

École des Hautes Études Commerciale



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

Option : Distribution & Supply Chain Management

***La contribution de la logistique amont
dans l'amélioration de la performance
commerciale***

***Étude de cas : Entreprise HAMOUD
BOUALEM***

Présenté par :

M. CHELGHOUF lahcene

Encadré par :

YAKOUBI bouchra

Maître assistante « A » à l'EHEC Alger

9^{ème} promotion

Juin 2022

École des Hautes Études Commerciale



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

Option : Distribution & Supply Chain Management

***La contribution de la logistique amont
dans l'amélioration de la performance
commerciale***

***Étude de cas : Entreprise HAMOUD
BOUALEM***

Présenté par :

M.CHELGHOUF lahcene

Encadré par :

YAKOUBI bouchra

Maître assistante « A » à l'EHEC Alger

9^{ème} promotion

Juin 2022

Dédicaces

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

*La mémoire de ma grand-mère **EL ALIYA** que **Dieu** l'accueille en son vaste paradis*

Mes chers parents qui ont attendu avec patience les fruits de leurs sacrifices et qui m'ont permis de devenir ce que je suis aujourd'hui Que dieu vous protège et vous procure bonne santé et longue vie ;

*Ceux que j'aime le plus : ma sœur **kawther**, mes frères **syf Edine** et **abd Erahim** .et mon frère le plus proche **fayçal HANIFI***

*Mes chères tantes **rabiaa** et **ratiba** pour leurs soutiens et leurs aides au cours des 5 dernières années*

*Ma tante adorée **halima chelghouf***

Toute ma famille.

Tous mes amis, pour leurs soutiens et pour les bons moments partagés ensemble

***Dr. YAKOUBI bouchra** qui a consacré beaucoup de temps pour moi*

Tout ce qui m'a aidé dans ce travail de près ou de loin ainsi qu'à la réussite de ce parcours universitaire

Tous les gens que j'aime

Remerciement

Je remercie le bon **allah** pour m'avoir donné la force et la volonté de dépasser tous les obstacles et finaliser ce travail.

Je tiens à remercier en premier lieu madame **YAKOUBI bouchra**, mon encadreur, qui m'a aidé à progresser dans ma recherche grâce à ses conseils directifs et son soutien tout au long de réflexion et l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à remercier monsieur **Nabil MISCERAOUI**, mon encadreur au sein de l'entreprise **HAMOUD BOUALEM**, ainsi qu'tout le personnel de la direction commerciale.

Je remercie vivement l'ensemble des enseignants de l'EHEC et surtout ceux qui ont été nos enseignants durant notre cursus universitaire.

Nous tenons aussi à remercier les membres du jury de nous faire l'honneur d'évaluer notre travail.

Au terme de ce modeste travail, nous présentons nos reconnaissances et sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation.

Liste des figures

Figure 1 : Le processus d'approvisionnement	25
Figure 2 : La relation de la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise	31
Figure 3 : relation client-fournisseur classique	38
Figure 4 : la relation client-fournisseur de partenariat	38
Figure 5 : Les Notions voisines de la performance	48
Figure 6 : paramètres de la performance commerciale de l'entreprise.....	58
Figure 7 : Les caractéristiques de la satisfaction client	70
Figure 8 : l'impact de la logistique sur la performance commerciale selon (spaina).....	76
Figure 9 : esquisses de matrice de pilotage de la performance commerciale de la logistique amont :	78
Figure 10 : l'organigramme de HAMOUD BUALEM	86
Figure 11 : l'organigramme du processus d'approvisionnement de hamoud boualem.....	92
Figure 12 : Fiche d'évaluation des fournisseurs.....	97

Liste des tableaux

Tableau 1 : l'analyse SWOT de l'entreprise de Hamoud boualem	87
Tableau 2 : Le tableau d'expression du besoin chaque catégorie d'achat	94
Tableau 3: description du marché fournisseur de HAMOUD BOUALEM	103
Tableau 4 : Gamme de produit de Hamoud Boualem	106
Tableau 5 :Comparatif des prix des sodas leaders sur le marché.	107

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ALLPAL	Sarl ALLPAL bejaia
BC	Bon de commande
BEPAL	EURL BEPAL BEJAIA PALETTES
BE	Bureau d'étude
BR	Bon de réception
BL	Bon de livraison.
CA	Chiffre d'affaire
CRM	Customer Relationship management
DA	Département d'approvisionnement
DA	Demande d'achat
DFC	Direction finance et comptabilité
EMBAPAL	SARL MINUISERIE EMBAPAL
FMS	Flexible manufacturing système
GRH	Gestion des ressources humaines
GDS	Gestion de stocks
IFC	Société financière internationale
IFF	International Flavors& Fragrances Inc.
ISO	International organization for standardization
JAT	Juste à temps
KPI	Key indicators performance
MP	Matière première
NACTIS	<i>NACTIS FLAVOURS</i>
ONUDI	Organisation des nations unies pour le développement industriel
PTD	<i>Plastique Transformation et Distribution</i>
PDR	Pièces de rechange
QAD	logiciel ERP
RFI	Requests for informations
RTC	<i>EURL RAHMA TRADING COMPANY</i>
RFP	Requests for proposal
RFQ	Requests for quotation

SCM	Supplychain management
SRM	Sipplierrelationship management
SLA	Service level agreement
SGT	Société Générale des Techniques
SPA	Société par actions
SWOT	Strenghts, weknesse, opprtunities et threats
TCO	Tableau comparative des offres
TQM	Total quality management
VAD	Vente à distance

Résumé

La logistique amont joue un rôle important dans l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. Elle participe à la satisfaction des clients, et à la consolidation de l'image de marque de la firme.

