qualité, des délais de livraison, etc.

-Négociation et passation de contrats :

La quatrième étape consiste à négocier les conditions d'achat avec les fournisseurs sélectionnés, notamment les prix, les délais de livraison, les modalités de paiement, les garanties de qualité, etc. Une fois les conditions négociées, un contrat est signé avec le fournisseur.

-Commande et réception des matières premières et des fournitures :

La cinquième étape consiste à passer les commandes auprès des fournisseurs sélectionnés et à recevoir les matières premières et les fournitures. Cette étape implique de suivre les délais de livraison, de s'assurer que les produits reçus sont conformes aux spécifications et de gérer les éventuels problèmes de livraison.

-Gestion des stocks :

La sixième étape consiste à gérer les stocks de matières premières et de fournitures pour garantir qu'ils sont disponibles en quantité suffisante pour la production ou la prestation de services de l'entreprise. Cette étape implique de suivre les niveaux de stock, d'identifier les produits en fin de vie, de planifier les achats futurs, etc.

3.4. Les facteurs clés de succès du processus d'achat dans la logistique amont

Les facteurs clés de succès du processus d'achat dans la logistique amont comprennent :

-La planification : une planification efficace est essentielle pour identifier les besoins en matières premières et en fournitures, évaluer les fournisseurs potentiels, négocier les contrats et gérer les stocks.

-La collaboration : la collaboration étroite entre les différents départements de l'entreprise est cruciale pour garantir une compréhension commune des besoins en matières premières et en

fournitures, ainsi que pour coordonner les activités d'achat avec les autres fonctions de l'entreprise.

-La gestion des risques : la gestion des risques est essentielle pour évaluer les risques potentiels liés aux fournisseurs, aux produits achetés et aux processus d'achat, et pour mettre en place des plans d'atténuation des risques.

-La qualité : l'achat de matières premières et de fournitures de qualité est essentiel pour garantir la qualité des produits finis et la satisfaction des clients.

-La flexibilité : la capacité de s'adapter aux changements dans les besoins de l'entreprise et dans l'environnement externe est importante pour garantir la continuité des opérations.

-La performance des fournisseurs : la sélection et l'évaluation des fournisseurs en fonction de leur performance sont cruciales pour garantir la qualité et la fiabilité des matières premières et des fournitures.

-La technologie : l'utilisation de technologies telles que les systèmes d'information de gestion des achats et des stocks peut améliorer l'efficacité et la transparence du processus d'achat.

3.5. Outils et méthodes pour améliorer le processus d'achat dans la logistique en amont :

Il existe plusieurs outils et méthodes pour améliorer le processus d'achat dans la logistique en amont. Ces méthodes peuvent être utilisées seules ou en combinaison pour améliorer l'efficacité et la rentabilité du processus d'achat dans la logistique en amont, parmi ces outils nous trouvons :

- Analyse ABC : cette méthode consiste à classer les articles en fonction de leur impact sur le coût total des achats. Les articles de la catégorie A ont un impact élevé, les articles de la catégorie B ont un impact moyen et les articles de la catégorie C ont un impact faible. Cette analyse permet de concentrer les efforts d'achat sur les articles de la catégorie A.

-Cartographie des dépenses : cette méthode consiste à identifier et à classer les dépenses en fonction des fournisseurs, des catégories de produits et des services. Cette analyse permet d'identifier les domaines où il est possible de réaliser des économies d'échelle et de négocier des contrats avantageux avec les fournisseurs.

-Évaluation des fournisseurs : cette méthode consiste à évaluer les fournisseurs en fonction de critères tels que la qualité, les délais de livraison, les prix et la fiabilité. Cette évaluation

permet de sélectionner les fournisseurs les plus appropriés pour répondre aux besoins de l'entreprise.

-Optimisation des commandes : cette méthode consiste à optimiser les quantités commandées pour réduire les coûts d'achat et les coûts de stockage. L'objectif est de trouver le juste équilibre entre les coûts d'achat et les coûts de stockage pour minimiser le coût total.

-Systèmes d'information : les systèmes d'information peuvent être utilisés pour automatiser le processus d'achat et pour faciliter la communication entre les différents départements de l'entreprise et les fournisseurs. Les systèmes d'information peuvent également être utilisés pour suivre les commandes, les livraisons et les paiements.

-Collaboration avec les fournisseurs : une collaboration étroite avec les fournisseurs peut permettre de réaliser des économies d'échelle et d'améliorer la qualité des matières premières. La collaboration peut prendre la forme de partenariats à long terme, de partage d'informations ou de développement de nouveaux produits.

-Gestion des contrats (Contract Management) : la gestion des contrats est une méthode qui permet de veiller à ce que les fournisseurs respectent les conditions négociées et de surveiller les performances des fournisseurs. La gestion des contrats peut également permettre de résoudre rapidement les litiges éventuels.

-Groupement d'achats : le groupement d'achats consiste à regrouper les achats de plusieurs entreprises pour bénéficier d'économies d'échelle. Le groupement peut être réalisé entre entreprises d'un même secteur d'activité ou entre entreprises de secteurs différents.

-Gestion des stocks : la gestion des stocks permet de réduire les coûts d'achat en évitant les surstocks et en optimisant les niveaux de stocks en fonction des besoins réels de l'entreprise.

-Veille concurrentielle : la veille concurrentielle consiste à surveiller les actions des concurrents sur le marché pour identifier les opportunités d'achat et les menaces éventuelles.

- Gestion des risques (Risk Management) : la gestion des risques permet d'identifier les risques liés aux fournisseurs et aux matières premières et de mettre en place des plans d'action pour minimiser l'impact de ces risques sur l'entreprise.

- Amélioration continue : Le processus d'achat doit être régulièrement évalué et amélioré pour garantir son efficacité. Les données d'achat peuvent être utilisées pour identifier les opportunités d'amélioration et les mesures correctives peuvent être mises en place pour éviter les erreurs à l'avenir.

3.6. Les opportunités et défis futurs pour le processus d'achat dans la logistique amont

Les opportunités et défis futurs pour le processus d'achat dans la logistique amont sont nombreux. Les entreprises doivent être proactives et réactives pour relever les défis et tirer parti des opportunités en mettant en place des stratégies et des processus solides, ainsi qu'en s'appuyant sur des technologies et des partenariats stratégiques, dans le tableau ci-dessous nous allons citer quelques points pertinents :

Tableau n° I.1 : Les opportunités et défis futurs pour le processus d'achat dans la logistique amont.

Opportunités	Défis
<p>L'automatisation de la gestion des achats : L'automatisation de la gestion des achats peut permettre de réduire les coûts, d'améliorer l'efficacité et de réduire les erreurs humaines.</p> <p>L'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) et de l'apprentissage automatique (machine learning) : L'IA et l'apprentissage automatique peuvent aider à analyser les données d'achat et à identifier les tendances et les modèles, ainsi qu'à prédire les besoins futurs de l'entreprise.</p> <p>La mise en place de partenariats stratégiques avec les fournisseurs : Les partenariats stratégiques avec les fournisseurs peuvent permettre de renforcer les relations, d'améliorer la qualité des produits et services et de réduire les coûts.</p> <p>La mise en place d'une culture d'amélioration continue : La mise en place d'une culture d'amélioration continue peut permettre d'identifier et de résoudre les problèmes de manière proactive, ainsi que de promouvoir l'innovation.</p>	<p>La gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement : La gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement est de plus en plus importante en raison de l'incertitude économique, de la concurrence et de l'évolution des réglementations.</p> <p>La complexité croissante des opérations d'achat : La complexité croissante des opérations d'achat, en particulier dans les entreprises multinationales, peut rendre la gestion des achats plus difficile.</p> <p>L'évolution des attentes des clients : L'évolution des attentes des clients, en termes de qualité, de délais de livraison et de personnalisation, peut rendre la gestion des achats plus difficile.</p> <p>L'impact de la technologie : Les progrès technologiques, tels que l'automatisation et l'IA, peuvent être bénéfiques pour la gestion des achats, mais peuvent également présenter des défis en termes d'adoption et de formation.</p>

Source : élaboré par nos soins.

Conclusion du chapitre :

La logistique est un élément clé de la gestion des opérations et est essentielle pour assurer une efficacité opérationnelle optimale. L'achat, en particulier dans la logistique en amont, est un processus primordial dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, car il permet de garantir l'approvisionnement efficace en matières premières, composants et produits finis.

La logistique en amont couvre les activités liées à l'achat de matières premières et de composants nécessaires à la production de biens et services. Le processus d'achat dans la logistique en amont est complexe et implique de nombreux facteurs tels que la planification, la recherche de fournisseurs, la négociation, la passation de commandes, la gestion des relations avec les fournisseurs et la gestion des risques.

En somme, une gestion efficace du processus d'achat dans la logistique en amont est essentielle pour garantir une efficacité opérationnelle optimale et la réussite à long terme des entreprises. Les entreprises doivent être conscientes des enjeux liés à ce processus et adopter des pratiques modernes pour rester compétitives sur le marché.

**Chapitre II : La
performance commerciale
de l'entreprise.**

Introduction du chapitre :

Dans l'environnement concurrentiel actuel, la survie d'une entreprise dépend inévitablement de l'amélioration des espère formances. La performance toujours été un sujet controversé. Chaque personne intéressée, qu'elle soit chercheuse, dirigeante, client ou actionnaire, aborde selon son propre dessein. Ceci explique sans doute les nombreux modèles explicatifs proposés dans la littérature et les nombreuses implications développée sa partir de ce concept qui est couramment utilisé dans les contextes organisationnels pour indiquer une certaine excellence qui résulte de l'atteinte d'objectifs même à faible coût.

Il s'agit d'une notion multidimensionnelle, mais nécessaire pour évaluer toute décision prise. Le manager est sensé d'étudier les objectifs et les déterminants de cette performance.

Pour se faire, nous allons d'abord donner un aperçu sur la performance de l'entreprise, la polysémie du concept la performance, ses caractéristiques et ses facteurs. Ensuite, nous présentons, dans la deuxième section la performance commerciale, ses déterminants et ses leviers. Enfin, on clôture notre chapitre par la troisième section où on présentera les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale

Section 01 : Le concept de la performance de l'entreprise.

Cette section est organisée autour de la performance, ses concepts de base, ses caractéristiques aussi ses indicateurs.

1.1. Le concept de la performance :

La performance est une notion polysémique donc il y a lieu de la définir et de présenter les éléments qui la déterminent.

1.1.1 La polysémie du concept performance

Nous allons présenter l'origine du concept performance puis le définir.

1.1.1.1 Origine du concept performance

L'origine du concept « **performance** » remonte au 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle, il indiquait d'une manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait un rendement.

Etymologiquement, en français, l'usage du mot « performance » implique l'idée de résultat, de réalisation, de finalisation d'un produit. Par contre, en anglais, le terme se réfère aux comportements, à la tenue d'un produit ou d'une personne face à une situation donnée.

1.1.1.2 Définition de la performance

La performance n'est pas appréhendée de la même façon par les auteurs. Sa définition demeure difficile à cause de son caractère multidimensionnel (chaque type de performance à une définition spécifique). Ceci implique, avec le temps, à un nombre important de modèles conceptuels proposées autour de ce concept. Selon A. Bourguignon, « *La Performance se définit comme la réalisation des objectifs organisationnelles, quelles que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...* »¹.

¹ Bertrand Sogbossi Bocco : « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion (N°241), 2010, pp.117-124.

Cependant, Selon WEISS.D « *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* »¹.

La performance révèle le sens fondamental de l'achèvement, la formation achevée de quelque chose. Cependant, sa portée spécifique dépend du domaine d'intérêt et des parties prenantes impliquées.

Selon A. KHEMAKHEM : « *la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche, ...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés.* »² D'après cette définition, la performance se définit par deux phénomènes :

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

1.2 Notions voisines de la performance

Le mot performance est souvent confondu avec les termes efficacité et efficience. Ces termes sont considérés comme des termes similaires, bien qu'il existe des différences conceptuelles.

1.2.1. L'efficacité

Selon DEBOISLANDELLE(H) l'efficacité est « *le rapport entre les résultats atteints par le système et les objectifs visés .de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace, On exprimera donc sur le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système* ».³« *C'est le degré de réalisation maximale des objectifs fixés à l'entreprise* ».⁴

On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis.

D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{objectifs visés}}$$

¹ WEISS.D, « La fonction ressources humaines », édition d'Organisation, Paris, 1988, p.675.

² KHEMAKHEM, (A) : la dynamique du contrôle de gestion, édition DUNOD, Paris, 1992, p.311.

³ BOISLANDELLE (H) : Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outil, Edition Economica, Paris, 1998, p139.

⁴ BENITO N., M. COMBES et M.G FILLEAU : « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris, 2006, p.142.

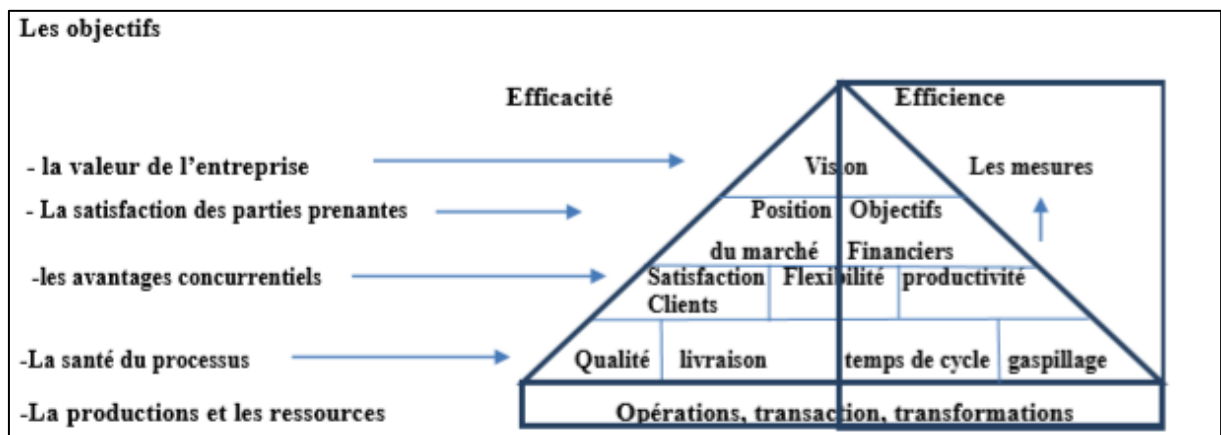
1.2.2. L'efficience

Elle évalue la capacité à obtenir un résultat donné à partir des ressources minimales, et donc la « *capacité à faire bien* ». ¹ La notion d'efficience se rapproche de celle de productivité. L'efficience traduit la capacité à économiser les moyens mis en œuvre pour l'obtention d'un résultat donné.

Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{résultats atteints} / \text{moyens mis en œuvre}$$

Figure n° II.1 : La mesure de l'efficacité et l'efficience par rapport aux objectifs d'une entreprise.



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

Commentaire :

La figure ci-dessus représente la mesure de l'efficacité et l'efficience d'une entreprise par rapport à leurs objectifs. La valeur d'une entreprise, c'est son avantage concurrentiel mesuré par sa vision, la satisfaction de ses parties prenantes ce perçoit en termes d'efficacité et sa position sur le marché et d'objectifs financiers fixés. Par contre l'efficacité c'est la satisfaction clients tant dis que l'efficience se mesure par sa productivité, la santé du processus se base sur deux critères, d'un coté en efficacité qui sont la qualité de production et les délais de livraison et de l'autre coté en efficience sont le temps de cycle et le gaspillage que rencontre l'entreprise.

¹BICHLAN et MADY : « Action commerciale », édition bryales, Paris, 1999, p.338.

1.3. Les caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :¹

1.3.1. La performance est construite à base des jugements

Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font les théoriciens et les praticiens de la performance et de sa mesure. « *Elle implique un jugement de valeur sur son environnement dit 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 des individus ou de groupes qui l'utilisent* ».

Alors, la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité où la compétitivité de l'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* ». La performance est un concept évolutif dans le temps.

1.3.2. Les composants de la performance évoluent dans le temps

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès de l'entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement. Il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels, qu'ils sont efficaces, dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans l'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps.

1.3.3. La performance se pilote

Prenant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et sont reliés à des objectifs multiples. « Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément ».

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

1.3.4. La performance est riche de composants antinomiques

Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. 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. Tous les composants n'ont pas la même importance.

1.4. Typologie de la performance :

La performance d'entreprise correspond à la capacité d'atteindre des résultats en utilisant les ressources de manière optimale. Il existe plusieurs types de performance :

1.4.1. La performance organisationnelle

Il s'agit d'étudier la performance d'une organisation, cette entité globale pouvant être une entreprise, une association, une organisation publique. La performance s'étudie au regard du ou des objectifs de l'organisation et des attentes des acteurs, en tenant compte du contexte dans lequel elle se réalise, d'où la nécessité de bien identifier ces trois aspects (objectifs, attentes et contexte) avant l'analyse de la performance.

1.4.2. La performance financière

La performance financière est mesurée à partir des résultats d'une part et de la richesse produite d'autre part (remarque : il est préférable d'avoir étudié la valeur financière telle qu'elle figure dans le thème « gestion et création de valeur » avant d'aborder la performance financière).

1.4.3. La performance sociale

Fait explicitement référence à un outil : le bilan social. Il ne s'agit pas de préciser les conditions et les modalités réglementaires d'établissement du bilan social mais d'utiliser cette référence pour en tirer les indicateurs essentiels qui peuvent nourrir la réflexion sur la performance sociale de tout type d'organisation.

1.4.4. La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme la capacité d'une entreprise à satisfaire ses clients en fournissant des produits et des services de qualité qui répondent aux attentes des consommateurs.

1.5. L'identification des sources de la performance

B. MARTORY, D CROZET identifient deux types de sources au niveau de l'entreprise.¹

1.5.1 Les sources internes

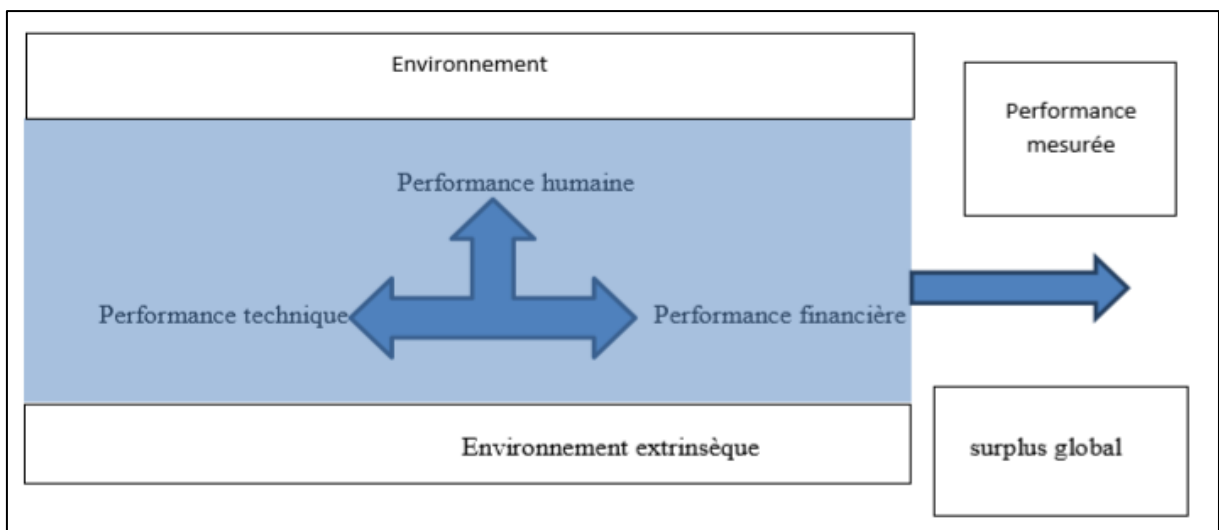
Elles contiennent trois types de performance (humaine, technique, financière).

1.5.2 Les sources externes

C'est une performance intrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne l'autre est héritée de l'environnement.

Figure n° II.2 : Représentation des sources de la performance.



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

Commentaire : Afin de mesurer la performance qui résulte elle-même de la combinaison de la performance humaine, technique et financière, pour obtenir un surplus global.

¹MARTORY B, CROZET, D : Gestion des Ressources Humaines : pilotage sociale et performance Edition DUNOD 5ème Edition 2002, p165.

1.6. Les indicateurs de performance

1.6.1. Définition

Les indicateurs de performance, appelés « KPI, Key Performance Indicator », sont des outils indispensables au pilotage d'une entreprise.

D'après l'AFNOR (Association Française de Normalisation) : un indicateur de performance est une « donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ». ¹

1.6.2. KPI quantitatif et qualitatif

1.6.2.1 Le KPI quantitatif

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

1.6.2.2 Le KPI qualitatif

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

1.6.3. Choix des KPI

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

L'entreprise doit donc identifier les critères de réussite et d'échec en fonction des résultats visés. Chaque indicateur est analysé dans le temps sur une période donnée afin de suivre son

¹ LAURAS (M) : Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques, thèse de doctorat en Systèmes industriels, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, P.114

²<https://www.journalducm.com/kpi/> ,consulté le 17 /02 /2023 à 13 :10.

évolution et avoir un point de comparaison (croissance, constance, baisse, gains ou pertes), on peut aussi mesurer ses actions en fonction du marché et de ses concurrents.¹

Section 02 : La performance commerciale

La maîtrise des concepts de commercialisation est importante à ce stade du travail, ce qui nous conduit au cours de cette section de définir la performance commerciale, les déterminants, les leviers et les objectifs de la mesure de la performance commerciale.