L'objectif de ce travail de recherche est d'apercevoir la relation qui existe entre la logistique amont, et la performance commerciale.

Notre thème s'intitule « *la contribution de la logistique amont dans l'amélioration de la performance commerciale* ». Afin de pouvoir réaliser notre objectif, Nous avons effectué une enquête de terrain au sein de **HAMOUD BOUALEM**, au niveau de la fonction achats et la fonction commerciale. Vu le caractère de nos variables, nous avons fait appel à l'approche qualitative. la collecte des données est accomplie par l'outil de guide d'entretien. En effet des entretiens semi directif ont été effectués avec les responsables achats et le directeur commercial de **HAMOUD BOUALEM**.

Les résultats obtenus révèlent que les délais de livraison de la marchandise, et la qualité des produits ont des conséquences sur la satisfaction des clients, le chiffre d'affaire, et l'image de l'entreprise.

Mots clés :

La logistique amont, le supply chain management, la performance commerciale, **HAMOUD BOUALEM**, la fonction achats, la fonction commerciale.

Abstract

Upstream logistics play an important role in improving the company's profitability. She is involved in customer satisfaction and in consolidating the firm's brand image.

The aim of this research is to see the relationship between upstream logistics and commercial performance. Our theme is *“the contribution of upstream logistics in improving business performance”*. In order to achieve our objective, we conducted a field survey within HAMOUD BOUALEM, at the level of the purchasing function and the commercial function. Given the character of our variables, we have used the qualitative approach. Data collection is accomplished through the maintenance guide tool. In fact, semi-directive interviews were conducted with the purchasing managers and the sales director of HAMOUD BOUALEM.

The results obtained reveal that the delivery times of the goods and the quality of the products have consequences on the satisfaction of the customers, the turnover, and the image of the company.

Key words:

Upstream logistics, supply chain management, commercial performance, HAMOUD BOUALEM, supplies, sales function.

ملخص:

تلعب الخدمات اللوجستية الداخلية دورًا مهمًا في تحسين ربحية الشركة، تساهم في إرضاء العملاء وتوحيد صورة العلامة التجارية للشركة.

الهدف من هذا العمل البحثي هو معرفة العلاقة بين الخدمات اللوجستية الأولية والأداء التجاري عنواننا هو "مساهمة الخدمات اللوجستية الأولية في تحسين الأداء التجاري"، ومن أجل تحقيق هدفنا، قمنا بإجراء مسح ميداني داخل شركة **حمود بوعلام**، على مستوى وظيفة الشراء و الوظيفة التجارية.

نظرًا لطبيعة متغيراتنا، فقد استخدمنا النهج النوعي، ويتم جمع البيانات بواسطة أداة دليل المقابلة. في الواقع تم إجراء مقابلات شبه توجيهية مع مديري المشتريات والمدير التجاري شركة **حمود بوعلام**.

تكشف النتائج التي تم الحصول عليها أن أوقات تسليم البضائع، وجودة المنتجات لها عواقب على رضا العملاء، و رقم الأعمال، وصورة الشركة

الكلمات المفتاحية:

الخدمات اللوجستية الأولية، إدارة سلسلة التوريد، الأداء التجاري، **حمود بوعلام** ، وظيفة الشراء، الوظيفة التجارية.

Sommaire

introduction generale.....	1
Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont.....	4
Section 01 : généralité sur la logistique.....	5
Section 02 : la logistique amont.....	14
Section 03 : la stratégie d'achat.....	26
Chapitre 02 : diagnostic de la performance commerciale.....	45
Section 01 : notions sur la performance commerciale.....	46
Section 02 : évaluation de la performance commerciale et ses indicateurs.....	63
Section 03 :de la logisrique amont a la performance commerciale.....	75
Chapitre 03 : la contribution de la logistique amont dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise hamoud boualem.....	81
Section 01 : Présentation de l'entreprise HAMOUD BOUALEM.....	82
Section 02 : la fonction achat et approvisionnement de HAMOUD BOUALEM.....	89
Section 03 : la fonction commerciale de Hamoud boualem.....	104
Section 04 : Le déroulement de l'enquête et les résultats	109
Conclusion.....	122

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

La logistique est considérée comme un service à part entière dans la plupart des entreprises de moyenne et grande taille. C'est une fonction qui influence l'activité de l'entreprise, elle contribue à l'amélioration de sa performance globale. Dans certains secteurs, la logistique permet aux entreprises d'avoir un avantage concurrentiel qui durera dans le temps.

Les changements apparus ces dernières années dans le monde (la crise sanitaire du covid19, la guerre en UKRAINE), ont touché principalement l'activité logistique des entreprises. Les conséquences étaient catastrophiques pour certaines firmes, les retards dans les délais de livraison de la marchandise, des ruptures de stock, une perturbation au niveau du processus de production (manque de la matière première), et l'insatisfaction des clients. Cette situation a causé la réduction de la performance globale de l'entreprise.