2.1. Définition de la performance commerciale

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par OUATTARA (2007)² comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients. PLAUCHU et TAÏROU (2008)³ la définissent quant à eux comme : *« l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permet d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation »*.

Selon HALLUT (Céline) la performance commerciale est ⁴:

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

Également, la performance commerciale peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise.

¹<https://www.journalducm.com/kpi/>, consulté le 17 février 2023 à 15 :54.

² Ouattara P. (2007), « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog AXLANE : accélérateur de croissance.

³ PLAUCHU V et TAÏROU A. Méthodologie du diagnostic d'entreprise. Le Harmattan, (2008), p.133.

⁴ HALLUT (C) : Le commercial : Engagement, rémunération et rupture du contrat, éditions de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), Belgique, 2002, p.65, 66.

Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer les moyens mis en œuvre pour assurer la satisfaction des clients, le service aux clients et les conseils, le service associé au produit tangible, une orientation client totale et une innovation permanente. Pareillement, on peut ajouter des critères tels que la commercialisation des produits de qualité et adaptés au contexte, l'offre de services après-vente, l'agressivité commerciale, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs, etc.

2.2. Les déterminants de la performance commerciale

Plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance commerciale. Cependant, les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivantes¹ :

2.2.1. La qualité de service

La qualité du service ou du produit est « *l'un des éléments primordiaux de l'attractivité d'une offre. Elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites* »². Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients, c'est la raison pour laquelle, une attention particulière soit accordée de la part des dirigeants concernant ce déterminant.

2.2.2. La capacité financière des revendeurs

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

2.2.3. La capacité de production

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

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

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

2.2.4. La diversité de l'offre

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

2.2.5. L'étendue du réseau de distribution

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

2.3. Les leviers de la performance commerciale

Les leviers cités ci-après améliorent la performance commerciale de l'entreprise :

2.3.1. Connaitre et comprendre son marché

Les pratiques d'achat dans le métier, l'environnement concurrentiel, les fonctions stratégiques de l'entreprise, etc. Il s'agit de connaître et de comprendre les facteurs qui influencent sur les résultats de l'entreprise, et surtout, de savoir exploiter cette connaissance pour produire plus de valeur dans l'avenir. Cette étape est vitale pour l'entreprise, car elle permet de préciser les hypothèses sur lesquelles va reposer la stratégie établie et une stratégie est bonne ou mauvaise que les hypothèses sur lesquelles elle repose.

2.3.2. Se différencier de la concurrence

L'application d'une stratégie de différenciation vise d'attirer plus de clientèles et les fidéliser. Ladite stratégie permettra à l'entreprise d'être plus attractive, et par conséquent, être plus concurrent (identifier les différences qui font la spécialité de l'entreprise, les forces internes à entretenir et les faiblesses à combattre pour rendre l'entreprise plus attractive, etc.).

2.3.3. Évaluer son activité commerciale

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

clés de sa performance commerciale (évaluer le patrimoine client, mesurer le rendement de l'action commerciale, etc.). À cet égard, l'entreprise doit disposer d'un système de mesure simple, fiable, pertinent et surtout, fournissant rapidement les données demandées.

2.3.4. Repérer ses gisements de croissance

La segmentation et l'analyse du patrimoine client de l'entreprise sont des sources importantes d'informations qui doivent être examinées conjointement avec les données du marché. Elles permettent d'identifier les gisements de croissance de l'entreprise (fixer les axes de développement prioritaires, agir sur les leviers qui favorisent la fidélisation des clients, etc.).

2.3.5. Orienter l'action commerciale

La politique commerciale de l'entreprise est intimement liée à la réflexion stratégique. Elle est la traduction opérationnelle de la stratégie d'entreprise (fixer les objectifs commerciaux de l'entreprise, identifier les cibles à approcher ou à développer, etc.). En chiffrant et en quantifiant les choses, l'entreprise clarifie son ambition, fait ses choix, donne le sens de l'action et focalise les énergies sur les priorités.

2.3.6. Fixer la contribution individuelle

Le système de management est tout ce qui contribue à définir, motiver, suivre et évaluer le travail individuel des commerciaux. C'est le moteur de l'activité commerciale (faire du système de management le moteur de l'activité commerciale, fixer et suivre les objectifs des commerciaux, etc.)

D'autre part, pour que l'entreprise soit performante sur le plan commercial ; il ne suffit pas de fixer les objectifs et de donner la direction de l'action. Il est également nécessaire de créer de l'énergie, du mouvement pour faire bouger les choses et c'est la vocation du système de management de la force commerciale.

2.3.7. Renforcer l'influence des commerciaux

Le pouvoir d'influence d'un commercial dépend de sa compétence (son savoir) et de sa motivation (son pouvoir). Les compétences clés d'une commerciale diffèrent selon le type de vente, de type de produits vendus, le niveau des interlocuteurs rencontrés, l'environnement de travail, etc. Il est important pour l'entreprise de savoir identifier et développer les compétences clés de ses commerciaux pour augmenter leur pouvoir d'influence sur le marché.

2.3.8. Manager sa force de vente

L'habitude managériale se mesure à la capacité du responsable à utiliser toutes les sources de pouvoir à sa disposition pour manager son équipe. Il doit apprendre à les articuler et les susciter afin d'augmenter son pouvoir d'influence sur son équipe et focaliser les énergies sur les priorités de l'entreprise (identification des moteurs de la motivation, améliorer la communication interpersonnelle pour mobiliser les équipes à travailler, etc.).

2.3.9. Construire une dynamique d'équipe

Une dynamique d'équipe renforce la motivation, l'énergie déployée, l'intelligence et la compétence de chacun des équipiers (développement des équipés commerciales, faire des changements durables des comportements des commerciaux, etc.). Cette dynamique se crée à travers d'une suite d'étapes et le manager doit piloter ce développement pour amener l'équipe à maturité.

2.4. La mesure de la performance commerciale :

*« La mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnelles. Elle est aussi destinée à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement (responsable) des membres de l'entreprise »*¹. La mesure de performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés. Le système d'évaluation devient ainsi un facteur de performance et de motivation pour l'entreprise et son personnel.

En outre, la mesure de la performance peut être opérée sur deux grands axes :

2.4.1. La performance externe

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat actuel et futur.

2.4.2. La performance interne

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation et toutes les activités de l'entreprise (approvisionnement, production...etc.).

¹KHMAKHEM. (A) : la dynamique de contrôle de gestion, éd, DUNOD, 1992, p. 343.

Les managers de l'organisation, qui sont responsables de la performance s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise et la mise en place d'un ensemble de procédures et d'outils qui permettent de comparer les objectifs fixés avec les résultats atteints. Le concept de mesure a toujours été un facteur très important pour les entreprises. En effet, le concept de mesure représente une évaluation qui nous permet de vérifier l'évolution et d'identifier les écarts par rapport à nos objectifs et autres repères avec une logique comparative.

2.4.3 Les objectifs de mesure de la performance :

Des nombreux facteurs qui poussent et motivent les gestionnaires des entreprises à s'intéressent par la performance et sa mesure, parmi ces facteurs on peut citer¹ :

2.4.3.1. Mesurer pour améliorer :

Il existe une relation de causalité directe entre le développement d'un système de mesure de performance et l'amélioration de celle-ci, car il permet d'identifier les facteurs internes et externes qui influencent l'activité de l'organisation et aussi de déterminer les zones critiques d'opportunités, les menaces et les leviers d'amélioration.

2.4.3.2. Mesurer pour apprendre et innover :

Apprendre, consiste à apprendre à identifier les menaces et les opportunités par la mesure pour pouvoir agir plus tard, mais aussi apprendre à réduire les menaces pour exploiter les opportunités. Dans le sens de **Balanced Score Card**, la mesure de la performance sert à apprendre l'apprentissage organisationnel dans le but de développer une maîtrise des processus et de capitaliser un avantage compétitif durable.

2.4.3.3. Mesurer pour communiquer :

La performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles, car sa mesure permet de fournir des outils de décision pour renouveler, ou rompre leur engagement auprès de l'organisation. L'évaluation de la performance doit permettre d'utiliser un langage commun aux parties prenantes.

¹MONVOISIN,(clémence), :l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives, mémoire de master ,ROUIN BISUNESS CSCHOOL ,2012, p20

Section 03 : L'évaluation de la performance commerciale

Cette section introduit la notion d'évaluation de la performance commerciale. Nous allons donner un aperçu sur les indicateurs qualitatifs (l'image de marque, satisfaction client) et quantitatifs (volume de vente, chiffre d'affaires, part de marché...etc.) ainsi que l'évaluation à travers le tableau de bord comme un outil de pilotage.

3.1. L'évaluation de la performance commerciale

L'évaluation des performances, parfois appelée révision des performances, consiste à analyser la performance. Les entreprises doivent développer des outils pour évaluer leurs résultats, pour cela il faut bien connaître le rôle et la qualité d'une bonne évaluation.

3.1.1. Le rôle de l'évaluation de la performance commerciale

D'après NAKHLA (M) « *L'évaluation de la performance n'est pas un objectif en soi, mais un moyen utilisé par l'entreprise pour progresser. Ce système d'évaluation doit alors avoir pour but de piloter la mise en œuvre de la stratégie, communiquer le projet, et la vision de l'entreprise* ». ¹ Elle présente un double intérêt :

- Permettre de vérifier le niveau d'atteints des objectifs.
- Fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats.

Réellement, l'évaluation permet à l'entreprise de contrôler ses actions, sa distribution et de suivre l'évolution de ses ventes. La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde : elle peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle. L'évaluation permet de dialoguer avec son environnement, en recueillant des informations sur l'évolution du marché, les stratégies des concurrents...etc.

3.2. Les indicateurs de performance commerciale

Les indicateurs de performance commerciale sont des mesures qui aident 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. Selon Anne Macque, ces indicateurs doivent remplir quatre conditions :

¹ NAKHLA, (M) : L'essentiel du management industriel : Maîtriser les systèmes - Production, logistique, qualité, supply Chain, édition DUNOD, Paris, 2006, p.44.

- Présenter une certaine élasticité ou une marge de progrès : ceux pour lesquels aucune amélioration n'est à atteindre. Ils ne peuvent pas contribuer aux résultats financiers.
- Se trouve sous le contrôle direct de management qui leur apportera en cas de besoin des améliorations.
- Etre corrèle aux résultats financiers afin que les progrès réalisés se respectent les uns les autres.
- Ils doivent présenter entre eux des corrélations modérées pour éviter que des avancées sur un critère ne puissent se faire qu'au prix de reculs sur tous les autres.

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

3.2.1. Les indicateurs quantitatifs

Ces indicateurs donnent des chiffres corrects sur la performance commerciale pour connaître le progrès de la productivité commerciale.

3.2.1.1 Les indicateurs liés à la vente

Il existe différents indicateurs de vente. Néanmoins, certains méritent davantage d'attention que d'autres tels que les indicateurs de volumes en quantité (volume des ventes) et en valeur (CA).

-Volume des ventes :

Le volume des ventes est la quantité de produits ou de services commercialisés écoulés à un prix donné, pendant une période donnée. Dans ce cas, la performance commerciale est calculée à travers la différence entre les prévisions et les réalisations.

$$\text{Performance (P)} = \text{Réalisation} - \text{Prévision}$$

-P = 0 ou P < 0 on dit que c'est une mauvaise performance.

-P > 0 on dit que c'est une bonne performance.

-Chiffre d'affaires :

A. BURLAND, J.Y. EGIEM, P. MYKITA proposent une définition commerciale du chiffre d'affaires (CA) qui est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale.¹

Le chiffre d'affaires est la somme des ventes de biens ou de services d'une entreprise. Il est égal au montant (hors taxes) de l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise avec des tiers dans le cadre de son activité normale et courante. Le chiffre d'affaires peut se calculer pour n'importe quelle période, cela dit il est souvent calculé de façon mensuelle, trimestrielle et annuelle. Cette notion est le premier indicateur de performance des ventes d'une entreprise.²

$$\text{CA} = \text{Quantité Vendue} * \text{Prix Unitaire}$$

-La marge commerciale :

La marge commerciale est un indicateur de rentabilité pour toutes les activités. Cette donnée intermédiaire du bilan permet de positionner une entreprise par rapport à ses concurrents. En effet, le but est de pouvoir réaliser les prévisions les plus fines, afin d'éviter la vente à pertes, ce qui conduira inévitablement au dépôt de bilan.³

Le principe de calcul de la marge commerciale est :

$$\text{Marge Commerciale} = \text{Vente des Marchandises} - \text{Coût d'Achat des Marchandises}$$

Avec la relation suivante :

$$\text{Coût d'Achat des Marchandises Vendues} = \text{Achats de Marchandises} + \text{Stock Initial} - \text{Stock Final}$$

¹ BURLAND A. EGIEM J.Y., dictionnaire de la gestion, FOUCHER, paris, 1995, P.84.

² <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html>, consulté le 25 Février2023 à 14 :50.

³ <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/qu-est-ce-que-la-marge-commerciale.html>, consulté le 26 Février2023 à 19 :20.

-Part de marché :

C'est une part de marché représente le pourcentage de ventes réalisé par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents.¹ Il existe diverses façons d'appréhender la performance commerciale en fonction de la part du marché :

-La part du marché globale : qui est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur.

-La part du marché servi : c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur le marché effectivement visé par cette entreprise.

-La part du marché relative : qui exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du principal concurrent.

$$\text{PDM} = \text{Vente de l'Unité} / \text{Vente Totale des Unités Présentes}$$

P.D.M : part de marché.

Unité : produit ou entreprise.

3.2.1.2 Indicateurs de profitabilité

Il s'agit notamment d'indicateurs de profit et de rendement des capitaux investis.

-Le profit

Le profit représente la différence de l'ensemble des recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation des recettes, dans une période donnée.

$$\text{Profit (Pr)} = \text{Recette Totales} - \text{Dépenses Totale.}$$

Pr = 0, Pr < 0 : mauvaise performance.

Pr > 0 : bonne performance.

-Le rendement des capitaux investis

Le rendement du capital investi (RCI) est un ratio financier qui permet d'évaluer le rendement d'un investissement par rapport au capital investi.²

¹ DEBOISLANDELLE H. ; Op.cit., p.313.

²<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/outils-financiers/rendement-actif-total#:~:text=Qu'est%2Dce%20que%20le,est%20n%C3%A9cessaire%20d'y%20consacrer.> Consulté le 26 Février 2023 à 20 :30.

Pour vendre un bien ou un service, l'entreprise doit réaliser certains investissements dans le stockage, le transport, la production et autres. Les capitaux investis pour ces réalisations doivent être rentabilisés si non, on peut parler de performance. ¹

3.2.2. Les indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs sont également importants, souvent obtenus par le biais de traitements statistiques (caractère quantitatif) et, en règle générale, l'image de l'entreprise et la satisfaction des clients. Ces indicateurs fournissent des informations détaillées sur les changements, la nature, le caractère, l'étendue à fin d'améliorer la performance de l'entreprise.

3.2.2.1. L'image de l'entreprise

« *L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes* »². L'image d'entreprise résulte de la perception que les clients de l'entreprise. Il s'agit bien d'une image perçue. Elle est nécessaire de prendre du recul pour savoir ce que le public pense vraiment de votre entreprise. Elle est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes...etc.

3.2.2.2 La satisfaction du client

La satisfaction exprime « *le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable* ». La satisfaction est la conformité des besoins des clients avec les produits offerts pour ces clients. Ainsi que la satisfaction serait fonction d'une différence.³

La satisfaction client est le résultat de la comparaison du client entre ses attentes initiales et sa perception de la performance. Elle apparaît comme :⁴

- **Subjective** : elle repose sur la perception du client.
- **Relative** : chaque client ayant ses propres attentes, l'un peut s'avérer satisfait et l'autre insatisfait.

¹ SAVALL H. ; ZARDET V, « maitriser les coûts et les performances cachés », Ed, Economica, 1989, p.343.

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

³ DEBOISLANDELLE H. : gestion des ressources humaine dans la PME, economica , 2ème édition ,Paris, 1998, p .401.

⁴<https://blog.smart-tribune.com/fr/satisfaction-client-definition>. Consulté le 26 Février 2023 à 21 :33.

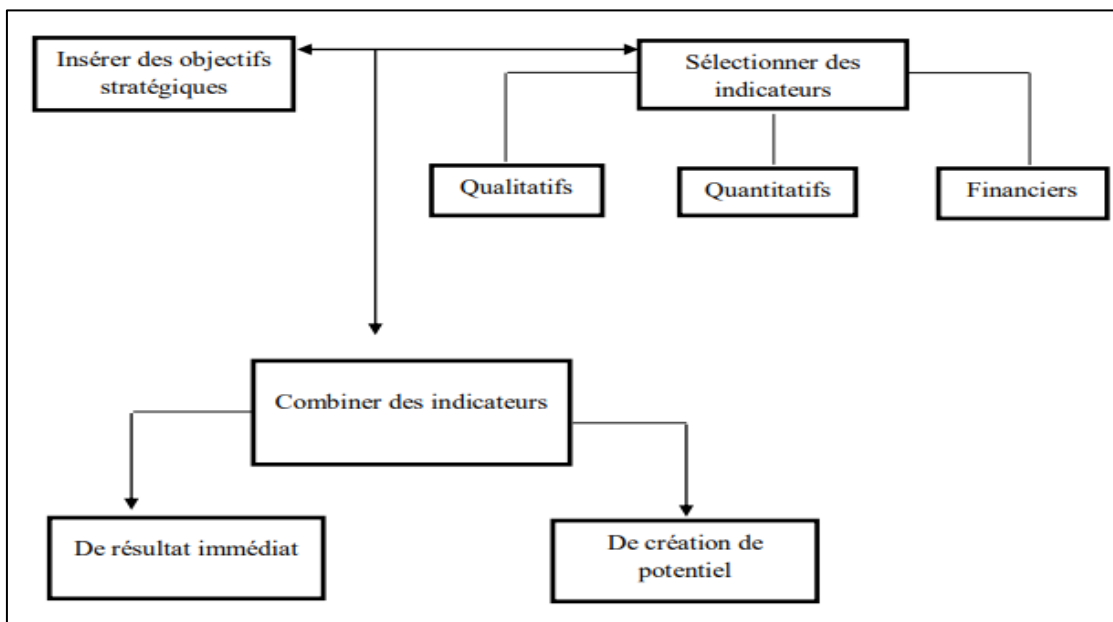
- **Évolutive** : les attentes et/ou la perception peuvent varier dans le temps.

3.3. L'évaluation à travers le tableau de bord

3.3.1. Définition

Le tableau de bord est un outil de pilotage, présentant synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus, sous forme d'indicateurs qui permettant de contrôler la réalisation des objectifs fixés et de prendre des décisions nécessaires, selon une périodicité appropriée et dans un délai limité.

Figure n° II.3 : Le principe de composition du tableau de bord.



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

Commentaire :

Le tableau de bord consiste à combiner les différents types d'indicateurs (qualitatifs, quantitatifs, financiers) à l'aide des objectifs visés, suivant une stratégie donnée afin d'en sortir des résultats qui peuvent être corrigés ou améliorés et de créer un potentiel.

3.3.2. Le rôle de tableau de bord

La gestion d'une entreprise nécessite des outils spécifiques. Le tableau de bord est souvent perçu comme l'outil ultime de suivi de l'activité, parfait pour piloter la société et réaliser les objectifs prévus.

Un bon tableau de bord doit :

- Permettre aux décideurs d'identifier les écarts et d'initier des actions correctives aussi rapidement que possible.
- Être un outil de communication en interne.
- Il peut également être un outil de motivation au sein de votre entreprise en mettant en évidence les objectifs et les stratégies de l'entreprise.
- Encourager l'apprentissage continu en s'efforçant constamment d'améliorer la performance de l'entreprise.

Conclusion du chapitre :

Selon ce chapitre, on peut dire que la performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance.

Nous avons pu aussi grâce aux éléments abordés souligner que :

- La mesure de la performance joue un rôle primordial. Elle consiste à faire un rapprochement étudié de ses trois pôles à savoir : les objectifs, les moyens et les résultats.
- La bonne performance réside dans le juste équilibre entre les résultats et les capacités de l'entreprise, ou le juste équilibre entre l'efficacité et l'efficience.
- La performance commerciale se mesure à travers deux aspects, quantitatif et qualitatif.
- L'entreprise performante fait aux mieux les bonnes choses, de la meilleure façon pour répondre aux besoins et attentes des clients. Elle améliore toujours sa performance et sa satisfaction de ses clients.

L'interprétation théorique des deux notions de la logistique en amont sur le plan international et la performance commerciale de l'entreprise exprime une existence d'une relation entre ces dernières et qui peut être directe ou indirecte. L'étude empirique de cette interaction au sein de l'entreprise pharmaceutique « HIKMA Pharmaceuticals » se poursuivra dans le chapitre suivant pour déterminer ce degré de dépendance afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses d'étude.

**Chapitre III : l'impact de
la maîtrise des opérations
achats à l'international
sur la performance
commerciale de
l'entreprise.**

Section 01 : Présentation du laboratoire Hikma Pharma Algérie

Cette section a pour objectif, de présenter l'organisme qui nous a accueilli pour l'exécution de notre travail de recherche, par la suite, nous allons analyser sa position actuelle dans le marché algérien.