Afin de pouvoir gérer cette situation, les entreprises donnent de l'importance à la logistique amont ou la logistique d'approvisionnement, qui est chargée de gérer toutes les activités logistiques qui se produisent en amont du processus de production. Elle a pour mission principale de fournir aux entreprises les matières premières, composants, fournitures, biens, outillages, équipements et services nécessaires à la réalisation des opérations industrielles et commerciales dans les meilleures conditions de qualité, de coût, de délai et de sécurité.

Aujourd'hui, la logistique amont est devenue le déterminant principal de la performance achats et aussi de la performance globale de l'entreprise. Les résultats de cette activité influencent toutes les fonctions de l'entreprise, principalement la fonction production, et la fonction commerciale.

Pour la production la logistique amont permet de démarrer le projet de l'entreprise dans les délais prévus, le processus de production dépend étroitement de délais de livraison de la marchandise, ainsi que la quantité commandée. Dans le cas contraire, la production des produits débutera en retard, ce qui mène à un retard dans la livraison de la marchandise aux clients. Cette situation met l'entreprise dans une situation du non-respect de son engagement par rapport au contrat signé avec ses clients. L'insatisfaction des consommateurs a des conséquences directes sur le taux de vente, le chiffre d'affaire, et l'image de marque de la firme. Autrement dit c'est la performance commerciale qui est touchée.

De ce fait, La performance commerciale qui peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs, est en relation avec la logistique amont.

HAMOUD BOUALEM, est une entreprise agro-alimentaire spécialisée dans la production des boissons gazeuses et non gazeuses, est connue par sa position dans le marché algérien des boissons, c'est une entreprise commerciale, qui évolue dans un environnement concurrentiel qui cherche à maximiser sa performance commerciale par la satisfaction des clients.

La société **HAMOUD BOUALEM** a connu ces dernières années des perturbations dans les approvisionnements dans la matière première. Sa dépendance par rapport aux importations est importante, puisque 70% de marchandise provient de l'extérieur, principalement du marché chinois.

Introduction générale

L'objectif de ce stage pratique est de connaître, et aussi appréhender, l'importance et la place de la logistique amont au sein de **HAMOUD BOUALEM**, ainsi de comprendre la relation existante entre cette activité avec la performance commerciale. Autrement dit ce travail cherche à révéler la contribution de la logistique amont dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

A partir de cela, la problématique de notre recherche peut être formulée de manière suivante :

« Dans quelle mesure la logistique amont contribue-t-elle à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise ? »

De cette problématique découlent de nombreuses questions :

1. Quel est le rôle que joue la logistique amont dans l'amélioration de la performance achats de **HAMOUD BOUALEM** ?
2. Quelle est la nature de la relation entre la fonction achats, et la fonction commerciale au sein de **HAMOUD BOUALEM** ?
3. Dans quelle mesure la logistique amont crée de la valeur ajoutée pour l'entreprise ?

Pour pouvoir répondre à ces questions nous émettons les hypothèses suivantes :

H1 : La performance achats est liée principalement à la qualité de la logistique amont.

H2 : la fonction commerciale est influencée indirectement par la performance de la fonction achats.

H3 : La logistique amont contribue à l'amélioration de l'image de marque de **HAMOUD BOUALEM**

Le choix de notre thème n'est pas fortuit, mais il a été dicté par diverses raisons dont :

- Notre spécialité « Distribution & Supply Chain Management » a une forte relation avec le sujet.
- L'intérêt d'étudier comment les activités de l'entreprise influencent sur la performance de l'entreprise.
- Un thème d'actualité et originale, car peut de travaux mettent la relation entre la logistique amont et la performance commerciale.

Pour bien mener notre travail, nous avons opté une méthodologie basée sur :

- Une recherche documentaire approfondie via la consultation de plusieurs ouvrages clés, de sites internet spécialisés ainsi que des travaux universitaires qui sont liés à notre sujet d'étude,
- Des observations faites durant notre stage pratique,
- Une recherche qualitative à travers des entretiens semi directifs effectués avec le responsable des achats, le responsable des approvisionnements, et le directeur commercial de l'entreprise **HAMOUD BOUALEM**

Introduction générale

Notre travail est structuré en trois chapitres :

- ❖ **Le premier chapitre** comporte des généralités sur la logistique amont, en commençant par les notions fondamentales de la logistique, on présente par la suite la fonction d'approvisionnement et enfin la stratégie d'achat.
- ❖ **Le deuxième chapitre** portera sur le diagnostic de la performance commerciale, et dans lequel nous traiterons des notions sur la performance commerciale en suit une évaluation de la performance commerciale et ses indicateurs et enfin la relation entre la logistique amont et la performance commerciale.
- ❖ **Le troisième chapitre** présente la contribution de la logistique amont dans l'amélioration de la performance commerciale au sein de l'entreprise **HAMOUD BOUALEM**, ce chapitre abordera la présentation de l'organisme d'accueil et traiter la fonction achat et approvisionnement de **HAMOUD BOUALEM** et ensuite sa fonction commerciale enfin l'analyse des résultats de notre enquête et la synthèse.

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

Introduction

La logistique amont est une fonction critique pour une entreprise car elle rassemble toutes les activités opérationnelles de l'entreprise pour assurer la disponibilité d'un bien ou d'un service dans les zones où il est nécessaire et pour assurer la meilleure gestion possible de la combinaison (quantités, délais et coûts). Ce dernier comprend tous les mécanismes de contrôle nécessaires pour réguler le flux de matières premières et de produits de leurs sources d'approvisionnement vers les stocks de l'entreprise, et il n'est pas limité au transport, matières premières, ou articles.

Nous établirons d'abord les principes de base de notre question de recherche, ainsi que la notion de logistique amont et la stratégie de la fonction d'achat et d'approvisionnement, dans ce chapitre, qui sera divisé en trois (03) sections :

- La première section est consacrée à la présentation des différents concepts de base de la logistique.
- La deuxième section traite sur la gestion de la logistique amont. Et la fonction d'approvisionnement.
- Et enfin la troisième section traite la stratégie d'achat.

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

Section 01 : Généralités sur la logistique

Dans cette section nous allons essayer de donner une vue globale sur la logistique (définitions, typologie, objectifs) sans oublier d'aborder le concept management de la chaîne logistique (SCM).

1.1 HISTORIQUE ET EVOLUTION DE LA LOGISTIQUE¹ :

Le terme logistique vient du jargon militaire, et il fait référence à la composante de l'art qui traite des questions d'approvisionnement et de transport de l'armée. Les organisations étaient intéressées à réduire les coûts de transport dans les années 1950 jusqu'à ce que le terme "logistique" fasse partie du langage corporatif dans les années 1960, mais son utilisation s'est limitée au transfert de marchandises au fil du temps.

Les ramifications de la logistique ont élargi pour faire face au mouvement de la matière au sein de l'entreprise, et au début des années 1980, le concept de chaîne d'approvisionnement (Supply Chain) est apparu, ce qui signifie que la performance d'une entreprise dépend des actions impliquant en amont (fournisseur) et actions en aval (clients) (réseaux de distribution). Au fil du temps, la gestion de la chaîne logistique s'est concentrée sur les opérations qui peuvent affecter les principaux produits de nécessité du client. Aujourd'hui, la gestion de la qualité, la conception des produits, le service à la clientèle et la gestion des données sont tous des horizons qui se chevauchent avec un facteur commun et un point d'intersection pour les activités de la chaîne logistique.

1.1.1 HISTORIQUE :

L'histoire de la logistique est née durant la 2ème guerre mondiale, c'était à cette période, que demeure cette science.

En effet, la logistique ne peut être considérée comme un simple héritage militaire, du fait qu'elle s'est développée au fur et à mesure dans le temps et a pris des proportions d'évolution universelle et civile.

Devant cette évolution, la logistique passe par plusieurs phases de développement, que nous allons décrire successivement en se basant sur les raisons de son évolution.

¹ PIMOR (Y), & FENDER, (M), *Logistique production, soutien*, 5ème édition, édition Dunod, Paris, 2008, p 4

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

❖ La logistique de service ou logistique séparée (1950 à 1975) :

Durant cette période, la demande des consommateurs était très forte et bat son plein, ce qui a induit les entreprises à fructifier leur productivité quantitativement, en vue de subvenir aux besoins des demandes et satisfaire le marché majoritairement national.

Ce qui a fait que l'expansion de l'économie soit l'une des priorités majeures.

Vu l'importance de la demande et le ralentissement de la concurrence à cette époque, les producteurs ne se soucient plus du :

- Volet qualitatif de leur produit offert sur le marché
- L'état de leurs stocks (épuisement)
- Délais de livraison

En étant rassurés que leurs produits s'écoulaient rapidement sur le marché, par le fait de l'accélération du rythme de la consommation par rapport au celui de la production ¹

Devant l'apparition de l'approche taylorienne, qui influence sévèrement le fonctionnement des entreprises par la fragmentation des tâches en « métier » (conception, production, distribution...), a transféré la responsabilité des réductions des coûts à chacune de ces fonctions, ce qui a engendré l'insouciance de l'impact des un aux autres en vue de la performance de l'entreprise.

Ce qui résulte, la multitude d'optimisations locales dont l'effet est sans conséquence qu'une optimisation globale bien coordonnée.

❖ La logistique fonction ou logistique intégrée (de 1975 à 1990) :

Durant les années 70, l'économie s'est stabilisée et caractérisé par une organisation du marché comme suit :

- Demande et offre évoluent simultanément
- Prévisions de ventes relativement fiables
- Les priorités du producteur sont : la qualité et la flexibilité
- Durée de vie du produit : moyenne
- Choix du client : diversifié
- Domaine du marché : continentale
- « Le client est Roi »
- Philosophie managériale : 0 stocks et 0 défauts

¹ MEDAN (P) et GRATACAP (A) : *Logistique et Supply Chain management, Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale*, Dunod, Paris, 2008, pp 8-10.

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

Par ailleurs, la saturation du marché et la croissance de la concurrence ont engendré, l'apparition d'un nouveau statut des clients, qui sont de plus en plus avec des caractères vaillants et exigeants par rapport au volet qualitatif.

La prise de conscience des clients vis-à-vis la qualité des produits, a poussé les entreprises à renforcer leurs efforts productifs et les orienter vers une approche qualitative que quantitative d'une part, et se pencher vers une stratégie de diversification de produit afin de faire face aux multiples offres concurrentes d'autre part.

La conduite du changement menée par les nouvelles exigences des clients, a mis l'entreprise devant l'obligation de suivre ces changements, afin de garder le même niveau des profits réalisés auparavant, d'où la naissance des nouveaux concepts comme le F.M.S (Flexible Manufacturing System), la T.Q.M (Total Quality Management) ou encore le juste à temps (J.A.T).