1. Hikma dans le monde :

HIKMA Pharmaceuticals est une entreprise pharmaceutique de type SARL d'origine jordanienne spécialisée dans les génériques, dont le siège social est situé à Londres.

La société HIKMA pharma a été fondée en 1978 à Amman, en Jordanie, par Samih Darwazah. Dans les premières années, la société a mis l'accent sur le développement d'une entreprise de produits pharmaceutiques de marque dans toute la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA). Puis, au début des années 1990, Hikma s'étend en dehors de la région MENA par l'acquisition d'autres entreprises de produits pharmaceutiques génériques aux Etats-Unis et en établissant des opérations pharmaceutiques injectables au Portugal. Depuis, l'entreprise a connu un essor important, à la fois organiquement mais aussi par le biais d'acquisitions. Et ce, par l'implantation à travers le monde, en Italie, en Allemagne, en Tunisie, en Egypte, en Jordanie et en Arabie saoudite.

Aujourd'hui, HIKMA est un fabricant pharmaceutique avec une large brochure de générique, marqué par les produits brevetés. Son chiffre d'affaire est de 1,9 milliard de dollars (2019), et elle est présente sur la région moyen orient, Afrique de nord (MENA), et les Etats-Unis, elle fournit près de 700 produits aux patients du monde entier pour améliorer leur vie ainsi que satisfaire leur besoin.

Elle dispose de 7 centres de recherche et développement, 30 usines de production, et ses produits sont vendus dans plus de 50 pays et englobent une large gamme de produit. La diversité de son modèle d'affaire, de marché et de produit, combinés avec leur engagement à long terme à l'investissement de la qualité, sont intégrales à leur succès.

2. Hikma en Algérie :

La société HIKMA pharma s'est installée en Algérie depuis 1994 dans le domaine de l'importation de médicaments, et ce, afin de servir les institutions de santé publique et les sociétés savantes en Algérie, puis a investi dans la production locale en ouvrant sa première usine à Staouali (Alger). La société fonctionne selon les normes internationales d'industrie

pharmaceutique en obtenant plusieurs licences de l'Agence américaine pour l'alimentation et les médicaments (FDA). Il s'agit du quatrième plus important producteur de médicaments pharmaceutique en Algérie.

Aujourd'hui le groupe Hikma pharma Algérie dispose de quatre unités de fabrication, dotées de plusieurs lignes d'extrusion, de technologie récente et de grands entrepôts et aires de stockage fonctionnels. Avec un effectif de plus de 700 employés.

2.1. Aperçu historique :

- En 2006 : l'acquisition de la première usine à Staoueli (Alger) qui emploie aujourd'hui quelque 320 personnes. Avec un investissement estimé à 7,5 millions de dollars, l'usine HIKMA -Algérie est la cinquième usine du groupe HIKMA à travers le monde après celles des USA, du Portugal, de Tunisie, de l'Arabie saoudite et de la Jordanie. D'une capacité de production de dix millions d'unités par an.
- En 2009 : l'introduction des actions de HIKMA en bourse à Londres.
- En 2011 : l'entreprise lance sa seconde usine à Sidi Abdellah, spécialisée dans la fabrication de produits pénicilliniques, avec une capacité de production notable de 20 millions de flacons par an.
- En 2017 : l'acquisition d'une troisième usine à Baba Ali exploitée exclusivement dans la fabrication des antibiotiques de type Céphalosporine.
- En 2019 : l'acquisition d'une nouvelle unité de production à Staoueli spécialisée en oncologie, une première, en Algérie.

2.2. La vision stratégique du groupe :

- Le premier but de l'entreprise est de fournir des produits de qualités accessibles pour tout le monde.
- La stratégie de croissance est d'étendre et de renforcer les réseaux de fabrication, de vente et de marketing à travers tout le territoire national, l'accroissement de la production en élargissant la gamme de produits, ainsi que le développement des capacités de production.
- La recherche de satisfaction totale du client par la mise en place progressive du processus de management de qualité.

- La diversification de la gamme de production par le biais d'une politique de développement des nouveaux médicaments génériques et la mise en place d'une veille technologique.
- Le développement du partenariat déjà engagé à travers des projets avec des laboratoires de notoriété internationale et nationale.
- L'assurance d'un meilleur accès aux médicaments en termes de disponibilité mais aussi de prix.
- Mais aussi le projet le plus important est d'exporter les produits typiquement algériens, à partir de l'Algérie vers la région maghrébine ainsi que vers différents marchés et ce, à travers 40 pays.
- En fait, HIKMA Algérie veut passer à une étape supérieure de son développement, celle d'exporter les médicaments fabriqués à l'unité de production vers l'Afrique et l'Europe.

-Ses partenaires :

Le laboratoire HIKMA possède un portefeuille de plus de 1500 représentants à travers la région MENA. Ce portefeuille fait de lui le partenaire privilégié de la région MENA. Par ailleurs, il est société réputée pour la qualité de ses produits et pour ses relations de long terme avec les partenaires. L'un de ses facteurs clés de succès est le nombre d'accords de licence à l'échelle mondiale. Ces licences lui permettent une expertise avantageuse pour la production des produits pharmaceutique.

Ce laboratoire possède une forte identité de marque et équipements derniers cris. Sa stratégie commerciale expérimentée lui assure une forte fidélisation de la clientèle. De plus, présent dans de nombreux pays, il a une excellente connaissance des procédures d'enregistrement des autorités sanitaires locales.

-Les sites de production

HIKMA Pharma Algérie possède quatre sites de productions : un de formulation générale, un de pénicilline, un d'oncologie et un de céphalosporine.

- Le site de Sataoueli : spécialisé en fabrication de médicament cardiovasculaire et neurologique.
- Al Dar Arabia situé à Rahmania pour les antibiotiques (ex : Amoclan).
- Le site de Bab Ali spécialisé dans la céphalosporine.

- Le site d'oncologie situé également à Staouali.

-Les départements de HIKMA Pharma Algérie

La direction générale de HIKMA Pharma Algérie, est composée de huit départements :

- Département des ventes et marketing :

Ce département a pour rôle de recueillir les informations nécessaires pour l'analyse du marché et des informations qui sont jugées utiles pour la prise de décision à savoir , aussi l'élaboration et mise en œuvre de la stratégie marketing des produits .Ainsi que la définition et la mise en œuvre de la stratégie marketing des produits .

La présentation des campagnes de promotion sur les produits aux équipes d'information médicale et de vente, proposition, gestion et contrôle du budget du produit, l'élaboration de documents.

L'analyse de marchés potentiels, la proposition de nouveaux développements produits et éventuellement de conditionnements

La sélection, validation et contrôle des fournisseurs ou des sous-traitants (appels d'offres, négociation, rédaction du cahier des charges...).

Alors, la fonction marketing et vente de HIKMA regroupe l'ensemble des activités et processus permettant à l'entreprise de comprendre les attentes des consommateurs et la situation du marché sur lequel elle évolue. Elle essaye d'influencer le comportement des consommateurs dans le sens de ses objectifs visés.

- Département Recherche & Développement :

Cette fonction regroupe l'ensemble des processus qui, partant de la recherche fondamentale du médicament, assurent sa faisabilité industrielle. Il s'agit donc de l'ensemble des étapes permettant de passer du laboratoire de recherche à la production industrielle en usine. En gros ce département sert à :

-Définir la stratégie d'innovation, En accord avec la direction générale, conformément aux besoins du marché.

- Organiser la veille scientifique et technique et étude de positionnement par rapport à la concurrence.

- Super visionner le déroulement des projets de R&D de l'entreprise.
- Faire une gestion des ressources dédiées aux projets.
- Evaluer la performance des équipes, faciliter le partage des connaissances et apporter leurs conseils sur les problèmes rencontrés.

- Département affaires réglementaires :

Cette direction se charge de veiller et de rendre compte du respect de la conformité des lois, des réglementations nationales et internationales, des normes professionnelles et déontologiques ainsi que des procédures internes. Plus précisément, ce département se charge de :

- La rédaction et le suivi des dossiers d'enregistrement.
- Le conseil et l'assistance sur les aspects réglementaires auprès des services concernés (développement, production, vente, marketing, qualité).
- La rédaction des procédures inhérentes à l'activité réglementaire.
- La veille réglementaire internationale.
- Le contrôle des documents promotionnels, aussi bien pour les médicaments que les dispositifs médicaux.

- Département IT (Information Technology) :

Autrement dit département informatique, de l'organisation. Les opérations IT incluent les processus administratifs et le support lié au matériel et aux logiciels, à destination des clients internes et externes. Il entretient également d'autres tâches, comme :

- La définition des publications orientées vers l'extérieur et la conception des messages.
- La gestion des moyens de communication : journal d'entreprise, affichage, audio-visuel, réunions systématiques.

- Département des finances :

Qui comprends le bureau de budget et comptabilité, son rôle est la confection du budget, prévention budgétaire, paie, l'approvisionnement, Signature de différent document externe (conventions avec les fournisseurs, factures).

- Département opérationnel :

Ce département assure le développement opérationnel, formule les stratégies de développement des produits et services, gère les ressources de production internes et se compose des départements de la chaîne d'approvisionnement, de la production et de l'ingénierie.

- Ressources humaines :

Chargé de l'administration du personnel, le bureau comprend la gestion des carrières (recrutement, affectation du personnel, etc.) des fonctionnaires. Il existe également un bureau de formation qui dispense des formations continues, complémentaires et de perfectionnement.

- Département juridique :

Le service juridique intervient à toutes les étapes du projet pour prévenir les risques contentieux et connaître des dossiers contentieux. Il dirige, anime et coordonne les conseils juridiques internes.

- Direction médicale : Cette direction est :

- Responsables des formations médicales des visiteurs médicaux.

- Responsable de l'aspect scientifique du produit.

- Validation des présentations des communiquant pour les congrès et symposium.

- Les missions et la culture et la culture de HIKMA

L'une des vertus les plus "chéries" chez HIKMA est sans aucun doute la qualité - non seulement la qualité de leurs produits, mais la qualité de tout ce qu'ils font.

- Assurance de la pérennité de son activité

Hikma est fondée sur de solides principes philanthropiques : cela signifie un engagement fort de l'entreprise envers ses employés, la communauté et l'environnement. Elle est responsable de sa pérennité envers ses actionnaires, ses investisseurs, ses employés et les communautés dans lesquelles elle joue un rôle actif. L'adoption de la responsabilité sociale (SR) reflète la préoccupation de hikma pour ses employés, l'environnement, la société dans laquelle elle opère et les produits qu'elle commercialise.

- Stratégie des responsabilités sociétale de HIKMA

Afin de développer une stratégie de responsabilité sociale durable, HIKMA a déterminé des éléments d'intérêt global dans toutes ses divisions :

- Le bien être.

- Son personnel :

Les employés de HIKMA sont son principal atout. C'est pourquoi elle s'efforce d'accompagner au maximum ses collaborateurs en termes de formation, d'avantages sociaux, de reconnaissance et d'accompagnement de la diversité ; elle s'engage également à assurer la santé et le bien-être de l'ensemble de ses collaborateurs.

- La collectivité :

La société HIKMA est active dans la communauté et considère nécessaire d'indiquer sa présence dans le pays dans lequel elle opère.

- Son environnement :

HIKMA s'engage à opérer de manière géologiquement responsable. C'est pourquoi elle assure une auto-observation permanente et s'efforce d'évaluer ses performances par rapport à la législation environnementale en vigueur.

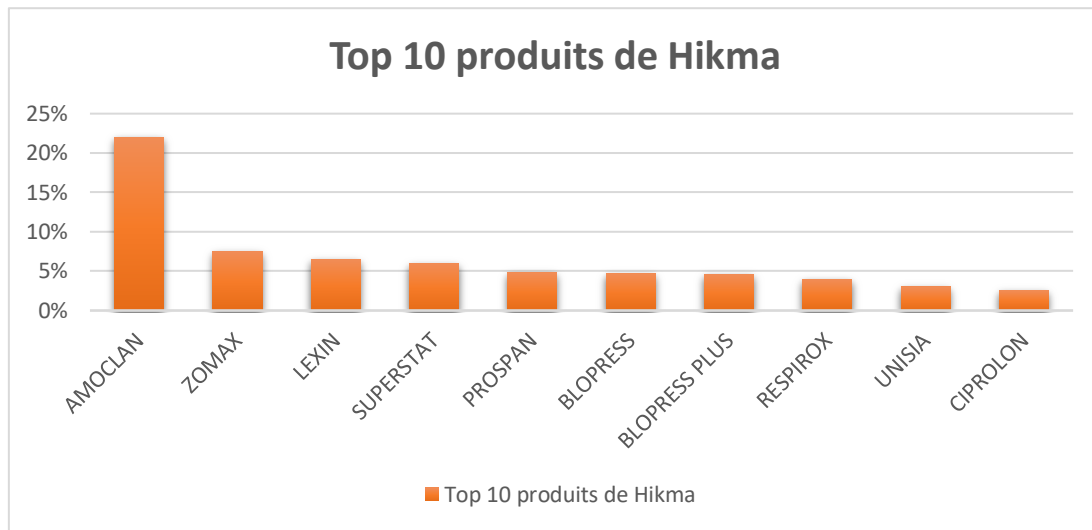
- Bien-être mondial et éthique :

HIKMA respecte les principes éthiques les plus élevés et s'efforce de garantir que tous les partenaires et employés de HIKMA adoptent des politiques, une conduite et des pratiques commerciales irréprochables sur le plan éthique.

-Les produits de HIKMA pharma Algérie :

Hikma a une grande brochure générale avec plus de 90 produits sur le marché algérien, l'image ci-dessous représente les 10 meilleurs produits de HIKMA.

Figure n° III.1 : Top 10 des produits de HIKMA



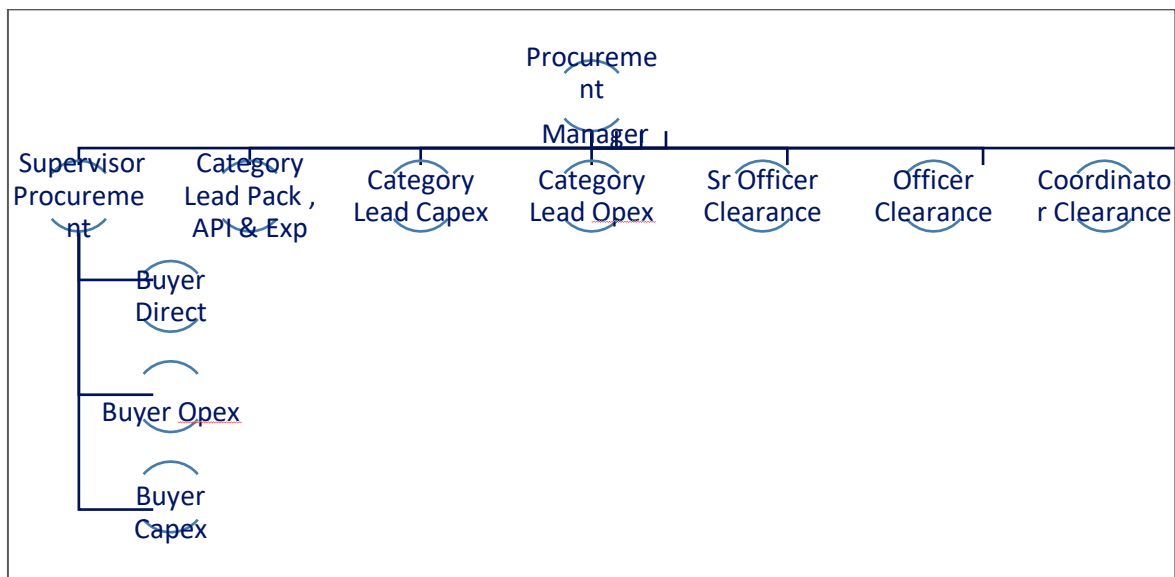
Source : Document interne à l'entreprise.

Commentaire :

Parmi les 10 premiers produits de hikma pharma Algérie, les antibiotiques représentent une grande partie des produits de la société, Amoclan est un produit premium, suivi de Zomax, Lexin et superstat.

-L'organigramme des achats :

Figure n° III.2 : l'organigramme des achats.



Source : Département marketing de l'entreprise Hikma.

Section 02 : Procédure de la logistique d'approvisionnement de HIKMA

HIKMA possède sa propre procédure d'approvisionnement. La supply chain de Hikma implique la coordination de nombreuses activités, notamment l'approvisionnement, la production, la distribution et la gestion des stocks. Ces phases sont interdépendantes et chacune assure la continuité d'une autre en étant efficace et efficiente pour garantir que les produits pharmaceutiques sont disponibles pour les grossistes dans les délais impartis.

2.1. Données d'approvisionnement

Les données d'approvisionnement sont considérées comme des informations internes de l'entreprise et ne sont pas publiques. HIKMA utilise ces données pour évaluer leur performance d'approvisionnement, améliorer leurs processus d'approvisionnement et prendre des décisions stratégiques. Comprennent généralement les informations suivantes :

1-Les prévisions de ventes (sont utilisées pour planifier les niveaux de stock et les commandes auprès des fournisseurs « département planning »).

2-Les niveaux de stock actuels (données sont utilisées pour planifier les commandes auprès des fournisseurs « département planning » généralement la marge de safety stock de HIKMA est de 3 à 6 mois).

3-Les délais de livraison (sont utilisées pour planifier les niveaux de stock et les délais de production).

4-Les spécifications des produits (sont utilisées pour s'assurer que les fournisseurs fournissent les produits conformément aux exigences de Hikma Pharma).

5-Les coûts d'achat (sont utilisées pour suivre les dépenses d'approvisionnement et pour évaluer la performance des fournisseurs).

6-Les performances des fournisseurs (sont utilisées pour sélectionner et évaluer les fournisseurs).

7-Les conditions de paiement (sont utilisées pour négocier les prix et les conditions d'approvisionnement).

8-Les exigences douanières (sont utilisées pour s'assurer que les produits sont livrés conformément aux réglementations en vigueur).

9-Les exigences de qualité (sont utilisées pour s'assurer que les fournisseurs fournissent des produits conformes aux normes de qualité de l'entreprise).

10-Les rapports d'approvisionnement (sont utilisées pour suivre et évaluer la performance de l'approvisionnement).

2.2. Enchaînement des activités d'approvisionnement

Le processus d'approvisionnement de Hikma Pharmaceuticals implique plusieurs étapes et des personnes avec des rôles clés, notamment les responsables des achats et les responsables de la qualité. La planification des besoins, l'identification des fournisseurs, l'évaluation des fournisseurs, la sélection des fournisseurs, la négociation des contrats, la commande et la gestion des livraisons, et le paiement et la facturation sont les principales étapes du processus d'approvisionnement de Hikma.

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

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

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

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

2.2.1 Réalisation des plans

A. Responsable approvisionnement et approvisionneurs

Les responsables d'approvisionnement et les approvisionneurs reçoivent une variété de documents et de rapports liés à leur travail tels que :

-Les demandes d'achat : Ce sont des demandes émanant des différents départements de l'entreprise pour l'achat de produits ou services. Ces demandes peuvent être émises par un responsable de département, un chef de projet ou un employé ayant besoin d'un produit spécifique pour mener à bien une tâche avec leurs validations.

-Les devis et offres de fournisseurs : Les fournisseurs envoient des devis et des offres pour les produits ou services demandés par l'entreprise. Le responsable d'approvisionnement et les

approvisionnement doivent examiner ces offres pour trouver le meilleur fournisseur en termes de qualité, de prix, de délais de livraison et de conditions de paiement.

-Les commandes d'achat : Une fois que le fournisseur a été sélectionné, le responsable d'approvisionnement ou l'approvisionneur peut émettre une commande d'achat pour les produits ou services requis.

-Les factures fournisseurs : Les fournisseurs envoient des factures (pre-shipment) pour les produits ou services fournis à l'entreprise pour la validation. Le responsable d'approvisionnement et les approvisionneurs doivent s'assurer que les factures correspondent aux produits ou services reçus, aux quantités commandées et aux prix convenus.

-Les rapports de suivi des commandes : Le responsable d'approvisionnement et les approvisionneurs peuvent recevoir des rapports de suivi des commandes pour s'assurer que les produits ou services ont été livrés dans les délais impartis et conformément aux termes du contrat.

-Les rapports d'analyse des dépenses : Les responsables d'approvisionnement et les approvisionneurs peuvent recevoir des rapports d'analyse des dépenses pour évaluer les coûts d'achat de produits ou services et identifier les domaines où des économies peuvent être réalisées (saving).

-Les rapports de gestion de stock : Les responsables d'approvisionnement et les approvisionneurs peuvent recevoir des rapports de gestion de stock pour surveiller les niveaux de stock, prévoir les besoins futurs et éviter les ruptures de stock.

B. Approvisionneurs :

- Négocier avec les fournisseurs (prix, délais, qualité).

C. Responsable approvisionnement :

Consolider et gérer :

- Le fichier des matières premières communes, articles de conditionnement et pièces de rechange ... etc.

- Le plan d'approvisionnement établi par le planning.

D. Directeur Supply Chain Management et responsable approvisionnement :

Valider le plan d'approvisionnement :

- Besoins.
- Réajuster les besoins totaux selon les couvertures mensuelles (revoir à la baisse ou à la hausse).

Déterminer :

- Le mode d'expédition : terrestre, maritime ou aérien.
- Les incoterms par mode d'expédition.
- Choix des compagnies de transport.
- Gérer les booking et lining.
- Check liste de vérification des dossiers de commandes.
- Validation des documents.
- Envoie les documents par voie bancaire.
- La domiciliation bancaire.
- Dédouanement.
- Réception par site.

E. Responsable de planning :

- Mettre à jour et gérer les plans d'approvisionnements par usine et les transmettre au responsable approvisionnement.
- Transmettre le plan d'approvisionnement mensuel aux achats pour exécution.

2.2.2 Gestion des processus d'approvisionnement

- Approvisionneurs :

Recevoir de la direction des achats :

- Les copies de la facture pro-forma et le bon de commande (voir annexe n°3.1) pour vérification de la conformité des données suivantes au plan d'approvisionnement (quantités ; délais de livraison ; adresse ; mode paiement et incoterms) :
- Dossier conforme : poursuivre le processus (passage à l'étape suivante).
- Dossier non conforme : informer le responsable d'approvisionnement pour traitement des écarts avec la direction des achats.

- La copie du titre de transport pour vérification des délais (48 heures pour LTA (lettre de transport aérien) ; 04 jours pour BL (bon de livraison).
- Dossier domicilié, pour dépôt au transit et codification (pour suivi).
- Transmission au transit :
 - Dans le cas où les délais sont respectés : transmettre le dossier au transit pour assurance et ouverture du dossier.
 - Dans le cas où les délais ne sont pas respectés : transmettre le dossier au transit pour ouverture du dossier.
- La liste de colisage détaillant les articles/numéro de TU/TC.
- Recevoir les avis arrivés du transit et mettre à jour les statuts des stocks dans le plan d'approvisionnement (passage du statut stock engagé à stock à quai) pour traitement.
- Coordonner les réceptions et le dispatche de la marchandise avec les usines concernées.
- Etablir la synthèse des non conformités liées au contrôle à la réception des commandes et/ou transit et la transmettre à la direction Supply Chain Management pour traitement.

2.3. Consultation et homologation des fournisseurs

La consultation et l'homologation des fournisseurs de Hikma sont des étapes clés dans la gestion des processus d'approvisionnement. Hikma suit un processus rigoureux pour s'assurer que les fournisseurs sélectionnés sont capables de répondre aux besoins spécifiques en matière de qualité, de fiabilité et de performance.

En générale, Avant de commencer la recherche de nouveaux fournisseurs, Hikma identifie les besoins spécifiques en matière de produits, de services ou de matières premières. Hikma utilise diverses sources pour identifier des fournisseurs potentiels, notamment les bases de données en ligne, les foires commerciales et les recommandations de tiers. Avant de contacter un fournisseur potentiel, Hikma effectue une évaluation préliminaire pour déterminer si le fournisseur peut répondre aux besoins spécifiques.

Cette évaluation peut inclure une vérification des antécédents, des examens de l'historique des performances et une évaluation de la capacité du fournisseur à fournir des produits ou services de qualité. Hikma invite les fournisseurs pré-qualifiés à participer à un processus de consultation. Au cours de ce processus, les fournisseurs présentent leurs produits ou services, leur expérience, leur capacité à répondre aux besoins spécifiques de Hikma et leurs conditions de prix. Une fois que les fournisseurs ont été consultés, Hikma procède à une évaluation

détaillée des fournisseurs pré-qualifiés. Cette évaluation peut inclure une analyse financière, une visite des installations du fournisseur, des essais de produit et des enquêtes sur la qualité.

Les fournisseurs qui réussissent l'évaluation détaillée sont homologués. Cela signifie que le fournisseur est considéré comme capable de fournir des produits ou services conformes aux normes de qualité et de fiabilité de Hikma. Une fois homologués, les fournisseurs sont évalués régulièrement pour s'assurer qu'ils respectent les normes de qualité et de performance attendues. Les performances des fournisseurs sont surveillées et évaluées régulièrement pour garantir une chaîne d'approvisionnement fiable et efficace.

2.4. Modalités de paiement

Les modalités de paiement utilisées par Hikma pour payer ses fournisseurs peuvent varier en fonction du type de transaction, de la relation commerciale avec le fournisseur et des réglementations locales. Cependant, voici quelques exemples de modalités de paiement courantes utilisées par Hikma pour payer ses fournisseurs :

1-Virement bancaire : Hikma peut effectuer des paiements à ses fournisseurs par virement bancaire. Les fournisseurs peuvent recevoir les fonds directement sur leur compte bancaire.

2-Chèque : Hikma peut également envoyer des chèques pour effectuer des paiements à ses fournisseurs (achats locaux).

3-Paiement électronique : Hikma peut utiliser des services de paiement électronique tels que PayPal, Skrill et Stripe pour payer ses fournisseurs.

4-La remise documentaire : Hikma peut utiliser la remise documentaire pour sécuriser les paiements et pour s'assurer que tous les documents nécessaires sont en ordre avant d'effectuer le paiement. Cela peut aider à éviter les erreurs de paiement et à réduire les risques pour les deux parties impliquées dans la transaction.

5- La lettre de crédit : Hikma utilise la lettre de crédit pour une opération commerciale afin de garantir que le paiement sera effectué une fois que les documents d'expédition et les documents financiers nécessaires ont été fournis et vérifiés par la banque émettrice de la lettre de crédit. La lettre de crédit peut aider à faciliter les transactions internationales en offrant une méthode de paiement standardisée qui est acceptée dans le monde entier. Elle peut également réduire les coûts et les temps de traitement des paiements, car elle peut offrir une méthode de paiement

plus rapide et plus efficace que d'autres méthodes de paiement, comme les virements bancaires internationaux.

2.5. Domiciliation et dédouanement

La domiciliation bancaire est une opération par laquelle une banque (la banque domiciliaire) accepte de payer le fournisseur d'Hikma Pharmaceuticals en échange de la présentation de documents conformes à certaines conditions. Cette opération est souvent utilisée dans le cadre de transactions internationales.

Dans le cas de Hikma, lorsque la domiciliation bancaire est utilisée, les documents nécessaires (tels que les factures, les documents de transport, etc.) sont envoyés à la banque domiciliaire. Cette banque examine les documents pour s'assurer qu'ils sont conformes aux termes de la domiciliation et que toutes les conditions ont été remplies. Si les documents sont jugés conformes, la banque domiciliaire effectue le paiement au fournisseur conformément aux termes de la domiciliation.

En ce qui concerne le dédouanement, celui-ci peut être effectué par Hikma, selon les termes de l'accord commercial. Elle doit s'assurer que tous les documents nécessaires sont en ordre et que les formalités de dédouanement sont satisfaites.

Une fois que le processus de dédouanement est terminé et que les documents sont jugés conformes, la banque domiciliaire peut alors effectuer le paiement au fournisseur conformément aux termes de la domiciliation.

Section 03 : L'impact de la maîtrise des opérations d'achat sur l'amélioration de la performance commerciale

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

Nous allons analyser quantitativement dans cette section la performance commerciale de l'entreprise HIKMA sur les trois dernières années dans le cadre des données qui nous ont été attribuées, ensuite, nous allons entamer quelques difficultés qu'a subi le groupe industriel ainsi

que leurs causes et conséquences sur quelques indicateurs quantitatifs de la performance commerciale sur une durée mensuelle, et nous finirons par une étude qualitative à travers un guide d'entretien pour renforcer notre étude et lui ajouter un aspect qualitatif.

3.1. Présentation du cadre méthodologique de l'étude qualitative et analyse des résultats :

Afin d'atteindre nos objectifs de recherche et de répondre à nos questions, nous avons pensé qu'il serait utile de mener une recherche qualitative dans ce domaine ainsi qu'une recherche quantitative basée sur les données que nous avons pu recueillir au sein de HIKMA PHARMA.

3.1.1 Objectifs de l'enquête par entretien :

Dans cette sous-section, nous présentons notre outil d'analyse, qui s'articule autour d'entretiens personnels semi-directifs avec les responsables de département des opérations.

L'objectif principal de cette enquête est de mesurer l'impact de la logistique amont sur la performance commerciale de HIKMA, ainsi que d'autres objectifs secondaires tels que :

- Expliquer le processus logistique amont de HIKMA.
- Identifier l'importance de maîtriser la logistique amont pour la continuité des processus aval.
- Mesurer la performance commerciale de l'entreprise à l'aide d'indicateurs et relier son écart aux complexités rencontrées dans le processus d'achat et d'approvisionnement.

3.1.2 Période de l'enquête :

Notre enquête a été menée en mars 2023. Nous avons terminé la collecte des données en 15 jours et traité et analysé les résultats en 20 jours.

3.1.3 Le guide d'entretien :

3.1.3.1 Présentation du guide d'entretien :

Pour la réalisation de ce travail, nous avons mené une étude qualitative par entretiens semi-directifs à travers des entretiens en face-à-face avec des directeurs supply chain, des directeurs de transit, des responsables distribution et approvisionnement.

Dans cet entretien, nous avons demandé aux répondants de s'exprimer librement et spontanément, mais uniquement autour des sujets abordés dans nos questions, afin de mieux

manifester leur point de vue sur ces derniers et de nous fournir un résultat pour compléter notre recherche quantitative dans le but de déterminer la relation entre la logistique amont de HIKMA et sa performance commerciale.

Ce guide d'entretien est composé de questions ouvertes dont le but est de recueillir le plus d'informations possible.

3.1.3.2 Le choix des personnes :

La sélection des personnes interrogées est importante, nous avons sélectionné les bonnes pour répondre à l'objectif principal de l'étude, en fait nous avons interrogé quatre personnes, ce sont :

1. Senior officer clearance, qui exécutent et gèrent les différentes étapes liées aux achats au sein de leur service.
2. Le responsable des achats est l'élément qui gère notre première variable.
3. Superviseur des achats, afin de traiter la relation entre la logistique amont et aval y compris les ventes, assimiler le degré d'impact de l'approvisionnement par rapport à la logistique aval sur la performance commerciale de l'entreprise.

3.1.3.3 Le déroulement de l'entretien :

-Date : Nos entretiens se sont déroulés mercredi 01 mars 2023 au niveau de la direction des opérations « Département Supply Chain » (Staoueli), et jeudi 16 mars 2023 au niveau de la direction des opérations.

-Lieu : Nous avons choisi leurs propres bureaux comme lieu de déroulement de notre entretien.

-Durée : Nous avons consacré un temps suffisant auprès de chaque interviewé dont 20 à 30 minutes avec chaque responsable.

3.1.3.4. Réponses du guide :

Senior officer clearance / Superviseur des achats

Axe n°1 : Essai d'évaluation du processus achat de HIKMA

1- Quelle est la méthode et les critères que vous prenez en compte lors de vos choix de fournisseurs ?

Réponse :

Superviseur des achats : « Hikma, lors de son choix de fournisseur, insiste sur deux points sensible, le cout et le délai, et vu qu'ils connaissent parfaitement leurs fournisseurs, la qualité et déjà assurer, autrement dit le fournisseur est généralement choisi en fonction de la disponibilité du produit ou bien de la matière première voulue (ils insistent sur ce point même surtout dans les cas d'urgence), et les offres proposées par les fournisseurs, sans oublier sous quel délai la marchandise sera livrée.

Le choix des fournisseurs dans l'approvisionnement à l'international implique l'identification des besoins de l'entreprise, la recherche de fournisseurs potentiels, l'évaluation de leur réputation, de leur fiabilité et de leur capacité à répondre aux exigences de l'entreprise, la comparaison des coûts et la négociation des conditions de l'accord. »

Analyse :

En se référant au triptyque QCD, l'entreprise se repose sur de bonnes bases, elle cherche à minimiser les couts, tout en assurant la présence de la qualité adéquate (pour cela un service qualité est consacré), et tout cela est fait sous un délai bien déterminer, car Hikma estime que le temps a également une valeur non négligeable.

2- Sur quelle base choisissez-vous le mode de transport des matières premières et articles de conditionnement ?

Réponse :

Senior officer clearance : « Le mode de transport est sélectionné en fonction de divers critères, tels que la quantité de marchandises, la sensibilité, le coût du transport, le délai de livraison et le service. »

Analyse :

On voit bien que Hikma touche à tous les points sensible qui pourraient nuire à la qualité du produit, d'autre part elle reste bien vaillante sur ce qui concerne ses flux monétaires.

3- En tant que responsable, veuillez nous informer des incoterms que vous utilisez et des raisons de ce choix ?

Reponses:

Senior officer clearance: « *Les incoterms utilisés par HIKMA sont FOB, Cost sand Freight for Sea Freight. FCA et CPT pour le transport aérien. Ces incoterms sont imposés par la loi algérienne. »*

Analyse :

Par obligation, Hikma est bien limitée dans ses choix d'incoterms, et nous pouvons dire qu'à cause des lois imposées par la législation Algérienne, elle se retrouve face à des difficultés, qui pourraient handicaper ses opérations d'exportation.

Citons l'exemple d'un fournisseur Français qui lors d'un marché avec Hikma, refusait de prendre en charge la mise en FOB, et exigeait l'incoterm EXW, sous prétexte qu'il ne fait jamais la livraison.

Dans ce genre de situations, Hikma peut passer à côté de grands marchés, en n'ayant aucun pouvoir d'agir.

4- Veuillez nous donner quelques exemples sur les différents obstacles que vous rencontrez lors du processus achat impactant sur le rendement de l'entreprise et les mesures entreprises pour les surmonter ?

- **Senior officer clearance :** « *HIKMA rencontre quelques obstacles, nous pouvons privilégier l'erreur dans la documentation qui augmente les délais et ralentit le bon déroulement des procédures et fait générer des coûts d'inventaire des conteneurs ; à cela s'ajoute un délai de dédouanement des marchandises acheminées vers le port intérieur d'une dizaine de jours en moyenne qui occasionne des surcoûts aux douanes. Mais nous avons un département d'approvisionnement afin d'éviter ces coûts et délais excessifs. »*

Analyse :

Nous pouvons percevoir par cette démarche, que l'entreprise investie, et crée des services qui veille sur le bon déroulement des procédures, afin de minimiser aux maximum les erreurs qui pourrait subvenir, et qui engendre par la suite des frais, et une perte de temps.

5- Comment procédez-vous pour minimiser les coûts et délais d'approvisionnement ?

Senior officer clearance : « *Nous effectuons une meilleure utilisation de la capacité, un meilleur suivi, créons une collaboration entre les différents modes d'expédition (négocions les coûts) et faisons une planification à moyen et court terme selon la nature du produit.* »

Analyse :

Comme nous l'avons bien constaté au préalable, Hikma se focalise sur un bon suivi des couts et des délais, et c'est ce qui lui permet de garder une bonne image sur le marché du pharma, et faire face à la rude concurrence, et bien sûr honoré ses engagements avec ses clients.

6-Pensez-vous que la démarche sourcing optée par HIKMA influe positivement sur sa logistique amont et sa performance commerciale à travers le chiffre d'affaires, quantités vendues, le profit et la rentabilité commerciale de l'entreprise ?

Analyse :

Superviseur des achats : « *La démarche sourcing adoptée par HIKMA a un impact positif sur sa logistique amont et sa performance commerciale. En effet, en cherchant à sourcer les matières premières et les composants les plus adaptés à ses besoins et aux meilleurs prix, HIKMA peut réduire les coûts d'approvisionnement et améliorer la qualité de ses produits.*

Cela peut se traduire par une meilleure performance commerciale, avec une augmentation du chiffre d'affaires, des quantités vendues, du profit et de la rentabilité commerciale de l'entreprise. En ayant accès à des matières premières de meilleure qualité, HIKMA peut améliorer la qualité de ses produits finis, ce qui peut conduire à une augmentation de la satisfaction des clients et, par conséquent, à une augmentation des ventes.

De plus, en réduisant les coûts d'approvisionnement, HIKMA peut réduire ses coûts de production, ce qui peut conduire à une augmentation de la marge bénéficiaire et de la rentabilité commerciale de l'entreprise.

Cependant, il est important de noter que la réussite de cette démarche de sourcing dépendra de la capacité de l'entreprise à identifier les bons fournisseurs, à négocier les meilleurs prix et à maintenir des relations de confiance avec eux. Il est également important que la démarche de sourcing soit intégrée à une stratégie globale de Supply Chain, afin d'optimiser l'ensemble des processus de l'entreprise. »

Analyse :

Effectivement, la démarche sourcing optée par HIKMA influe positivement sur sa logistique amont et sa performance commerciale à travers le chiffre d'affaires, quantités vendues, le profit et la rentabilité commerciale de l'entreprise, cette démarche permet d'organiser un plan de travail très stricte et assidue, qui va venir impacté positivement l'amont et l'aval de la chaine, et c'est ce qui crée la performance de la firme en terme de rentabilité commerciale, quantités vendues, et du profit.

-Responsable des achats / Responsable des achats

Axe n°2 : Essai d'évaluation de la logistique d'approvisionnement de HIKMA

1-En tant que responsable, pouvez-vous déterminer le rôle de votre logistique d'approvisionnement dans la continuité optimale du processus en aval ?

-Superviseur des achats : « *La logistique d'approvisionnement de HIKMA fait référence à l'ensemble des activités liées à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, notamment la planification, l'organisation, l'exécution, le contrôle et le suivi des mouvements de biens et de services depuis le fournisseur jusqu'au client final.*

La continuité du processus en aval se réfère à la capacité de fournir des produits ou des services de manière ininterrompue, sans perturber les activités en aval telles que la production, la distribution ou la vente. Ainsi, la logistique d'approvisionnement est un élément clé pour garantir la continuité du processus en aval en assurant une disponibilité constante des matières premières, des composants et des produits finis. »

- Responsable des achats : « *La logistique d'approvisionnement de HIKMA joue un rôle clé dans la continuité optimale du processus en aval en gérant les stocks, en planifiant les approvisionnements, en suivant les délais de livraison et en gérant les fournisseurs. En garantissant une disponibilité constante des matières premières, des composants et des produits finis, la logistique d'approvisionnement permet de minimiser les risques d'interruptions de la chaîne d'approvisionnement et de garantir une production et une distribution continues des produits.* »

Analyse :

Nous constatons que la logistique d'approvisionnement est le pilier de toute l'opération logistique de l'amont à l'aval, c'est ce qui nous fait éviter le mauvais déroulement en termes de rupture de stock, de retard, arrêt de production, ou toute incapacité de fournir les produits finaux.

2-Selon vous, à quel degré HIKMA assure-t-elle la satisfaction de ses besoins en matières premières face à ses objectifs fixés ?

-Superviseur des achats : « *HIKMA met en place des processus de sélection rigoureux pour évaluer la qualité et la fiabilité de ses fournisseurs, et des processus de surveillance pour suivre les performances des fournisseurs en matière de qualité, de prix et de délai de livraison. HIKMA pourrait également établir des relations étroites avec ses fournisseurs clés afin d'assurer une coopération efficace et un partenariat mutuellement bénéfique.*

En fin de compte, la mesure dans laquelle HIKMA assure la satisfaction de ses besoins en matières premières dépendra de nombreux facteurs, notamment les normes de qualité, les conditions du marché, les relations avec les fournisseurs et les objectifs fixés. Il est probable que HIKMA surveille de près ces facteurs et qu'il mette en place des mesures pour assurer une satisfaction optimale de ses besoins en matières premières. »

-Responsable des achats : « *HIKMA assure une couverture de plus de 98% de ses besoins de la production incluant les matières premières, articles de conditionnement, pièces de rechange et autres. Afin de répondre à ses objectifs de production et de continuer à fournir des produits pharmaceutiques de haute qualité à ses clients.* »

Analyse :

HIKMA serait probablement très attentif à la qualité, à la fiabilité et à la stabilité de son approvisionnement en matières premières. On se référant aux réponses données, nous déduisons que les opérations sourcing du groupe se poursuivent généralement dans de bonnes conditions. HIKMA parvient à satisfaire ses besoins de production, grâce aux mesures établies. Et même en cas de changement de lois (coupure des relations avec l'Espagne) ou bien de conjoncture sanitaire (la COVID-19), l'entreprise parvient toujours à trouver des solutions sans arriver à toucher à sa satisfaction client, grâce à sa veille stratégique et commerciale.

3- Parmi les flux d'informations, physiques, financiers et administratifs, d'où provient généralement les éléments qui freinent le bon déroulement des opérations achat-approvisionnement ?

Superviseur des achats : *«Les éléments qui freinent généralement les approvisionnements sont externes et on peut citer les lourdeurs administratives telles que les procédures d'approbation et les autorisations peuvent ralentir les processus d'achat-approvisionnement et entraver la prise de décision rapide et efficace».*

Responsable des achats : *«Au sein du groupe, nous prenons toujours en compte les retards ou les erreurs dans la communication des spécifications des produits, des commandes et des livraisons, parfois les problèmes de qualité lors de la réception des produits peuvent perturber le calendrier de production et augmenter les coûts, ainsi Les problèmes liés aux paiements, tels que les retards de paiement ou les erreurs de facturation, peuvent causer des retards ou même des annulations de commandes ».*

Analyse :

Pour ce cas nous pouvons dire que c'est des problèmes causés par l'effectif, ou bien les fournisseurs, et bien évidemment nous ne pouvons jamais éviter ce genre d'erreurs vu que c'est humain, hors qu'il faudrait les minimiser en rajoutant peut être du personnel, pour diminuer la pression (vu qu'il y a trop de charge), pour ne pas affecter les flux.

Quant à les forces majeurs tel que les retards d'accord par le ministère de l'industrie, commerce, la santé, ou des mines, ou encore les retards d'attribution des licences d'importations, sont complètement inévitable.

4-À quel degré HIKMA est-elle apte à gérer ses stocks de matières premières et faire face aux sur stockages et ruptures de stocks ?