Et dans l'objectif de réduction des coûts logistiques, des outils mathématiques étaient développés (exemple : détermination des quantités à produire avec l'outil MRP), accompagné par l'évolution simultanée de la logistique, qui commençait à occuper une place importante dans l'organisation de l'entreprise accentuée par l'arrivée du premier ERP (Enterprise Resource Planning).

La prise de conscience de l'importance de cette fonction via le regroupement des opérations en : « Logistique Amont » et « Logistique Aval », engendre une orientation de la fonction logistique vers un rôle plus tactique fondé sur un raisonnement des flux d'entrée et de sortie.

Essentiellement c'est dans les années 80, que les notions de « partenariat » avec SRM (Supplier Relationship Management) et CRM (Customer Relationship Management), ont fait l'apparition des relations des fournisseurs et clients.

❖ La logistique processus ou logistique coopère à partir des années 90 :

Suite à la baisse de la demande et l'accélération du rythme de la concurrence qui a inondé le marché par des offres multiples, marquant l'année 90, par l'évolution de la logistique qui est utilisé par les entreprises comme convoyeur de leurs offres et le comportement du consommateur. De ce fait, Le marché est de plus en plus inondé par des multitudes de produits variés à des prix attractifs, et avec la suppression des frontières et libres échanges entre les nations (mondialisation et globalisation), les producteurs fixent des nouveaux objectifs comme suit :

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

- Négociation et recherche de nouveaux marchés
- Extrémiser la qualité du produit
- Maximiser la réduction des coûts et se pencher vers la gestion des délais suivant la demande des clients (volatilité importante du consommateur).

Pour l'atteinte des objectifs Les entreprises sont soumises :

- À des partenariats avec les fournisseurs, clients et concurrents (exemple : partenariat entre Peugeot et General Motors), pas uniquement des relations « marchande ».
- Augmenter la qualité du produit notamment celles des matières premières et des produits semi fini.

Par ailleurs, La coopération entre producteur et ses fournisseurs est la source d'y parvenir aux objectifs. Ceci renforce les relations entre ses fournisseurs et clients, qui peuvent être des producteurs, ainsi peut engendrer la diminution des coûts pour les deux parties.

Dans le contexte de minimisation des coûts, les entreprises :

- Ciblent les Etats,
- Minimisation des coûts de mains d'œuvre,
- Minimisation des coûts des énergies, des matières premières. Là, ou les taux des taxes sont faibles (phénomène de mondialisation).
- Diminuer l'incertitude de la demande par le renforcement de la relation avec le client, pour la réalisation des intérêts communs. Pendant cette période, deux phénomènes essentiels forment l'accélération de la vitesse de réponse au marché :
- L'ingénierie simultanée.
- Une coopération forte entre les entreprises qui sont dans une même chaîne logistique.

L'importance de coopération entre les entreprises s'aperçoit dans la minimisation des incohérences dans la chaîne logistique qui les relie dans le cas d'une défaillance (délais de réalisation, retard de livraison)

A cet effet, la chaîne logistique (supply chain) est considérée comme un facteur vital dans la concurrence, et comme la « colonne vertébrale » vu la place stratégique qu'elle occupe dans le fonctionnement de l'entreprise, ce qui donne une vision globale dans le développement en s'appuyant sur des maillons de cette chaîne.¹

¹<http://logistique-pour-tous.fr/les-evolutions-de-la-logistique> consulté le (20 /02/2022 à 14h30)

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

1.1.2 DEFINITION :

Pour définir le concept de la logistique, il est utile de présenter un ensemble de définitions proposées :

D'après MICHEL FENDER, YVES PIMOR « *La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine militaire : « La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut.»*¹

D'après BALLOU : « *La mission de la logistique est de fournir des biens et des services aux consommateurs au bon endroit, au bon moment, et dans les conditions souhaitées, tout en assurant la plus grande contribution à l'entreprise* »².

La définition de J.I. HESKETTE (1977) : « *La logistique englobe les activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné au moindre coût* »³.

Par cette définition, la logistique va donner lieu à une optimisation, puisqu'il s'agit d'atteindre un objectif, le niveau de service, au moindre coût.

D'après MEDAN et PIERRE « *La logistique est une technique de contrôle et de gestion des flux des matières et de produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation.* »⁴

1.1.3 Définition de la chaîne logistique

C'est le flux des produits et de l'information le long des processus logistiques à partir de l'achat des matières premières jusqu'à la livraison des produits finis au consommateur. La chaîne d'approvisionnement inclut tous les fournisseurs de service et les clients.⁵

On peut alors dire que la gestion de la chaîne logistique est la gestion des flux physique et de l'information depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

1.1.4 Les différents types de la logistique :

La logistique englobe toujours les responsabilités de transport, de stockage et de manutention, mais elle est de plus en plus étendue en amont à l'achat et à l'approvisionnement. En aval vers

¹ FENDER (M), PIMOR (P) :obcit, p 04

² TIXIER(D), MATHE (H) et COLIN (J), *La logistique d'entreprise*, Dunod, Paris, 1996, p12.

³<https://wikimemoires.net/2013/02/de-la-logistique-eclatee-a-la-logistique-collaborative/> consulté le (24/02/2022.à 14:32h)

⁴ MEDAN (P) : *Logistique et Supply Chain management* Dunod, Paris, 2008, p 10.