Superviseur des achats : « *Pour éviter les sur-stockages, le groupe HIKMA met en place des systèmes de prévision de la demande précis, surveille les tendances du marché et les changements de comportement des clients, et met en place des protocoles de gestion des stocks pour garantir que les niveaux de stock sont maintenus à des niveaux optimaux.*

En somme, pour assurer une gestion efficace des stocks, le groupe HIKMA est capable de prévoir la demande de ses clients, avoir des relations étroites avec ses fournisseurs, et maintenir des processus d'approvisionnement agiles et flexibles. »

Responsable des achats : « *Grasse a une gestion efficace des stocks et une planification précise de la demande, une gestion rigoureuse des niveaux de stocks et une coordination étroite avec les fournisseurs.»*

Analyse :

Pour la gestion des stocks l'entreprise à dédié tout un département « département planning » qui sert à gérer le stock et détecter le besoin, pour par la suite prévenir le département achat bien à l'avance afin d'échapper à la rupture de stock, et après la réception de la matière souhaiter, il vient dispatcher la quantité sur des trimestres pour une meilleure gestion et une bonne veille. Le département commercial s'occupe de la phase aval, donc il prévoit le changement au niveau de le demande client.

En gros, HIKMA est en mesure de surveiller et d'anticiper la demande des clients, d'estimer les niveaux de stocks nécessaires pour répondre à cette demande, et d'évaluer les risques potentiels de sur-stockage et de rupture de stock.

5-Quelle est l'appréciation sur l'ensemble des étapes achat-approvisionnement de HIKMA et la gérance des coûts de ces derniers

Superviseur des achats : « *HIKMA gère l'ensemble de ces étapes d'achat-approvisionnement, après avoir une connaissance approfondie de ses coûts d'achat et de production ».*

Responsable des achats : « *HIKMA a une gestion efficace des achats et des approvisionnements pour réduire les coûts, améliorer la qualité des produits et garantir des livraisons en temps et en heure. Avec la mise en place des processus clairs et efficaces pour*

gérer l'ensemble des étapes d'achat-approvisionnement, de la sélection des fournisseurs à la réception des produits et optimiser les coûts de stockage et de transport ».

Analyse :

Avec la bonne planification des stocks, HIKMA gagne toujours en matière de temps, c'est ce qui lui donne le privilège de mieux choisir ses fournisseurs, et les sélectionnés à partir du rapport qualité/prix, en restant très rigoureux pour atteindre l'optimum. En ce qui concerne l'achat, cette multinationale dispose d'une grande capacité financière, qui lui permet d'investir, et d'effectuer des achats avec des sommes colossales quand c'est nécessaire, pour bien préserver l'ordonnancement de la chaîne, et garder son positionnement sur le marché.

-Responsable des achats

Axe 3 : Influence de la logistique amont de HIKMA sur sa performance commerciale comparée à la logistique aval

1-Comment évaluez-vous les approvisionnements mensuels (conformité des quantités, délais de traitement et livraison) ?

Responsable des achats : *« Pour les commandes sont traitées et livrées dans les délais convenus avec les fournisseurs. En utilisant des protocoles clairs pour gérer les délais de traitement et de livraison, et de communiquer régulièrement avec les fournisseurs pour s'assurer que les commandes sont bien en cours de traitement et de livraison sauf dans les cas imprévus, comme la conjoncture du COVID-19. HIKMA s'assure toujours que les quantités de matières premières commandées correspondent exactement aux quantités livrées. Cela en effectuant des contrôles de qualité rigoureux et en vérifiant les documents de livraison ».*

Analyse :

Dans cette phase on trouve la présence de trois départements, le département planning qui déclenche le processus et réclame l'existence d'un besoin, puis le département achat qui effectue la commande avec le fournisseur adéquat, et reste en contact avec lui jusqu'à ce que cette dernière parvienne, et ce qu'elle soit contrôlée par le département qualité, pour assurer sa conformité, tout en respectant les délais, et c'est ce qui élimine généralement les ruptures de stocks. Dans les cas majeurs, là où on tombe dans des situations urgentes, on procède de façon immédiate, sans avoir à se référer au calendrier mensuel, en se focalisant même surtout sur les délais et la qualité.

2-Quel est le but et les conséquences de la centralisation des achats optée récemment par HIKMA ?

Responsable des achats : *« Le but de la centralisation des achats optée récemment par HIKMA est de simplifier et de rationaliser le processus d'achat de l'entreprise. En centralisant les achats, l'entreprise peut bénéficier d'une plus grande efficacité et d'une meilleure coordination de ses achats, ce qui peut se traduire par des économies de coûts et une amélioration de la qualité des achats, En termes de conséquences, la centralisation des achats peut entraîner une certaine perte d'autonomie des différentes entités de l'entreprise, qui ne sont plus libres de choisir leurs propres fournisseurs. Cependant, cette perte d'autonomie peut être compensée par les avantages liés à la centralisation des achats ».*

Analyse :

Il est vrai que cette centralisation sépare les différents départements des fournisseurs, en mettant le département achat comme intermédiaire entre ces deux derniers, mais n'empêche que cette stratégie permet de mettre en place des personnes plus spécialisés en matière de négociation, qui vont optimiser l'opération d'achat, et construire des relations plus robustes avec les fournisseurs, aussi, il auront plus de visibilité sur le marché des fournisseurs, et comme ça l'entreprise aura un meilleur triptyque QCD (coûts/qualité/délai).

3-Sur l'ensemble des activités de la Supply Chain, d'où proviennent généralement les principales causes de méventes ?

Responsable des achats : *« les principales causes de méventes peuvent provenir de différentes étapes du processus, notamment la planification de la demande, la gestion des stocks, la gestion des approvisionnements et la logistique. Pour éviter ces méventes, il est important que l'entreprise mette en place des processus efficaces et optimisés à chaque étape de la Supply Chain ».*

Analyse :

Nous avons vu que HIKMA dispose d'un bon processus sur le plan logistique, gestion de stock, planification, et gestion des approvisionnements, il est donc conseiller pour éviter ce genre de cas, de se référer aux produits saisonniers et les intrants indisponibles, pour avoir une bonne maîtrise de l'aval.

3.2. Analyse de la performance commerciale de HIKMA (étude quantitative)

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

3.2.1. Part de marché

Hikma Pharmaceuticals est une entreprise multinationale, en raison de la complexité de l'industrie pharmaceutique et de la diversité des produits et marchés de Hikma, le service du suivi et étude de marché au sein de la direction vente et marketing à STAOUALI (Alger) détient les différents chiffres d'affaires des concurrents directs et indirects y compris les parts de marchés globales et encore plus précisément par produit, sachant que théoriquement :

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

Tableau n° III.1 : Part de marché en valeur de HIKMA et des trois leaders en 2020, 2021 et 2022.

Laboratoires	Rang 2020		Rang 2021		Rang 2022		Part de marché 2020		Part de marché 2021		Part de marché 2022	
	en UV	en UV	en UV	en UV	en UV	en UV	en %	en %	en %	en %	en %	en %
SANOFI	1	1	1	1	1	1	13.9%	12.4%	11.5%			
EL KENDI	3	3	3	2	2	2	7.6%	7.2%	7.0%			
NOVO NORDISK	2	2	2	3	3	3	7.7%	8.5%	6.9%			
HIKMA PHARM	4	4	4	4	4	4	4.3%	5.5%	5.8%			
BIOPHARM	5	5	5	5	5	5	3.3%	3.5%	3.7%			

Source : Documents internes de la direction marketing et ventes.

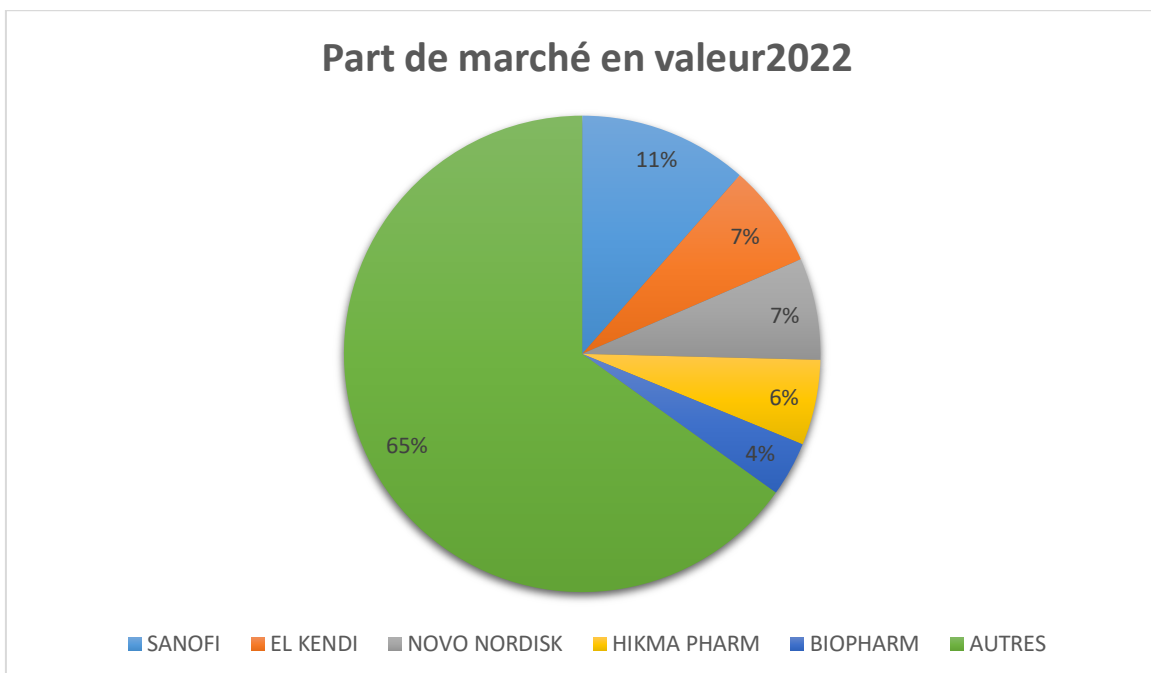
Commentaire :

-Le tableau ci-dessus représente les parts de marchés des quatre industries pharmaceutiques leaders nationaux (SANOFI, EL KENDI, NOVO NORDISK et BIOPHARM), selon les chiffres d'affaire réalisés en PPA au cours des trois dernières années (2020, 2021, 2022), ainsi que celles de HIKMA PHARM qui est au 4ème rang pendant les trois. Son taux d'évolution a augmenté de 1.2% et 0,3% respectivement. Par le biais de son chiffre d'affaires, SANOFI a

maintenu sa place de leader avec un pourcentage assez élevé, tandis que la 2ème et la 3ème place se tournaient entre NOVO NORDISK et EL KENDI.

Cette stabilité est expliquée par une veille très rigoureuse par rapport à l'environnement externe, et un travail assez strict qui vise un objectif bien déterminé en interne, ce qui a toujours mené Hikma à garder son positionnement et sa place parmi les Top 5 boîtes pharmaceutiques en ALGERIE.

Figure n° III.1 : Présentation de la part de marché en valeur de HIKMA en 2022



Source : Documents internes à l'entreprise HIKMA, direction marketing et ventes.

Commentaire :

-La figure ci-dessus illustre la part de marché de HIKMA PHARM par rapport aux quatre leaders nationaux en 2022, ces quatre leaders recouvrent à eux seuls environ 29.1% de la totalité du chiffre d'affaires dégagé par le marché pharmaceutique tandis que Hikma PHARMA a réalisé 5.8% de ce chiffre au cours de l'année.

3.2.2 Chiffre d'affaires

Tableau n° III.2 : Répartition des chiffres d'affaires de HIKMA des trois dernières années.

Valeur : en Millier de DA

Chiffre d'affaires	Objectif	Réalisation	Taux de réalisation	Taux d'évolution
2020	17,011,000	19, 069,249	112.09%	-
2021	23,500,000	26, 066,685	110.92%	-1.17%
2022	26,500,000	27,786,523	105%	5.92%

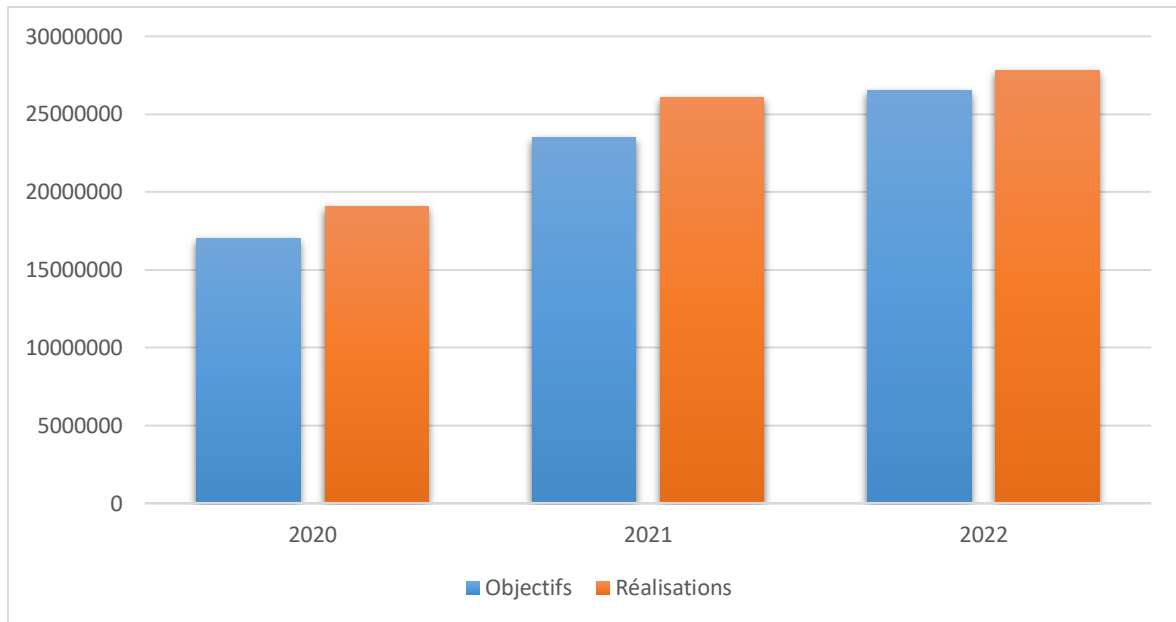
Source : Documents internes de la direction marketing et ventes.

Commentaire :

- Le tableau de chiffres d'affaires présenté révèle une tendance à la hausse sur les trois dernières années, ce qui indique une croissance stable de l'activité de l'entreprise. Les chiffres d'affaires ont augmenté régulièrement de 2020 à 2022, montrant une progression significative de 4.9% en moyenne chaque année. Cette évolution positive est encourageante et témoigne d'une performance solide de l'entreprise sur cette période.

La tendance à la hausse des chiffres d'affaires sur les trois dernières années est un signe positif pour l'entreprise, mais il est essentiel de continuer à surveiller de près la performance globale de l'entreprise et d'analyser les facteurs qui influent sur les variations des chiffres d'affaires pour prendre des décisions éclairées et maintenir une croissance durable.

Figure n° III.2 : Objectifs et réalisations du chiffre d'affaires en quantités durant les trois dernières années



Source : Documents internes de la direction marketing et ventes.

-Commentaire :

-La figure ci-dessus est représentative d'une comparaison entre les objectifs et la réalisation du chiffre d'affaires en 2020, 2021 et 2022. Ce dernier a connu une augmentation sur les trois années ce qui implique que l'entreprise était performante par rapport à ces trois années.

- Le taux de réalisation des objectifs des quantités vendues en 2020 a atteint 112.09% face à 110.9% en 2021 et 105% en 2022, ce qui fait qu'en termes d'efficacité l'entreprise était performante et a connu une augmentation durant les trois années.

3.2.3. Résultat net

Le résultat net consolidé de Hikma s'élève à 2 377 000 Milliers au 31/12/2021 de DA contre 2 900 160 Milliers de DA au 31/12/2020 enregistrant ainsi une diminution de 18.03% et un taux d'atteinte de 90.15% de l'objectif assigné. Le résultat net consolidé du Groupe s'élève à 2647070 Milliers au 31/12/2022 de DA enregistrant une augmentation de 11.36 % et un taux d'atteinte de 93.23% de l'objectif assigné.

3.2.4 La rentabilité commerciale de l'entreprise

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

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

$$\text{Rentabilité Commerciale} = (\text{Résultat Net} * 100) / \text{Chiffre d'Affaires}$$

En 2020 :

$$\begin{aligned} \text{Rentabilité commerciale} &= 2900160 * 100 / 19069249 \\ &= 15.20\% \end{aligned}$$

En 2021 :

$$\begin{aligned} \text{Rentabilité commerciale} &= 2377000 * 100 / 26066685 \\ &= 9.12\% \end{aligned}$$

En 2022 :

$$\begin{aligned} \text{Rentabilité commerciale} &= 2647070 * 100 / 27786523 \\ &= 9.52\% \end{aligned}$$

Commentaire :

On remarque une baisse du ratio de rentabilité commerciale de Hikma qui s'élevait à 15.20% dans l'exercice 2020 enregistrant une diminution de 6.08% par rapport à l'exercice 2021, parmi les causes principales de cette baisse :

- Une baisse du résultat net d'une valeur de 523160 milliers de DA et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement à cause des restrictions aux déplacements internationaux et les fermetures d'usines dans plusieurs régions ont entraîné des perturbations majeures de la chaîne d'approvisionnement mondiale. L'entreprise a eu du mal à obtenir des matières premières, des composants et des produits finis, ce qui a entraîné des retards de production et des coûts supplémentaires.

3.2.5. Profit de l'entreprise

Sachant théoriquement que :

$$\text{Le Profit} = \text{Recette Totale} - \text{Dépense Totale}$$

Le profit réalisé par Hikma en 2020 et 2022 est comme suit :

Tableau n° III.3 : Profit réalisé en 2020 et 2022 par Hikma

	2020	2021	Réalisation/objectif	Taux d'évolution
Profit	2900159602,23	2377000156,56	90.15%	-18.03%

Source : Rapport de gestion 2021, direction des opérations.

Commentaire :

Depuis le tableau ci-dessus on remarque que le profit réalisé par Hikma en 2021 a diminué de 18,03% soit une valeur de 523 159 445, 67 DA ainsi une non réalisation de 9,85% des objectifs fixés pour 2021 ce qui implique une non-performance par rapport à cet indicateur quantitatif.

3.2.6 L'image de l'entreprise

Hikma Pharmaceuticals est une entreprise pharmaceutique internationale qui opère dans plusieurs pays et qui a une forte présence dans le secteur des génériques. L'image de marque de Hikma Pharmaceuticals est donc principalement associée à la qualité de ses produits génériques, à sa fiabilité, à son expertise dans le domaine pharmaceutique et à son engagement envers la satisfaction de ses clients.

En outre, la marque Hikma Pharmaceuticals est souvent associée à des valeurs telles que la transparence, l'intégrité et la responsabilité sociale. L'entreprise a un engagement envers la durabilité et la protection de l'environnement, ainsi qu'envers les communautés locales où elle opère.

Enfin, Hikma Pharmaceuticals est également connue pour ses partenariats stratégiques avec d'autres entreprises pharmaceutiques et pour son innovation dans le développement de médicaments pour répondre aux besoins médicaux non satisfaits.

3.2.7 Satisfaction client

Hikma Pharmaceuticals est connue pour être une entreprise qui accorde une grande importance à la satisfaction de ses clients. L'entreprise a mis en place un certain nombre de mesures pour s'assurer que ses clients reçoivent des produits de qualité et un excellent service.

Tout d'abord, Hikma Pharmaceuticals a un engagement envers la conformité réglementaire et la qualité de ses produits. L'entreprise suit des normes rigoureuses de contrôle de qualité et de production pour garantir que ses produits sont sûrs et efficaces.

De plus, Hikma Pharmaceuticals est connue pour son excellent service client. L'entreprise est engagée à répondre rapidement aux demandes de ses clients et à résoudre les problèmes de manière efficace et efficiente. Les clients peuvent également accéder à une assistance technique et à des services de soutien pour les aider dans leur utilisation des produits de Hikma Pharmaceuticals.

En outre, l'entreprise est connue pour son engagement envers la transparence et la communication ouverte avec ses clients. Les clients peuvent accéder à des informations détaillées sur les produits de l'entreprise, ainsi qu'à des informations sur la conformité réglementaire, les essais cliniques et les rapports annuels.

Dans l'ensemble, Hikma Pharmaceuticals a une réputation solide en termes de satisfaction des clients, en raison de son engagement envers la qualité des produits, un excellent service client, la transparence et la communication ouverte avec les clients.

3.3 Analyse de l'impact des ruptures des stocks et diminutions des coûts amont sur la performance commerciale de HIKMA :

Hikma a subi des ruptures de stocks notamment en 2020 et 2022. il y a des stocks qui sont plus importants que d'autres et qu'il y a des stocks qui sont des ingrédients clés dans la fabrication de médicaments.

Les économies sur les coûts à cet effet, pourront être élevées, cette notion concerne des produits de consommation totale et sont beaucoup plus importants si l'on se réfère aux indicateurs de performance commerciale, d'où la nécessité de présence d'un impact de l'optimisation des opérations achat-approvisionnement sur ces différents indicateurs.

Le degré de cet impact sera étudié à travers des difficultés rencontrées récemment tout au long de cette chaîne d'approvisionnement, parmi ces cas :

Rupture de stock «Azithromycine (Zomax 500) »

Cette rupture est causée par la pandémie de COVID-19. Cependant, il est important de noter que la pandémie a affecté la chaîne d'approvisionnement mondiale de manière significative.

En raison de :

- La fermeture des frontières.
- La perturbation des opérations.
- Augmentation de la demande.
- Les matières premières sont soumises à des réglementations strictes en matière d'importation.

Cette rupture a entraîné :

- Une rupture quantitative de 7% pour le mélange final de l'azithromycine (Zomax 500)(Voir annexe n°3.3),(voir annexe n°3.4) et (voir annexe n°3.5).
- Une rupture de stock de sécurité en produit fini pendant deux (2) mois.

Hikma a pris des mesures pour atténuer les effets de la pandémie sur la chaîne d'approvisionnement, telles que l'augmentation de la production de matières premières, la diversification des sources d'approvisionnement et la collaboration avec d'autres entreprises et gouvernements pour garantir un approvisionnement adéquat en matières premières.

Tableau n° III.4 : Objectifs et réalisations de production de «Zomax 500» en 2020 et 2021.

Produit	Réalisation quantité	Réalisation valeur	Objectif quantité	Objectif valeur	Taux quantité	Taux valeur
Zomax 500	897,262	160,161,338	1,008,160	179,956,560	88,99%	88,99%

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

Commentaire : Le tableau ci-dessus représente production de **Zomax 500** entre réalisation et objectif et cela durant les mois qui suivent sa rupture causée par une complication au niveau de la chaîne d'approvisionnement, les valeurs sont présentées au « PSU », nous remarquons :

- Une non-réalisation de production de 110,898 unités.
- Une non-réalisation de 19, 795,222 DA en valeur.
- Un taux de réalisation acceptable de 88.99%.

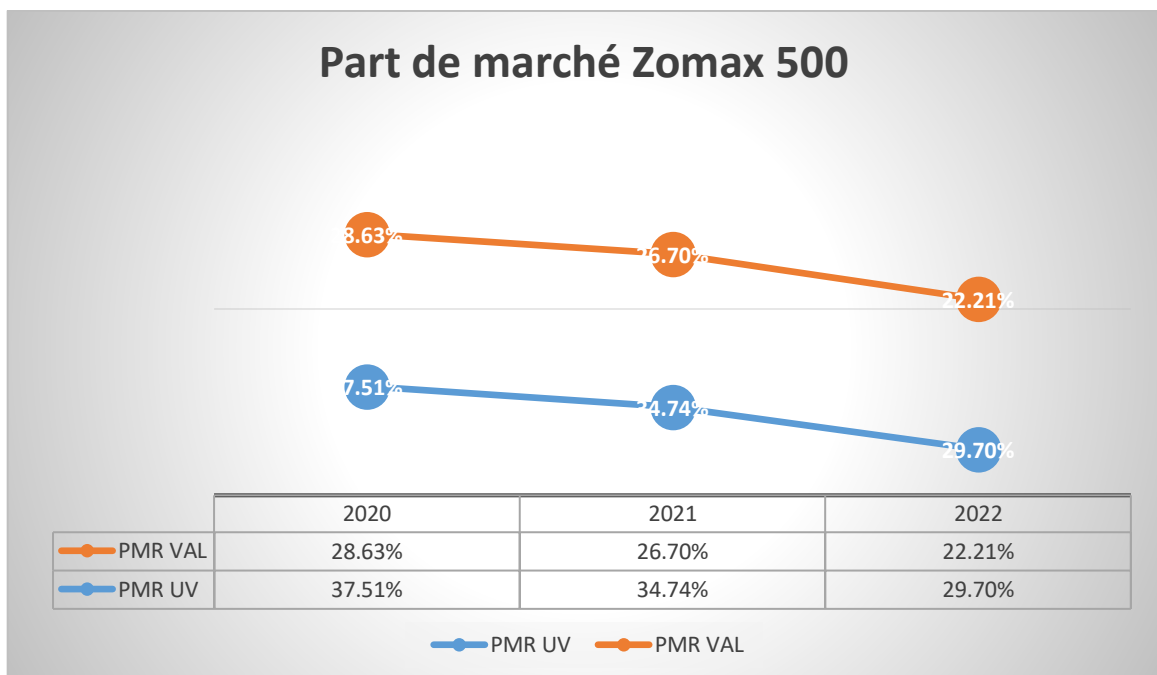
• **Impact sur la part de marché**

Tableau n° III.5 : Part de marché de HIKMA par produit Zomax 500 en 2020 et 2021

PDM : part de marché

	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Produit	PDM UV	PDM UV	PDM UV	PDM VAL	PDM VAL	PDM VAL
Zomax 500	37.51%	34.74%	29.70%	28.63%	26.70%	22.21%

Schématisation du tableau



Source : Elaboré par nos soins à partir du rapport de gestion 2020 de HIKMA.

Commentaire :

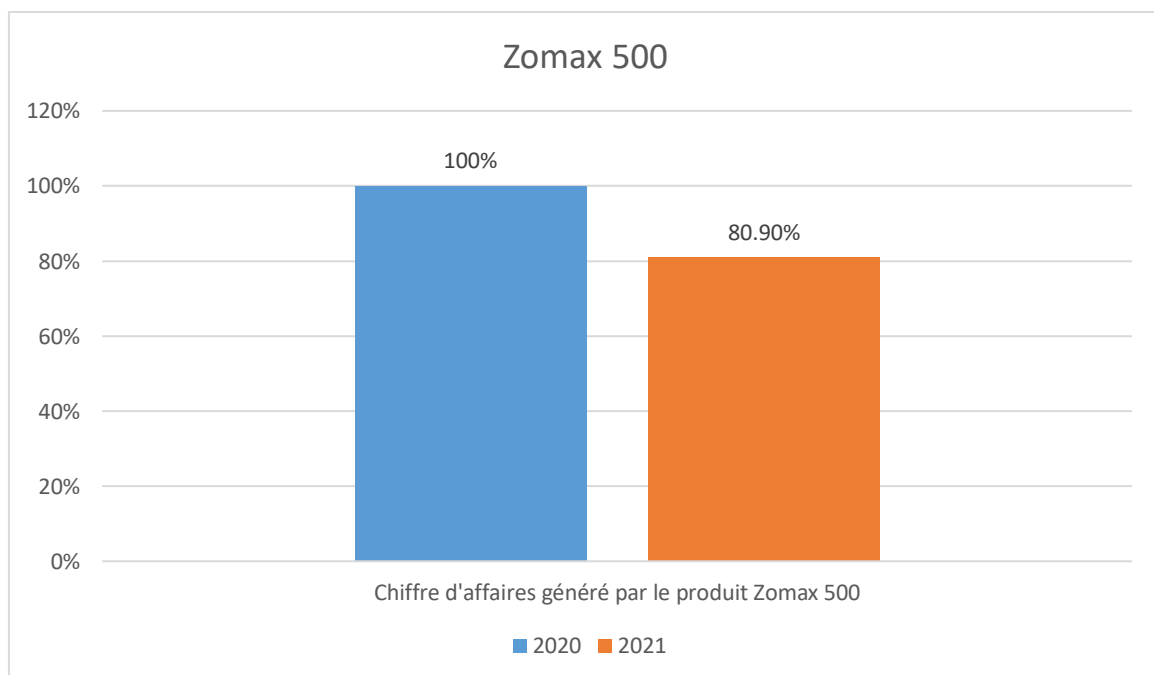
On remarque d'après le tableau ci-dessus que les parts de marchés du produit **Zomax 500** ont rencontré une diminution de 7,81% en unités vendues et de 6,42% en valeur « PPA ». Cette diminution est due au manque de disponibilité du produit sur le marché, parmi les causes majeures de cette diminution, on cite la rupture du mélange finale entrant dans la production du médicament en 2020.

• **Impact sur l'évolution du chiffre d'affaires annuel**

Tableau n° III.6 : chiffre d'affaires généré par le produit Zomax 500 en 2020 et 2021.

	2020	2021	Evolution
Chiffre d'affaires en quantités	998,078	897,262	-10.10%
Chiffre d'affaires en valeur	178,156,994	160,161,338	-10.10%

Schématisation du tableau



Source : Elaboré par nos soins à partir du rapport de gestion 2020 de HIKMA.

Commentaire : On remarque d'après le tableau ci-dessus que le chiffre d'affaires a diminué de 100816 en quantités et 17995656 en valeur enregistrant un déclin de 10.10%. Ceci en raison des ruptures de matières premières rencontrées durant l'année ce qui a impliqué sur la disponibilité du produit sur le marché et donc diminué sur les quantités vendues et le chiffre d'affaires.

3.3.1.2 Rupture de stock «Amoclan Sachet »

Cette rupture est due à cause des relations rompues entre l'Espagne et l'Algérie même sur le niveau commercial, cela à impacter directement sur l'importation du principe actif « Purimox Extra dry » de médicament Amoclan Sachet.

Cela a causé :

- une pénurie de matières premières pour l'industrie pharmaceutique Algérienne.
- Des répercussions sur la production de médicaments.
- Un épuisement du stock de sécurité.
- Une non-réalisation des objectifs fixés par rapport à ce produit.

Cette rupture a entraîné :

- Une rupture de matière pour une durée de quatre (04) mois.

Tableau n° III.7 : Objectifs et réalisations de production de «Amoclan Sachet» en 2021 et 2022.

Produit	Réalisation quantité	Réalisation valeur	Objectif quantité	Objectif valeur	Taux quantité	Taux valeur
Amoclan Sachet	5,001,500	2,585,175,320	6,225,625	3,217,901,050	80.34%	80.34%

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

Commentaire : Il est important de souligner que malgré la complication au niveau de la chaîne d'approvisionnement qui a entraîné une rupture dans la production d'Amoclan Sachet, un taux de réalisation de 80,34% est considéré comme satisfaisant. Cela indique qu'une grande partie

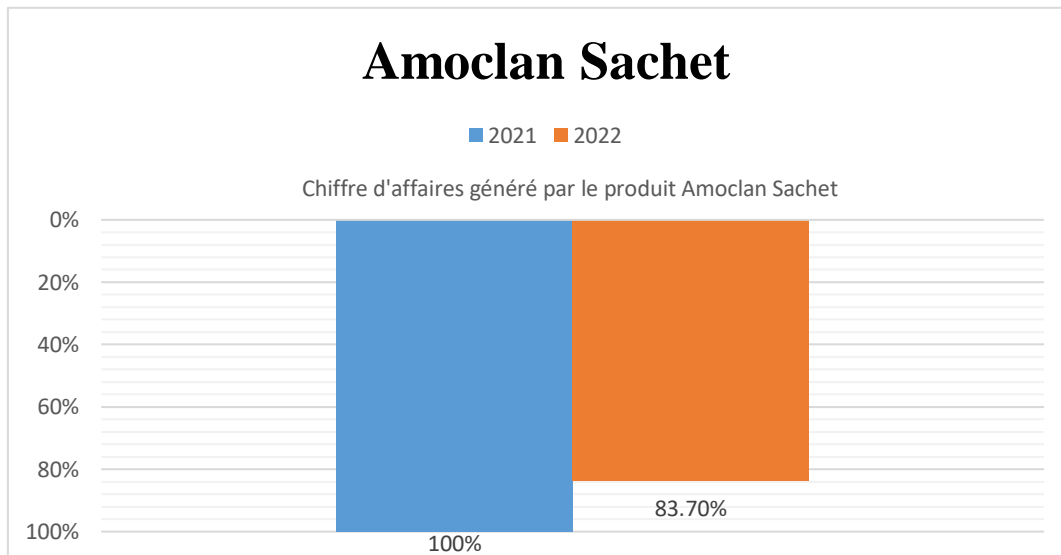
de l'objectif de production a été atteinte. Cependant, il est également important de noter les importantes quantités d'unités non réalisées « 1224125 unités » ainsi que la valeur financière perdue en conséquence de cette rupture «632725730 DA en valeur » . Ces chiffres soulignent l'impact significatif de la complication sur la production et mettent en évidence la nécessité de résoudre les problèmes de la chaîne d'approvisionnement pour éviter de telles perturbations à l'avenir.

• **Impact sur l'évolution du chiffre d'affaires annuel**

Tableau n° III.8 : chiffre d'affaires généré par le produit «Amoclan Sachet» en 2021 et 2022.

	2021	2022	Evolution
Chiffre d'affaires en quantités	5, 976,000	5, 001,500	-16.30%
Chiffre d'affaires en valeur	3, 088, 874,880	2, 585, 175,320	-16.30%

Schématisation du tableau



Source : Elaboré par nos soins à partir du rapport de gestion 2021 de Hikma.

Commentaire : On remarque d'après le tableau ci-dessus que le chiffre d'affaires a diminué de 974500 en quantités et 503 699 560 en valeur enregistrant un déclin de 16.30%. Ceci en

raison des ruptures de matières premières rencontrées durant l'année ce qui a impliqué sur la disponibilité du produit sur le marché et donc diminué sur les quantités vendues et le chiffre d'affaires.

3.3.2 Analyse à travers le coût d'achat des matières premières

Notre étude de cas s'est basée sur le produit Amoclan Comprimés de HIKMA, dont la matière première est importée de Chine, En vue du coût d'achat élevé du principe actif (Amoxicillin THD light) (voir annexe n°3.6) utilisé dans la production d'Amoclan Comprimés. Hikma a réussi après négociation à homologuer un autre fournisseur qui est le fabricant même de ce principe actif, cela a induit à réduire un coût d'achat important et gagner en terme de marge en 2022/2023.

Tableau n° III.9 : Evolution des coûts des achats des matières premières en fonction du changement du fournisseur en 2022/2023.

Produit fini	Principe actif	Fournisseur 2021/2022	Fournisseur 2022/2023	Evolution des coûts des achats 2022/2023
Amoclan Comprimés	Amoxicillin THD light	Centrient Pharmaceuticals	Zhuhai United Laboratories	-50%

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise

Commentaire : On remarque d'après ce tableau qu'après changement de fournisseur, les coûts d'achat de Amoxicillin THD light a baissé de 50 % ce qui permet de s'approprier lots au lieu de 1 lot pour le même prix d'achat.

- **Impact sur le chiffre d'affaires**

Tableau n° III.10 : Le chiffre d'affaires généré par le produit Amoclan Comprimés en 2022 et 2023.

	2022	2023	Evolution
Chiffre d'affaires en quantités	260325	570102	118.99%

Chiffre d'affaires en valeur	238499352	522304648.32	118.99%
-------------------------------------	-----------	--------------	----------------

Source : Elaboré par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise HIKMA

Commentaire : On remarque d'après ce tableau que le chiffre d'affaires dégagé par le produit Amoclan Comprimés a connu une hausse de 309777 en quantité et 283805296.32 en valeur enregistrant une évolution de 118.99%, ce qui est dû à une diminution des coûts d'achats de la matière première Amoxicillin THD light jusqu'à 50%. Cela a induit à une disponibilité de cette matière première qui demeure adéquate à sa capacité de production et qui satisfait plus la demande et accroît sa part de marché contrairement aux exercices précédents.

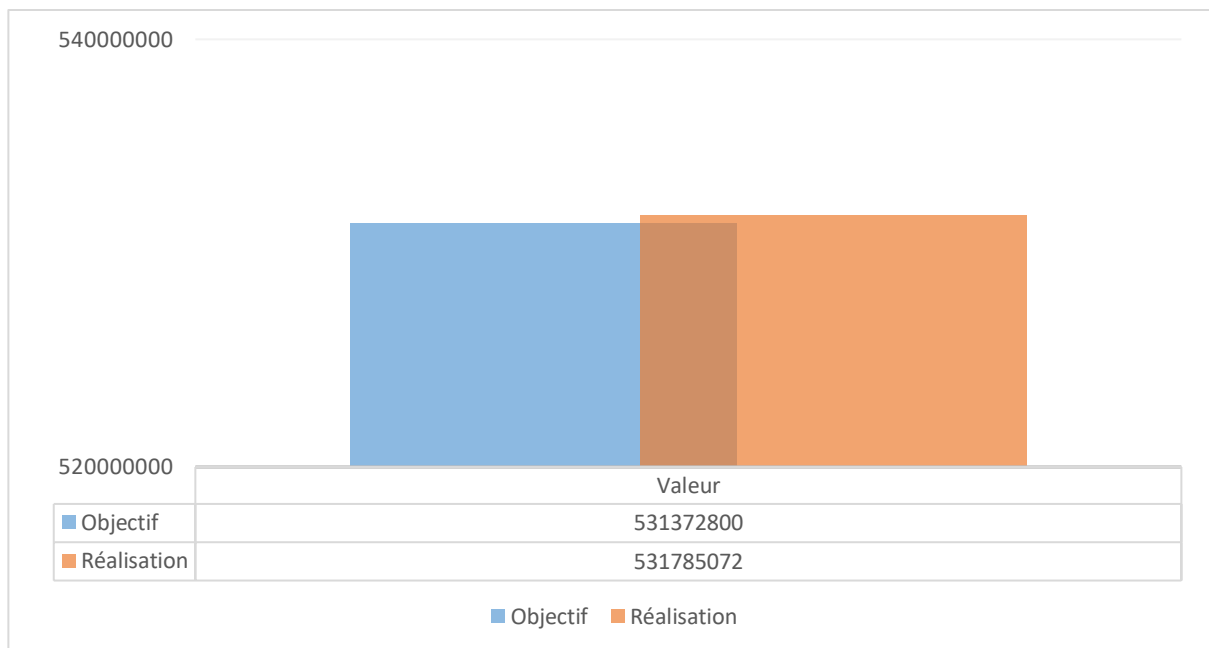
Tableau n° III.11 : Objectifs et réalisations de production de «Amoclan Comprimés» en 2023

Produit	Réalisation quantité	Réalisation valeur	Objectif quantité	Objectif valeur	Taux quantité	Taux valeur
Amoclan susp	580450	531785072	580000	531372800	100.07%	100.07%

Source : Elaboré par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise HIKMA

Commentaire : HIKMA a réalisé 100.07% de ces objectifs de production en 2023 qui se traduit en une bonne efficacité de la production de cette dernière due à la disponibilité des matières premières et à une bonne capacité de production de Amoclan Comprimés, cela est résultant d'une démarche sourcing efficiente.

Figure n° III.5 : Objectifs et réalisations de production de «Amoclan Comprimés» en 2023



Source : Elaboré par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise HIKMA

Commentaire : Les objectifs de production d'Amoclan Comprimés de HIKMA en 2022 ont été atteints, les quantités non-vendues au cours de l'exercice 2022 constituent un stock de sécurité du produit qui sera pris en compte lors des prévisions de vente de 2023.

3.4 Synthèse des études :

Au cours de notre stage pratique au sein de l'entreprise Hikma et à travers notre étude de cas sur les deux aspects : quantitatif par l'outil d'analyse et qualitatif par la récolte des données d'entretiens passés auprès des responsables, nous avons pu élaborer une synthèse générale en résultant des résultats de recherche constituant une vue générale voire une idée d'ensemble sur notre thème qui se présente comme suit :

- Un bon suivi de l'évolution de la réglementation lors de la phase visualisation du portefeuille d'achat, processus amont, licence d'importation.
- Une variété de choix de fournisseurs pour éviter des complications au niveau du processus amont.
- Procédures de dédouanement parfois lentes impactant sur les délais d'arrivée de la marchandise aux sites de production.

- Manque partiel des précisions de la planification dû à l'absence des progiciels tels que le « MRP ».
- Un bon suivi des commandes auprès des fournisseurs.
- Une baisse de la rentabilité commerciale au fil des trois dernières années.
- La régression du taux de profit de 18.03% en 2020 est résultante d'une augmentation des dépenses de l'entreprise face à ses recettes.
- Des solutions de remplacement sont envisagées par l'entreprise Hikma en cas d'anomalie impactant le respect de ses engagements « achats urgents ».
- La vente à des prix compétitifs permet d'accroître les quantités vendues.
- Hikma dispose d'une bonne image de l'entreprise vis-à-vis du consommateur algérien.
- Expérience et expertise de la maison mère, Pharmaceuticals, dans le développement de produits génériques complexes, qui peut aider Hikma Algérie à innover et à maintenir sa part de marché.
- Dépendance à l'égard de la réglementation et des politiques du gouvernement algérien, qui peuvent affecter les opérations et la rentabilité de l'entreprise.
- La centralisation des achats a permis la réduction des coûts, délais ainsi que les documents relatifs à l'achat.
- La démarche sourcing est suivie selon une bonne structure et un bon déroulement qui permet souvent l'optimisation des coûts, délais et les quantités des produits et services achetées.
- Engagement en faveur de la qualité de ses produits et de leur conformité aux normes internationales.
- Les achats sont en incoterms : FOB, CFR, FCA, CPT qui permet d'éviter le transfert d'argent et favorise le paiement des frais en DA.