⁵www.agrojob.com/dictionnaire/definition-chaine-logistique-supply-chain-3189.html, consulté le (28/02/2022 à 17 :22)

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine militaire¹ : «La logistique consiste à apporter ce qui est nécessaire, où il est nécessaire, et quand il est nécessaire, »

On peut cependant distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes :

- **une logistique d'approvisionnement** : qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production ;
- **une logistique d'approvisionnement général** : qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple) ;
- **une 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
- **une 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 ;
- **une 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 ;
- **une 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 ;
- **une 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** : aussi appelés « logistique à l'envers », « rétro-logistique », ou «logistique des retours», ce qui implique le retour ou la réparation de choses dont le consommateur ne veut plus, ainsi que le traitement des déchets industriels, l'emballage et les produits inutilisables allant des épaves d'automobiles aux toners d'imprimante. Le contraste

¹ PIMOR (Y) Et FENDER (M), op.cit, p.04.

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

entre la logistique des flux, la production et la distribution d'une part, et la logistique de soutien d'autre part, est utile. Ces deux types de logistique ont des caractéristiques très différentes, la première étant davantage liée aux techniques de gestion de la production ainsi qu'aux techniques de commercialisation, marketing et de vente, tandis que la seconde est davantage liée aux méthodes de maintenance et de gestion des pièces de rechange, qui ont été développés principalement dans le domaine militaire ou dans le domaine de la maintenance de l'équipement technique. Par conséquent, il y avait de nombreuses options.¹

1.1.5 Objectifs de la logistique :

Nous rassemblons les objectifs de la logistique dans les points suivants² :

- Réaliser une efficacité collaborative qui permet aux fournisseurs et aux clients de coordonner automatiquement la logistique.
- Fournir des produits de haute qualité et de grande valeur aux clients finaux en reconnaissant les avantages du retour d'information et en résolvant tous les problèmes par des solutions gagnant-gagnant.
- Assurer la stabilité et la durabilité à long terme en planifiant et en exécutant soigneusement chaque passage de la chaîne d'approvisionnement au cycle de commande afin de répondre à toutes les exigences des clients.
- Anticiper et exploiter les opportunités et les risques afin que l'adaptation soit non seulement possible, mais aussi rapide, transparente et même rentable
- Favoriser la réussite financière (et limiter les risques financiers) en réduisant les coûts d'inventaire, de main-d'œuvre et de logistique tout en améliorant les ventes, en accédant au marché et en différenciant la marque de ses concurrents.
- Si votre entreprise peut réaliser ces objectifs en matière de gestion de la chaîne logistique, elle connaîtra un succès considérable.
- Consolidation des transports : on sait que le coût de transport est directement lié à la nature du produit, à la taille de la cargaison et à la distance. Le volume de transport doit être le plus important possible pour que le coût par unité soit le plus faible, la massification des flux est recherchée, tant par les industriels que par les distributeurs.

¹ PIMOR (P) & FENDER (M) opcit., p 4

² ALLAB(S), SWYNGEDAUF (N) et TALANDIER(D), *La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication*, Economica, Paris, 2000, pp 32-34.

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

1.2 EVALUATION DE LA SUPPLY CHAIN :

1.2.1 Définition de la supply chain :

Le terme « chaîne logistique » vient de l'anglais « supply chain » qui signifie littéralement « chaîne d'approvisionnement ». La chaîne logistique est un domaine qui a suscité depuis des années l'intérêt de la communauté scientifique. Plusieurs définitions ont vu le jour, aussi intéressantes les unes que les autres : il n'y a pas une définition universelle de ce terme.

Selon **YVES PIMOR**, la supply chain est définie assez souvent comme : « *une suite des étapes de production d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ces clients* »¹

Aussi, **MARK CHRISTOPHE** a proposé une définition plus large des chaînes logistiques. Pour lui, une supply chain est un réseau d'organisation qui supporte des flux physiques, informationnels et financiers impliqué par des relations en amont et en aval, dans différents processus et activités, qui fournissent un produit ou un service, dans le but de satisfaire le client²

Pour cela, la supply chain, est un système qui englobe plusieurs acteurs qui ont les mêmes objectifs d'amélioration de processus de production et de satisfaire les clients.

1.2.2 Différence entre Supply Chain et logistique

La logistique est une fonction inter fonctionnelle présente à tous les niveaux d'une entreprise en raison des services qu'elle fournit (stockage, transport, manutention, etc.), tant au niveau opérationnel pour la gestion des flux physiques de marchandises qu'au niveau tactique pour définir les organisations et gérer ces flux à moyen terme.³

Qu'au niveau stratégique pour définir les grandes orientations à long terme. La Supply Chain à elle n'est pas une fonction de l'entreprise, ce n'est non plus pas un service retrouvé chez un prestataire, ni un module informatique, c'est en fait une démarche de fonctionnement qui vise à assurer une gestion et une synchronisation de l'ensemble des processus qui permettent de répondre aux attentes des clients finaux.

¹YEVES (Pimor), obcite p5

² CRISTOPHER (Mark) *strategies for reducing costs and improving services, logistics and supply chain Management*, London, prentice Hall, 1998, p, 28

³ SAMII (A-K) : *Stratégie logistique. Supply Chain management*, 3ème édition, Dunod, Paris, 2004, P.15

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

Par conséquent, nous pouvons conclure que le Supply Chain management vise principalement à optimiser la gestion des flux physiques et d'information le long de la chaîne logistique, du fournisseur du fournisseur au client du client.