3.5 Suggestions et recommandations :

Après passation d'entretien et en fonction des résultats de notre analyse de la performance commerciale et l'impact du processus d'approvisionnement à l'international sur cette dernière, nous proposons à l'entreprise de :

- Intégrer le progiciel « MRP » qui aide à la planification de la production en fonction des ressources en personnel, en matières premières, en machines et en temps, par rapport à un besoin à date ou un besoin de stock.
- Instaurer un service de performance afin d'analyser les différentes activités et réalisations de l'entreprise.
- Former des employés dans la Supply Chain et les impliquer plus dans ses enjeux.
- Opter pour le modèle de WILSON comme méthode de gestion des stocks qui fait ressortir des quantités optimales à commander à travers des coûts de détention et de passation
- Négocier des partenariats « gagnant-gagnant » avec différents laboratoires pharmaceutiques, et mettre un terme à celles qui sont peu porteuses.
- Pratiquer l'EDI "échange de données informatisées" qui est conçu dans l'optique "zéro papier" et qui consiste à automatiser le traitement de l'information, réduire les coûts de traitement et les interventions humaines.
- Rajouter un service "logistique retour" qui se charge de traiter toutes réclamations où anomalies qui vont en aval du processus amont et cela pour réduire les délais et ne pas attribuer à d'autres membres du personnel des tâches additionnelles.
- Hikma devrait travailler en étroite collaboration avec ses fournisseurs pour comprendre les capacités et les contraintes de chaque fournisseur. Cela aidera l'entreprise à établir des relations solides avec ses fournisseurs, à réduire les délais d'approvisionnement et à améliorer la qualité des produits.
- Intégrez des critères de durabilité dans les processus d'achat, en exigeant des fournisseurs qu'ils respectent des normes environnementales et sociales élevées.
- Mettez en place des mécanismes pour surveiller et améliorer continuellement les processus de planification, tels que des revues régulières des performances, des analyses de causes profondes des écarts et des actions correctives, et des tests de validation des hypothèses de planification.
- Pour rester compétitive, Hikma Algérie pourrait continuer d'investir dans la recherche et le développement pour améliorer la qualité et l'efficacité de ses produits, ainsi que pour développer des produits innovants et des solutions thérapeutiques à forte valeur ajoutée.

-Hikma Algérie pourrait anticiper les évolutions réglementaires en Algérie et mettre en place des plans d'action pour s'y conformer rapidement, afin de réduire les risques pour son activité.

-Conclusion du chapitre :

Tout au long de ce chapitre, nous avons pu, d'une part, d'illustré la procédure de la logistique d'approvisionnement sur le plan international de l'entreprise Hikma et l'évaluation de sa performance commerciale à travers des indicateurs quantitatifs d'autre part.

A cet effet, nous avons procédé à l'analyse de ces indicateurs ainsi que l'impact de la logistique amont sur leurs évolutions, cela nous a mené à constater que la performance commerciale de Hikma est solide.

Les différents résultats récoltés lors de notre enquête par le biais du guide d'entretien effectué auprès des différents responsables de l'entreprise, rajoutés à notre analyse, nous ont permis de dévoiler le degré d'impact conséquent de la logistique d'approvisionnement sur la performance commerciale de Hikma, et cela à travers les ruptures de stock des matières premières et la diminution des couts d'achats de ces derniers.

Nous avons également pu proposer des suggestions et recommandations pour l'entreprise Hikma.

Conclusion générale

Conclusion générale :

La logistique amont à l'international fait référence à toutes les activités logistiques qui se déroulent en amont du processus de production. Elle comprend toutes les opérations nécessaires pour assurer la disponibilité en temps voulu des matières premières, des composants, des équipements et des fournitures nécessaires à la production. Elle constitue l'étape initiale indispensable pour garantir la disponibilité en temps voulu de tous les éléments nécessaires à la production, en minimisant les coûts et en assurant une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement. Cela permet de garantir la qualité du produit final et de maintenir la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

Nous avons vu dans cette étude que la logistique d'approvisionnement sur le plan international d'une entreprise constitue l'élément qui doit être géré selon une procédure efficiente et efficace.

Notre étude s'est axée sur trois aspects :

Premièrement, nous avons illustré la procédure d'approvisionnement de HIKMA afin d'analyser son efficacité et son efficacité face aux plans de production et à la demande. Nous avons remarqué que le déroulement des opérations achat-approvisionnement de l'entreprise se fait dans l'ensemble d'une manière optimale à des coûts réduits et délais plus au moins respectés et en quantités voulues, mais que cela ne se produit pas sur l'ensemble des produits à cause des ruptures rencontrées notamment en 2020 et 2022.

Par la suite, nous avons analysé sa performance commerciale à travers des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, cela nous a permis de constater que :

- La performance commerciale de HIKMA est solide car le taux de réalisation des objectifs fixés est acceptable sur tous les indicateurs.
- La régression des taux d'évolution sur tous les indicateurs de performance commerciale de HIKMA au cours des trois dernières années cela a empêché l'augmentation de sa part de marché face à la concurrence.

Enfin, nous avons lié l'effet des ruptures de stocks ainsi que l'évolution des coûts d'achat à travers quelques indicateurs sur cette performance commerciale par le biais de trois produits de HIKMA, pour en déduire l'existence d'une étroite relation entre ces deux variables.

Compte tenu de ces constats, nous avons pu confirmer totalement notre première hypothèse, infirmer la deuxième et confirmer la troisième.

-La première hypothèse émise : La démarche sourcing influence positivement en matière d'approvisionnement au niveau international.

En se référant au guide d'entretien et à notre analyse quantitative, nous avons déduit que dans l'ensemble cette démarche a un impact positif sur l'approvisionnement au niveau international, pour aider HIKMA à trouver les fournisseurs les plus adaptés à leurs besoins, tout en favorisant la transparence, la durabilité et la responsabilité dans l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement. En réduisant les coûts d'approvisionnement, HIKMA peut réduire ses coûts de production, ce qui peut conduire à une augmentation de la marge bénéficiaire et de la rentabilité commerciale de l'entreprise, HIKMA fait parfois face à des imprévus dont les retombées négatives des imprévus à cause de quelque flux administratifs mais elle sait comment s'en remettre par la démarche sourcing . Ce qui confirme notre hypothèse totalement.

-La deuxième hypothèse émise : L'efficacité de la logistique d'approvisionnement sur le plan international est liée majoritairement aux volumes des ventes.

L'efficacité vise à maximiser la production ou les résultats tout en minimisant les coûts et les ressources utilisées, la logistique amont est centrée sur la gestion des approvisionnements en amont de la chaîne d'approvisionnement afin d'assurer une production efficace, rentable et de haute qualité. À travers notre analyse des ruptures de deux matières premières entrant dans la production de «Zomax 500 » et «Amoclan Sachet » nous avons réussi à y parvenir à ressortir leurs effets sur différents indicateurs de la performance commerciale, ces effets ont été grandement négatifs sur la part de marché de ces produits, la rentabilité commerciale de l'entreprise ainsi que son chiffre d'affaires en valeur qu'en volume.

A partir du guide d'entretien, nous avons constaté que la complexité et la constante évolution de l'environnement externe de HIKMA menace souvent le bon déroulement de son approvisionnement, tels les tensions géopolitiques, entre les pays peuvent entraîner des embargos sur les importations de matières premières. Ainsi la pandémie de Covid-19 a entraîné des perturbations dans leur chaîne d'approvisionnement, et pour cela il y a eu un impact sur la capacité de Hikma à obtenir des matières premières et à livrer ses produits finis. Cela a également entraîné une augmentation des coûts liés aux matières premières et au transport. En dépit de ces défis, Hikma a réussi à maintenir une croissance solide et à continuer à fournir des médicaments vitaux malgré tous ces problèmes. Ce qui explique l'existence d'une influence négative sur le profit de l'entreprise.

Tout cela infirme notre hypothèse et revient à dire que l'efficacité de la logistique amont n'est pas majoritairement liée aux volumes des ventes mais à beaucoup d'indicateurs de performance commerciale et que toute évolution se déroulant au cours de la procédure amont à un effet majeur sur l'évolution de ces indicateurs.

- Troisième hypothèse émise : l'amélioration de la performance commerciale est liée à l'optimisation de la logistique d'approvisionnement sur le plan international.

L'analyse de la performance commerciale ainsi que le guide d'entretien nous ont été importants pour conclure sur le degré d'atteinte des objectifs de l'entreprise HIKMA sur les deux aspects quantitatif et qualitatif. Tout de même, la non-réalisation totale de ces objectifs se laisse poser des questions qui nous ont menés à en déduire que certaines causes de ce fait proviennent de l'amont, cela a permis de découvrir qu'il y a une relation indirecte entre la logistique amont et la performance commerciale du groupe.

Afin de répondre à notre hypothèse nous avons choisi le produit « Amoclan Comprimés » lequel par analyse de sa diminution de ces coûts d'achat jusqu'à 50%, nous avons constaté l'influence directe sur l'atteinte des objectifs de sa production mais aussi de ses ventes en quantité et en valeur durant les années qui ont suivi cette diminution.

Ce cas de recherche a induit à la confirmation totale de notre troisième hypothèse.

Malgré les efforts que nous avons fournis pour la réalisation de notre travail. Nous estimons que nous n'avons pas pu cerner toute la problématique, car nous avons rencontré beaucoup de difficultés et de contraintes qui ont limité notre étude, notamment celles relatives aux données non fournies, ainsi que l'impossibilité du calcul de quelques indicateurs due au manque de sources nécessaires, l'absence d'un service de performance et le manque de progiciels ont aussi constitué des obstacles face à notre recherche.

Enfin, nous souhaitons que d'autres recherches viennent enrichir la nôtre et de découvrir d'autre facette concernant la logistique d'approvisionnement à l'international des entreprises pharmaceutiques en Algérie.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages :

- Allal-Chérif, Oihab, Plantey, Remi, « Optimisez vos achats, construisez votre performance de demain », édition AFNOR.2011, P 5.
- BENITO N., M. COMBES et M.G FILLEAU : « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris, 2006, p.142.
- -BOISLANDELLE (H) : Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outil, Edition Economica, Paris, 1998, p139.
- Chantal (B) et Martine(P) « économie de gestion de l'entreprise », édition vuibert ,2006, P228.
- DEBOISLANDELLE H. : gestion des ressources humaine dans la PME, economica , 2ème édition ,Paris, 1998, p .401.
- -DEBOISLANDELLE H. ; gestion des ressources humaine dans la PME, economica , 2ème édition ,Paris, 1998,, p.313.
- Gérard (L), « guide commerciale de l'exportation », édition vuibert, 1993, P123.
- John J. Coyle, C. John Langley Jr., Brian J. Gibson, Robert A. Novack, "Supply Chain Management: A Logistics Perspective", 10ème édition, Cengage Learning, 2016, p. 59.
- KHEMAKHEM, (A) : la dynamique du contrôle de gestion, édition DUNOD, Paris, 1992, p.311.
- KHEMAKHEM. (A) : la dynamique de contrôle de gestion, éd, DUNOD, 1992, p. 343.
- KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D) : Marketing management, 11ème édition, Paris, Pearson Education, France, 2003, p.736
- LE MOINGNE(R) : Supply chain management, édition DUNOD, Paris, 2013, P.07
- Magee (John F.), industriallogistics, Analysis and Management of physical supply and Distribution Systems, editions McGraw hill, New York, 1968 p10.
- Martin Christopher, "Logistique et Supply Chain Management", 5e édition, publiée en chez Pearson Education France, 2016 p. 98.
- MARTORY B, CROZET, D : Gestion des Ressources Humaines : pilotage sociale et performance Edition DUNOD 5ème Edition 2002, p165.
- MEDAN, (P) et GRATACAP (A) : Logistique et Supply Chain management, Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale, édition DUNOD, Paris, 2008, p.9.

- Michael Hugos, "Essentials of Supply Chain Management", 3ème édition, John Wiley & Sons, 2011, p. 74.
- Michel Fender, "Logistique et Supply Chain Management", 9ème édition, Dunod, 2020
- MOULINIER (R) : Les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5ème édition, 1998, p.158.
- NAKHLA, (M) : L'essentiel du management industriel : Maîtriser les systèmes - Production, logistique, qualité, supply Chain, édition DUNOD, Paris, 2006, p.44.
- OUACHRINE H, « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC, 2003.pp.37-38.
- PERROTIN, (R) et SOULET DE BRUGIERE (F) : Le manuel des achats, éditions d'organisations
- EYROLLES, 2007, p.61.
- PERROTIN, (R) et SOULET DE BRUGIERE (F) : Le manuel des achats, éditions d'organisations EYROLLES, 2007, p.61.
- PERROTIN (R), « LE Manuel Des Achats », éditions d'Organisation, Paris, 2007, P 50.
- PIMOR, (Y) et FENDEUR (M) : Logistique : production, distribution, soutien, édition DUNOD, 5e édition,Paris, 2008, P.4-5.
- PLAUCHU V et TAÏROU A. Méthodologie du diagnostic d'entreprise. Le Harmattan, (2008), p.133.
- SAVALL H. ; ZARDET V, « maitriser les coûts et les performances cachés », Ed, Economica, 1989, p.343.
- TIXIER (D), MATHE (H) et COLIN (J) : La logistique d'entreprise Vers un management plus compétitif, édition DUNOD, 2e édition, Paris, 1998, p. 30.
- WEISS.D, « La fonction ressources humaines », édition d'Organisation, Paris, 1988, p.675.

2. Les revues :

- Barreyre P.-Y. (1976) « la fonction approvisionnement » Revue française de gestion, pp. 61-76.
- Bertrand Sogbossi Bocco : « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion (N°241), 2010, pp.117-124.
- BICHLAN et MADY : « Action commerciale », édition bryales, Paris, 1999, p.338.
- HALLUT (C) : Le commercial : Engagement, rémunération et rupture du contrat, éditions de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), Belgique, 2002, p.65, 66.

- J.L. Heskett, « Logistics : essential to strategy », Harvard Business Review, nov.-déc. 1977, traduit par « Lalogistique, élément clé de la stratégie », Harvard-L'Expansion, n°8.
- LAURAS (M) : Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques, thèse de doctorat en Systèmes industriels, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, P.114
- Sunil Chopra et Peter Meindl, "Gestion de la chaîne logistique", 7ème édition publiée en 2020 chez Pearson Education France, p. 107.

3. Travaux universitaires :

- Gilbert Laporte, "La logistique : une activité en évolution", Presses de l'Université du Québec, 2002, p. 67.
- Ouattara P. (2007), « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog AXLANE : accélérateur de croissance.

4. Dictionnaire :

- BURLAND A. EGLEM J.Y., dictionnaire de la gestion, FOUCHER, paris, 1995, P.84.

5. Webographie :

- <https://slideplayer.fr/slide/2297041/>, Consulté le 26/02/2023 à 23:52.
- <https://blog.hubspot.fr/sales/matrice-de-kraljic> , Consulté 17/03/2023 à 23:55.
- <https://www.thomasroulet.com/>, consulté le 21/03/2023, à 13:52
- <https://blog.smart-tribune.com/fr/satisfaction-client-definition>. Consulté le 26 Février2023 à 21 :33.
- <https://www.bdc.ca/fr/articlesoutils/boiteoutilsentrepreneur/outilsfinanciers/rendementactiftotal#:~:text=Qu'est%2Dce%20que%20le,est%20n%C3%A9cessaire%20d'y%20consacrer>. Consulté le 26 Février2023 à 20 :30.
- <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html>, consulté le 25 Février2023 à 14 :50.
- <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/qu-est-ce-que-la-marge-commerciale.html>, consulté le 26 Février2023 à 19 :20.
- <https://www.journalducma.com/kpi/>, consulté le 17 février 2023 à 15 :54.
- <https://www.journalducma.com/kpi/>, consulté le 17 /02 /2023 à 13 :10.

6. Autres :

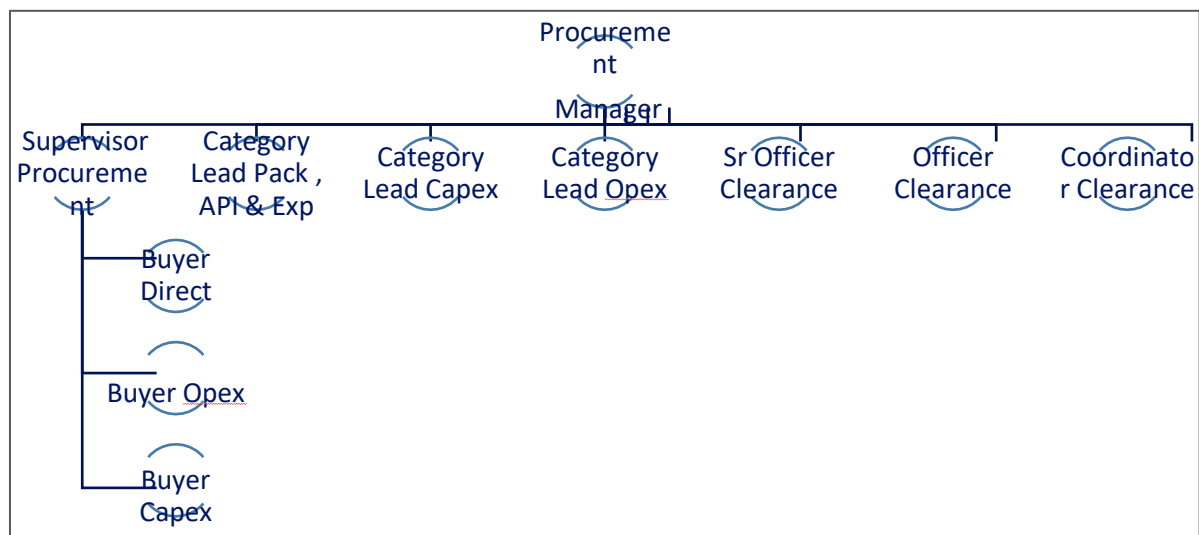
- MONVOISIN,(clémence), :l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives, mémoire de master ,ROUIN BISUNESS CSCHOOL ,2012, p20
- MEFOUTE BADIANG (A) : Relations prestataires-clients et performance des cabinets conseils, mémoire DEPA, 2000, ESSEC Douala, p.35.

Annexes

Liste des annexes

N°	Intitulé de l'annexe	Page
Chapitre III		
Annexe III.1	L'organigramme des achats	127
Annexe III.2	Bon de commande	128
Annexe III.3	Le packaging de produit Zomax 500	131
Annexe III.4	La notice de Zomax 500	134
Annexe III.5	L'aluminium de Zomax 500	136
Annexe III.6	Exemple de plan d'approvisionnement Amoclan Comprimés	137
Annexe III.7	Guide d'entretien	138

Annexe III.1 : L'organigramme d'achat



Source : Hikma pharmaceutical, département achats.

Annexe III.2 : Bon de commande

hikma. SARL Hikma Pharma Algeria
siège-usine: Zone d'activité de staoueli N°15/16 Alger,
Algeria P.O.Box89E Zerelda Alger Algeria
Algiers - 16101
Algeria

Purchase Order

Vendor Details : 114072 ACG PHARMAPACK PVT.LTD, VILL SHINDEWADI SHIRWAL SATARA 412801 Maharashtra India TEL:2226789642		Purchase order 4600023245 Document Date : 14/11/2022 Payment Terms : Bill of Collection 60 days Delivery Date : 01.01.2023 Document Currency : USD			
Ship To SARL Hikma Pharma Algeria ALG – Cepha Plant Baba Ali 16190 ALGIERS		Bank Address			
Item	Material/Description	Quantity	UM	Unit Price	Net Amount
0010	2ALFP150 ALUM 25 gPA,45 AL,60 PVC Form Pack 150MM	3,837,000	KG	8,40	32,230,80
0020	3PVCDCG082 PVC/PVDC NEUTRAL 82MM	14,434,000	KG	4,10	59,345,44
				Total Amount(HT)	92,276,24
Amount In Words :NINETY-TWO THOUSAND TWO HUNDRED SEVENTY-SIX DOLLARS AND TWENTY-FOUR CENTES ONLY.					
<small>IMP N°: 000016001206378 TRN N°: 000016001 RC N°: 14000-001240000</small>					
					<small>Page 1 of 3</small>

Source : Hikma pharmaceutical, département achats.

Annexe III.2 : Bon de commande (suite)

<p>CONFIRM RECEIPT OF THIS ORDER BY ACKNOWLEDGEMENT IN WRITING. NO SHIPMENT ACCEPTED OTHER THAN THE MENTIONED ON THE ORDER.</p> <p>THIS ORDER EXPRESSLY LIMITS ACCEPTANCE TO THE TERMS STATED HEREIN. ANY MODIFICATION PROPOSED BY SELLER MUST BE AGREED TO IN WRITING. ORDER NOT VALID UNLESS SIGNED BELOW.</p>	
_____	_____
APPROVER'S INITIALS	AUTHORIZED SIGNATURE

Source : Hikma pharmaceutical, département achats.

Annexe III.2 : Bon de commande (suite)

PROFORMA INVOICE



Expéditeur: ACG PHARMAPACK P.A. S.A.
 Street: 411053
 Marousi, Attika

Client: SMI HIKMA PHARMASIA ALGERIA
 Boulevard Bouchele, Ouled Fayed
 16000 Alger - Algiers - ALGERIE

Compte: CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE
 Avenue 192 217000 ALGER
 Boulevard Dubouché, 01000 ALGER - ALGERIE

Adresse: ALGERIE - ALGER
 38 Rue

PI Number: ACGPHARMAPACK012023
PI Date: 20/11/2023
Validity: 30 days

Incoterms: CIF Algiers
Commodity: US Dollar

Payment Mod: Cash Against Documents
Payment Terms: At Sight
Incoterms: FOB

Export Documents: Allowed
Transit Documents: Allowed

Buyer's reference:

Description	Unit	Qty	Unit Price	Total Amount
SMI HIKMA PHARMASIA ALGERIA	US Dollar	1	81,170.00	81,170.00
Total amount to invoice				81,170.00






NETTY PAYE INCLUSIVE TVA INCLUSE EN VERTU DE L'ARTICLE 1028 DU DECRET N° 1031
 Delivery to be shipped within 10 days of receipt of payment unless otherwise specified.
 Packaging (if any) shall be as per the packing list (PL) and shall be in accordance with the applicable IATA regulations.
 Quantity of goods to be shipped shall be as per the packing list (PL) and shall be in accordance with the applicable IATA regulations.
 All goods shall be in accordance with the applicable IATA regulations.
 All goods shall be in accordance with the applicable IATA regulations.
 All goods shall be in accordance with the applicable IATA regulations.

ACG PHARMAPACK P.A. S.A.
 411053 Marousi, Attika

SMI HIKMA PHARMASIA ALGERIA
 Boulevard Bouchele, Ouled Fayed
 16000 Alger - ALGERIE

Source : Hikma pharmaceutical, département achats.

Annexe III.3 : Le packaging de produit Zomax 500

Zomax® Box 500mg cp		hikma.	
date: 02/12/2021	dimensions: 50 x 96 x 22 mm	colours / plates	
print proof no.: 1	pharmacode.: 4179	1. pantone 2766 C	
Item code: ZMX500TABB3FR1221	NDC barcode:	2. pantone 2348 C	
Ref.:	Print type:offset	3. pantone 292 C	
Revision date: 12/2021		4. pantone 5595 C	
Font size: (4-27 pt)		5. pantone 445 C	
Font type:Gulbon/Arial/Helvetica Neue Arabic			
HIKMA PHARMACEUTICALS algeria 15, 16 Zone d'activite Stouali - Algerie			



Source : Hikma pharmaceutical, département achats.

Annexe III.4 : La notice de Zomax 500

Zomax®			hikma.		
date: 08/05/2022	dimension: 200 x 125 mm	couleurs / photos			
print proof no. 1	pharmaco: 4426	1 partone 2766 C			
item code: ZOMTABINSFROS22	NDC barcode:				
Ref:	Print type offset				
Revision date: 05/2022					
Font size: (4-15 pt)					
Font type:Gothic/Khmer/Helvetica Neue Arabic					
HEMA PHARMACEUTICALS Algeria LE 16 Zone d'activite Staoueli - Algérie					

Direction technique
Mefoua
 03.05.2022

Zomax®
 Mefenamic acid 500mg
 Comprimé 500mg

INDICE
 Zomax est un produit, une ou deux formes pharmaceutiques destinées à être utilisées par voie orale. Zomax est représenté par des pictogrammes illustrés dans les sections appropriées de cette notice. Les pictogrammes sont destinés à être utilisés conformément aux directives de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) pour les pictogrammes de danger chimique et de santé.

COMPOSITION
 Zomax contient 500 mg de mefénamic acide par comprimé. Les excipients sont : Cellulose microcristalline, Croscarmellose sodique, Stéarate de magnésium, Copolymère de méthacrylate de méthacrylate, Lactose monohydrate, Saccharose, Stéarate de calcium, Gomme de karaya, Polysorbate 80, Eau purifiée, Dextrose, Cellulose microcristalline, Lactose monohydrate, Stéarate de calcium, Gomme de karaya, Polysorbate 80, Eau purifiée.

INDICATIONS
 Zomax est utilisé dans le traitement des douleurs et de la fièvre associées à des états inflammatoires, tels que l'arthrite, les lombalgies et les douleurs musculaires.

CONTRAINDICATIONS
 Les patients souffrant de troubles hépatiques graves, de troubles rénaux graves, de troubles gastro-intestinaux graves, de troubles hémorragiques, de troubles de la coagulation, de troubles du sang, de troubles de la circulation, de troubles du système cardiovasculaire, de troubles du système respiratoire, de troubles du système digestif, de troubles du système urinaire, de troubles du système endocrinien, de troubles du système immunitaire, de troubles du système nerveux, de troubles du système musculo-squelettique, de troubles du système reproducteur, de troubles du système sensoriel, de troubles du système circulatoire, de troubles du système lymphatique, de troubles du système immunitaire, de troubles du système nerveux central, de troubles du système nerveux périphérique, de troubles du système musculo-squelettique, de troubles du système reproducteur, de troubles du système sensoriel, de troubles du système circulatoire, de troubles du système lymphatique, de troubles du système immunitaire, de troubles du système nerveux central, de troubles du système nerveux périphérique.

PRÉCAUTIONS D'USAGE
 Zomax doit être utilisé avec précaution chez les patients souffrant de troubles hépatiques, rénaux, gastro-intestinaux, hémorragiques, de troubles de la coagulation, de troubles du sang, de troubles de la circulation, de troubles du système cardiovasculaire, de troubles du système respiratoire, de troubles du système digestif, de troubles du système urinaire, de troubles du système endocrinien, de troubles du système immunitaire, de troubles du système nerveux, de troubles du système musculo-squelettique, de troubles du système reproducteur, de troubles du système sensoriel, de troubles du système circulatoire, de troubles du système lymphatique, de troubles du système immunitaire, de troubles du système nerveux central, de troubles du système nerveux périphérique.

EFFETS INDÉSIRABLES
 Les effets indésirables les plus fréquents sont : douleur abdominale, nausée, vomissement, diarrhée, constipation, éruption cutanée, réaction allergique, troubles du sang, troubles de la coagulation, troubles du système cardiovasculaire, troubles du système respiratoire, troubles du système digestif, troubles du système urinaire, troubles du système endocrinien, troubles du système immunitaire, troubles du système nerveux, troubles du système musculo-squelettique, troubles du système reproducteur, troubles du système sensoriel, troubles du système circulatoire, troubles du système lymphatique, troubles du système immunitaire, troubles du système nerveux central, troubles du système nerveux périphérique.

INTERACTIONS MÉDICAMENTEUSES
 Zomax peut interagir avec d'autres médicaments, y compris les anticoagulants, les anti-inflammatoires non stéroïdiens, les anti-acides gastriques, les anti-biétiques, les anti-dépresseurs, les anti-épileptiques, les anti-hypertenseurs, les anti-infectieux, les anti-neoplasiques, les anti-obésité, les anti-ostéoporose, les anti-parkinsoniens, les anti-épileptiques, les anti-infectieux, les anti-neoplasiques, les anti-obésité, les anti-ostéoporose, les anti-parkinsoniens.

CONTRAINDICATIONS
 Zomax est contre-indiqué chez les patients souffrant de troubles hépatiques graves, de troubles rénaux graves, de troubles gastro-intestinaux graves, de troubles hémorragiques, de troubles de la coagulation, de troubles du sang, de troubles de la circulation, de troubles du système cardiovasculaire, de troubles du système respiratoire, de troubles du système digestif, de troubles du système urinaire, de troubles du système endocrinien, de troubles du système immunitaire, de troubles du système nerveux, de troubles du système musculo-squelettique, de troubles du système reproducteur, de troubles du système sensoriel, de troubles du système circulatoire, de troubles du système lymphatique, de troubles du système immunitaire, de troubles du système nerveux central, de troubles du système nerveux périphérique.

CONTRAINDICATIONS
 Zomax est contre-indiqué chez les patients souffrant de troubles hépatiques graves, de troubles rénaux graves, de troubles gastro-intestinaux graves, de troubles hémorragiques, de troubles de la coagulation, de troubles du sang, de troubles de la circulation, de troubles du système cardiovasculaire, de troubles du système respiratoire, de troubles du système digestif, de troubles du système urinaire, de troubles du système endocrinien, de troubles du système immunitaire, de troubles du système nerveux, de troubles du système musculo-squelettique, de troubles du système reproducteur, de troubles du système sensoriel, de troubles du système circulatoire, de troubles du système lymphatique, de troubles du système immunitaire, de troubles du système nerveux central, de troubles du système nerveux périphérique.

CONTRAINDICATIONS
 Zomax est contre-indiqué chez les patients souffrant de troubles hépatiques graves, de troubles rénaux graves, de troubles gastro-intestinaux graves, de troubles hémorragiques, de troubles de la coagulation, de troubles du sang, de troubles de la circulation, de troubles du système cardiovasculaire, de troubles du système respiratoire, de troubles du système digestif, de troubles du système urinaire, de troubles du système endocrinien, de troubles du système immunitaire, de troubles du système nerveux, de troubles du système musculo-squelettique, de troubles du système reproducteur, de troubles du système sensoriel, de troubles du système circulatoire, de troubles du système lymphatique, de troubles du système immunitaire, de troubles du système nerveux central, de troubles du système nerveux périphérique.

CONTRAINDICATIONS
 Zomax est contre-indiqué chez les patients souffrant de troubles hépatiques graves, de troubles rénaux graves, de troubles gastro-intestinaux graves, de troubles hémorragiques, de troubles de la coagulation, de troubles du sang, de troubles de la circulation, de troubles du système cardiovasculaire, de troubles du système respiratoire, de troubles du système digestif, de troubles du système urinaire, de troubles du système endocrinien, de troubles du système immunitaire, de troubles du système nerveux, de troubles du système musculo-squelettique, de troubles du système reproducteur, de troubles du système sensoriel, de troubles du système circulatoire, de troubles du système lymphatique, de troubles du système immunitaire, de troubles du système nerveux central, de troubles du système nerveux périphérique.

CONTRAINDICATIONS
 Zomax est contre-indiqué chez les patients souffrant de troubles hépatiques graves, de troubles rénaux graves, de troubles gastro-intestinaux graves, de troubles hémorragiques, de troubles de la coagulation, de troubles du sang, de troubles de la circulation, de troubles du système cardiovasculaire, de troubles du système respiratoire, de troubles du système digestif, de troubles du système urinaire, de troubles du système endocrinien, de troubles du système immunitaire, de troubles du système nerveux, de troubles du système musculo-squelettique, de troubles du système reproducteur, de troubles du système sensoriel, de troubles du système circulatoire, de troubles du système lymphatique, de troubles du système immunitaire, de troubles du système nerveux central, de troubles du système nerveux périphérique.

CONTRAINDICATIONS
 Zomax est contre-indiqué chez les patients souffrant de troubles hépatiques graves, de troubles rénaux graves, de troubles gastro-intestinaux graves, de troubles hémorragiques, de troubles de la coagulation, de troubles du sang, de troubles de la circulation, de troubles du système cardiovasculaire, de troubles du système respiratoire, de troubles du système digestif, de troubles du système urinaire, de troubles du système endocrinien, de troubles du système immunitaire, de troubles du système nerveux, de troubles du système musculo-squelettique, de troubles du système reproducteur, de troubles du système sensoriel, de troubles du système circulatoire, de troubles du système lymphatique, de troubles du système immunitaire, de troubles du système nerveux central, de troubles du système nerveux périphérique.

Direction des opérations
M. Y. ZEE

Contrôle qualité
Y. ZEE
 10.05.2022

Source : Hikma pharmaceutical, département achats.

Annexe III.5 : L'aluminium de Zomax 500

hikma.	BAT N° : 2189	Date : 14 11 2018
	PRODUIT : ZOMAX 500 mg comprimés	
	ARTICLE : Aluminium	Code Article : ZMX500ALU199FV1118
	Police: Guillon/Helvetica Neue Arabic	Couleur: Pantone 2766 cp Pantone 2348 cp
	Epaisseur : 20 µm	Laize : 199 mm
Rotation : 20°		



← Laitier 199 mm

→

← Zoop 195 mm

→

Direction des opérations

[Signature]

Contrôle qualité

25.11.2018

[Signature]

Direction technique

[Signature]

Source : Hikma pharmaceutical, département achats.

Annexe III.6 : Exemple de plan d'approvisionnement Amoclan Comprimés

type	jan	feb	mar	apr	may	jun	jul	aug	sep	oct	nov	dec
API amoclan	5,000	12,000	5,000	1,000	1,200	5,000	12,000	-	5,000	6,800	1,100	8,000
Mélange finale	100	1,500	400	500	-	-	1,000	500	-	-	150	-

Source : Hikma pharmaceutical, département planning.

Annexe III.7 : Guide d'entretien

-Senior officer clearance / Superviseur des achats

Axe n°1 : Essai d'évaluation du processus achat de HIKMA

- 1- Quelle est la méthode et les critères que vous prenez en compte lors de vos choix de fournisseurs ?
- 2- Sur quelle base choisissez-vous le mode de transport des matières premières et articles de conditionnement ?
- 3- En tant que responsable, veuillez nous informer des incoterms que vous utilisez et des raisons de ce choix.
- 4- Veuillez nous donner quelques exemples sur les différents obstacles que vous rencontrez lors du processus achat impactant sur le rendement de l'entreprise et les mesures entreprises pour les surmonter.
- 5- Comment procédez-vous pour minimiser les coûts et délais d'approvisionnement ?
- 6- Pensez-vous que la démarche sourcing optée par HIKMA influe positivement sur sa logistique amont et sa performance commerciale à travers le chiffre d'affaires, quantités vendues, le profit et la rentabilité commerciale de l'entreprise ?

-Responsable des achats / Superviseur des achats

Axe n°2 : Essai d'évaluation de la logistique d'approvisionnement de HIKMA

- 1-En tant que responsable, pouvez-vous déterminer le rôle de votre logistique d'approvisionnement dans la continuité optimale du processus en aval ?
- 2-Selon vous, à quel degré le groupe HIKMA assure-t-il la satisfaction de ses besoins en matières premières face à ses objectifs fixés ?

- 3- Parmi les flux d'informations, physiques, financiers et administratifs, d'où provient généralement les éléments qui freinent le bon déroulement des opérations achat-approvisionnement ?
- 4- À quel degré le groupe HIKMA est-il apte à gérer ses stocks de matières premières et faire face aux surstockages et ruptures de stocks ?
- 5- Quelle est votre appréciation sur l'ensemble des étapes achat-approvisionnement du groupe HIKMA et votre gérance des coûts de ces derniers ?

-Responsable des achats

Axe 3 : Influence de la logistique amont de HIKMA sur sa performance commerciale comparée à la logistique aval

- 1-Comment évaluez-vous les approvisionnements mensuels (conformité des quantités, délais de traitement et livraison) ?
- 2- Quel est le but et les conséquences de la centralisation des achats optée récemment par Hikma ?
- 3- Sur l'ensemble des activités de la Supply Chain, d'où proviennent généralement les principales causes de méventes.

Table des matières :

Dédicaces

Remerciement

Liste les tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction Générale 15

Chapitre I : Notion de base sur la logistique internationale

Introduction du chapitre 19

Section 01 : Logistique et notion d'achat..... 20

1.1. Histoire et définition de la logistique 20

1.1.1 Apparition et élargissement du concept logistique en entreprise 21

1.1.2 L'émergence d'un partenariat logistique 22

1.2. Types et composants de la logistique 22

1.2.1 Types de la logistique 22

1.2.2 Les composants de la logistique 24

1.2.2.1 La logistique amont 24

1.2.2.2 La logistique interne 24

1.2.2.3 La logistique aval 25

1.3. Les objectifs de la logistique 25

1.4. Logistique internationale 26

1.4.1 Définition de la logistique internationale	26
1.4.2 Le transport international	27
1.5. Notion d'achat	27
1.5.1. Processus d'achat amont	27
1.5.2. La segmentation des achats.....	28
1.5.3. L'analyse du marché	28
1.5.4. Les catégories des achats	28
Section 02 : Notion de la logistique en amont.....	31
2. Logistique en amont	31
2.1 Définition de la logistique en amont	31
2.2. Différents processus de la logistique en amont	32
2.2.1. Les enjeux de la logistique en amont	34
2.2.2. Outils et techniques utilisés en logistique amont	35
2.3. Les avantages et défis de la logistique en amont	36
2.3.1. Avantage d'une bonne logistique amont	36
2.3.2. Les défis de la gestion de la logistique en amont	37
2.4. Perspectives d'avenir pour la logistique amont	38
Section 03 : le processus d'achat dans la logistique en amont	38
3. Introduction au processus d'achat dans la logistique amont	39
3.1. Définition du processus d'achat dans la logistique amont	39
3.2. Objectifs du processus d'achat dans la logistique amont	40
3.3. Importance du processus d'achat dans la logistique en amont	40
3.3.1. Etapes du processus d'achat dans la logistique en amont	41
3.4. Les facteurs clés de succès du processus d'achat dans la logistique amont.....	42

3.5 Outils et méthodes pour améliorer le processus d'achat dans la logistique en amont	43
3.6. Les opportunités et défis futurs pour le processus d'achat dans la logistique amont	45
Conclusion du chapitre	46

Chapitre II : La performance commerciale de l'entreprise

Introduction du chapitre	48
Section 01 : Le concept de la performance de l'entreprise	49
1.1. Le concept de la performance	49
La polysémie du concept performance	49
1.1.1.1 Origine du concept performance	49
1.1.1.2 Définition de la performance	49
1.2 Notions voisines de la performance	50
1.2.1. L'efficacité	50
1.2.2. L'efficience	51
1.3. Les caractéristiques de la performance	52
1.3.1. La performance est construite à base des jugements	52
1.3.2. Les composants de la performance évoluent dans le temps	52
1.3.3. La performance se pilote	52
1.3.4. La performance est riche de composants antinomiques	53
1.4. Typologie de la performance	53
1.4.1. La performance organisationnelle	53
1.4.2. La performance financière	53
1.4.3. La performance sociale	53
1.4.4. La performance commerciale	53
1.5. L'identification des sources de la performance	53
1.5.1 Les sources internes	54

1.5.2 Les sources externes	54
1.6. Les indicateurs de performance	55
1.6.1. Définition	55
1.6.2. KPI quantitatif et qualitatif	55
1.6.2.1 Le KPI quantitatif.....	55
1.6.2.2 Le KPI qualitatif.....	55
1.6.3. Choix des KPI.....	55
Section 02 : La performance commerciale.....	56
2.1. Définition de la performance commerciale	56
2.2. Les déterminants de la performance commerciale	57
2.2.1. La qualité de service	57
2.2.2. La capacité financière des revendeurs	57
2.2.3. La capacité de production.....	57
2.2.4. La diversité de l'offre	58
2.2.5. L'étendue du réseau de distribution	58
2.3. Les leviers de la performance commerciale	58
2.3.1. Connaitre et comprendre son marché	58
2.3.2. Se différencier de la concurrence.....	58
2.3.3. Évaluer son activité commerciale	58
2.3.4. Repérer ses gisements de croissance	59
2.3.5. Orienter l'action commerciale	59
2.3.6. Fixer la contribution individuelle.....	59
2.3.7. Renforcer l'influence des commerciaux.....	59
2.3.8. Manager sa force de vente	60

2.3.9. Construire une dynamique d'équipe	60
2.4. La mesure de la performance commerciale	60
2.4.1. La performance externe	60
2.4.2. La performance interne	60
2.4.3 Les objectifs de mesure de la performance.....	61
2.4.3.1. Mesurer pour améliorer	61
2.4.3.2. Mesurer pour apprendre et innover	61
2.4.3.3. Mesurer pour communiquer.....	61
Section 03 : L'évaluation de la performance commerciale.....	62
3.1. L'évaluation de la performance commerciale	62
3.1.1. Le rôle de l'évaluation de la performance commerciale	62
3.2. Les indicateurs de performance commerciale	62
3.2.1. Les indicateurs quantitatifs	63
3.2.1.1 Les indicateurs liés à la vente	63
3.2.2. Les indicateurs qualitatifs	66
3.2.2.1. L'image de l'entreprise.....	66
3.2.2.2 La satisfaction du client.....	66
3.3. L'évaluation à travers le tableau de bord	67
3.3.1. Définition	67
3.3.2. Le rôle de tableau de bord	68
Conclusion du chapitre	69
Chapitre III : l'impact de la maitrise des opérations achats à l'international sur la performance commerciale de l'entreprise.	
Section 01 : Présentation du laboratoire Hikma Pharma Algérie	71
1. Hikma dans le monde	71

2. Hikma en Algérie	71
2.1. Aperçu historique	72
2.2. La vision stratégique du groupe	72
Section 02 : Procédure de la logistique d’approvisionnement de HIKMA.....	79
2.1. Données d’approvisionnement	79
2.2. Enchaînement des activités d’approvisionnement	80
2.2.1 Réalisation des plans	80
2.2.2 Gestion des processus d’approvisionnement	82
2.3. Consultation et homologation des fournisseurs	83
2.4. Modalités de paiement	84
2.5. Domiciliation et dédouanement	85
Section 03 : L’impact de la maîtrise des opérations d’achat sur l’amélioration de la performance commerciale	85
3.1. Présentation du cadre méthodologique de l’étude qualitative et analyse des	86
3.1.1 Objectifs de l’enquête par entretien	86
3.1.2 Période de l’enquête	86
3.1.3 Le guide d’entretien	86
3.1.3.1 Présentation du guide d’entretien.....	86
3.1.3.2 Le choix des personnes	87
3.1.3.3 Le déroulement de l’entretien	87
3.1.3.4-Réponses du guide	88
3.2. Analyse de la performance commerciale de HIKMA (étude quantitative)	96
3.2.1. Part de marché.....	97
3.2.2 Chiffre d’affaires	99
3.2.3. Résultat net	100

3.2.4 La rentabilité commerciale de l'entreprise	101
3.2.5. Profit de l'entreprise	102
3.2.6 L'image de l'entreprise.....	102
3.2.7 Satisfaction client	103
3.3 Analyse de l'impact des ruptures des stocks et diminutions des coûts amont sur la performance commerciale de HIKMA	103
3.3.1.2 Rupture de stock «Amoclan Sachet ».....	107
3.3.2 Analyse à travers le coût d'achat des matières premières	109
3.4 Synthèse des études	111
3.5 Suggestions et recommandations	113
-Conclusion du chapitre	115
Conclusion générale	117
Bibliographie	121
Annexes	