1.2.3 Les finalités de la supply chain :

La finalité et l'objectif de la chaîne logistique est de rendre les produits, les matériaux et les personnes disponibles pour l'utilisateur / client au coût le plus bas possible.

▪ **Long terme :**

Dans une perspective de long terme, la finalité de la chaîne logistique est :

- De permettre à l'entreprise de développer sa capacité de traitement de la complexité et de l'incertitude résultant de la multiplication des couples produits-marchés et de la réduction du délai de réaction aux demandes des clients.¹
- Déterminer l'influence de la logistique de l'entreprise sur les dépenses de ses clients et les services qu'ils peuvent fournir en aval, afin que l'entreprise puisse obtenir un avantage concurrentiel en fournissant le meilleur service logistique au coût le plus flexible. Cela peut conduire à associer la chaîne logistique de l'entreprise à de nouvelles études de produits afin d'optimiser les flux avant même qu'ils n'existent (les interventions après-vente ou de maintenance sont influencées par la conception du produit et jouent un rôle particulier dans le concept de "support logistique intégré") ; dans le même contexte, la logistique peut être la source de spécifications de service interne.

▪ **Moyen terme :**

La finalité de la chaîne logistique, envisagée dans une perspective décisionnelle de moyen terme est de :

- Définir les actions qui permettront à l'entreprise de réduire les coûts des services logistiques qu'elle a choisi de développer, et ainsi comprendre, par exemple, leur impact sur les flux de production et de stockage qui sont optimisés en utilisant l'idée de différenciation retardée.
- Permettre notamment aux dirigeants de choisir les opérations qu'il est préférable d'assurer soi-même et celles que l'on peut sous-traiter.

▪ **Court terme :**

L'objectif principal de la chaîne logistique dans les opérations quotidiennes est d'optimiser les flux physiques d'amont en aval, ce qui implique l'utilisation de prévisions de ventes et de carnets de commandes à relativement court terme. La définition des programmes

¹ [Http://www.logistique-management.com/document/pdf/article/9_2_175.pdf](http://www.logistique-management.com/document/pdf/article/9_2_175.pdf), consulté le (30/02/2022 à 13:06).

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

d'approvisionnement et de production, des calendriers de livraison, du contrôle après-vente, de la distribution des pièces de rechange et de la continuité opérationnelle par la mise en œuvre d'un plan de maintenance.¹

Section 02 :la logistique amont

Les approvisionnements couvrent un nombre important d'activités. Pour en convaincre, il suffit de rappeler les nombreux termes utilisés pour couvrir ces activités, que ce soit en anglais « purchasing, procurément, buying, sourcing , global sourcing, strategic sourcing , supply chain management, purchase to pay » ou en français « achat, approvisionnement » . Ces différentes activités sont souvent regroupées en deux processus : la gestion des achats et la gestion des approvisionnements.

2.1 L'évolution de la logistique amont :²

Charles babage est semblé il, le premier auteur à aborder la fonction d'approvisionnement dans son ouvrage *on the economy of machinery and manufactures* en 1832. L'acheteur il est alors le « matériel men » qui « sélectionné, acheté, réceptionné et livre tous les produits nécessaires ».

C'est sans doute le développement du chemin de fer aux Etats-Unis qui, quelques années plus tard, contribue au développement de la fonction achat. En 1866, les chemins de fer de Pennsylvanie créent l'un des premiers départements achat, le Supply département. Quelques années plus tard,

en 1887. Un employé de la Chicago and Northwestern Railroad, Marshall Monme Kirkman, écrit le premier livre consacré à la fonction achat. Pendant longtemps encore, les achats sont considérés comme une fonction administrative. Vers le milieu des années 1960, Bruce D. Henderson, un acheteur professionnel, regrette que la fonction achat soit considérée par le management des entreprises comme une fonction négative qui diminue la performance si elle est mal réalisée mais qui n'a qu'une faible contribution aux résultats'. L'importance de l'approvisionnement des usines d'armement pendant la Seconde Guerre mondiale, la crise pétrolière de 1973 et la pénurie de matières premières qui en découle ou encore, en 1979, le modèle des 5 forces de Michael Porter (qui décrit le pouvoir de négociation des fournisseurs

¹ BOUKELLAL (Sabrina) : la contribution de la supply chain à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise industrielle cas de tonic industrie mémoire de master en management&marketing, faculté des sciences économiques, de gestion et de sciences commerciales, université mouloud mammeri de tizi-ouzou 2018, P, 11

² SOHIER (Joel) : *la logistique*, 2eme édition, Vuibert, Paris, 2001, p14

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

comme l'un des cinq facteurs influençant la performance d'une entreprise) mettent en évidence l'importance de la fonction achat. A partir de la fin des années 1990, de nouveaux outils, comme l'e-procurement ou l'e-sourcing, font évoluer les moyens des directions achat. Progressivement, le rôle de l'acheteur ne se limite plus à réduire les coûts mais aussi à développer l'innovation et les partenariats stratégiques avec les fournisseurs.

2.1.1 Définition de la logistique amont :

Est un Ensemble des activités qui ont pour objectif d'assurer la mise à disposition des délais souhaités par l'entreprise des références et quantités voulues de matières premières, produits semi-finis, équipements (Informations contenues dans Programme Directeur des Approvisionnements) dans les meilleures conditions de coût. La réalisation de ce processus implique la définition d'une politique d'approvisionnement (méthode de gestion des approvisionnements, délais de livraison, gestion du transport en amont, établissement d'un réseau de fournisseurs, système d'information.).¹

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, telles que la manutention des marchandises, la gestion des entrepôts, le contrôle des stocks, l'ordonnancement des transports et le retour aux fournisseurs.²

On peut dire que la logistique amont couvre les deux fonctions :

- **Achat** : Identifier et choisir les fournisseurs possibles par composante, négocier et optimiser les conditions d'achat (prix, qualité, délais).
- **Gestion de stock** : organiser les flux et le stockage des produits achetés au moindre coût et avec le maximum de garantis.

2.1.2 Le fonctionnement de la logistique amont

En général, la gestion de la logistique d'approvisionnement tente de centraliser ou de relier la fabrication, l'expédition et la distribution d'un produit. Les entreprises peuvent réduire les coûts inutiles et livrer les articles aux consommateurs plus rapidement en optimisant la chaîne d'approvisionnement. Pour ce faire, on resserre le contrôle sur les stocks internes, la fabrication interne, la distribution, les ventes et les stocks des vendeurs de l'entreprise.

La logistique d'approvisionnement repose sur l'idée que presque tous les produits qui arrivent sur le marché résultent des efforts des différentes organisations qui composent une chaîne d'approvisionnement. Bien que les chaînes d'approvisionnement existent depuis longtemps,

¹ [Http://www.cat-logistique.com/vocabulaire.htm](http://www.cat-logistique.com/vocabulaire.htm), consulté le (22/02/2022 à 15 :55)

² MOIGNE (Rémy) : supply chain management, achat, production, logistique, transport, vente, édition DOUNAD, paris 2007, P.07

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

la plupart des entreprises n'y prêtent attention que depuis peu en tant que valeur ajoutée à leurs activités.¹

2.1.3 Les mission de la logistique d'approvisionnement :

Dans la gestion de la logistique d'approvisionnement, le responsable de la chaîne d'approvisionnement coordonne la logistique de tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement qui se compose de cinq parties :

- Le plan ou la stratégie ;
- La source (de matières premières ou de services) ;
- L'industrie manufacturière (axée sur la productivité et l'efficacité)
- La livraison et la logistique ;
- Le système de retour (pour les produits défectueux ou non désirés)

Le responsable de la chaîne d'approvisionnement essaie de minimiser les pénuries et de maintenir les coûts à un niveau bas. Le travail ne se limite pas à la logistique et à l'achat de stocks, il est clairement considéré comme un véritable moyen d'optimiser la rentabilité et les revenus d'une société en optimisant au maximum les processus associés à l'approvisionnement.²

2.2 La fonction d'approvisionnements

Dans cette partie nous allons traiter la fonction d'approvisionnement d'une manière générale.

2.2.1 Définition de la fonction d'approvisionnement

*« La fonction approvisionnement est une fonction commerciale qui comporte la programmation des achats et des stocks selon les besoins prévus dans le cadre d'une planification générale de l'activité de l'entreprise ou de la collectivité considérée, la préparation par l'étude du marché puis la formation du contrat ainsi que les surveillances du respect de ses clauses jusqu'à l'ordonnancement des factures correspondantes, la gestion matérielle et administrative des stocks de produits achetés ».*³

Cette définition met l'accent sur les étapes du processus d'approvisionnement, selon les besoins de l'expression de l'ensemble des fournitures des provisions réunie à la conception du

¹ BRUEL, (Olivier) : politique d'achat et gestion des approvisionnements, édition DUNOD entreprise, Paris, 1991 .P4

² .BOUBENE (Y), BOUGUERRA (N), ibid P. 54

³ COLANNERI (Philippe) : *fonction approvisionnement et achat*, 1989, P .34.

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

contrat et l'ordonnancement des factures, à la gestion administratives et matérielles des produits achetés.

« L'approvisionnement a pour but d'alimenter l'entreprise de façon continue en articles qu'elle consomme de façon plus ou moins régulière, soit au cours du processus de production, soit pour le fonctionnement de ses organes administratifs ou commerciaux »¹

La fonction approvisionnement permet donc à l'entreprise de disposer des matières premières, des produits finis et semi-finis dont elle a besoin pour assurer sa production, et son bon fonctionnement.

Cependant cette définition ne nous éclaire pas sur la différence entre l'opération achat et l'opération approvisionnement.

« La fonction approvisionnement est liée à la fonction achat, elle concerne l'exécution opérationnelle de l'achat. Elle prend en charge la planification et la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de stocks, de magasinage et de transport à l'interface ».²

Ainsi définie, la fonction approvisionnement correspond donc à la gestion fonctionnelle des opérations des contrats d'achat. Contrat d'achat qui doit comporter par la recherche et le calcul, les conditions qui assure l'optimisation, la sécurité et les bénéfices les plus élevés

« L'approvisionnement est responsable de la satisfaction des besoins de la production. Dans certaines entreprise, elle coiffe alors le service achats et peut avoir la responsabilité de la gestion des stocks de matières premières et marchandises ».³

2.2.2 Dichotomie entre achat et approvisionnement :

Beaucoup pensent que l'achat et l'approvisionnement correspondent à une même fonction au sein de l'entreprise, cependant il existe une réelle dichotomie entre les deux termes qu'il est utile de préciser :

- **Achat :**

L'achat est défini comme une méthode d'établissement du cadre contractuel pour l'acquisition d'un bien ou d'un service par l'exécution d'une série de tâches opérationnelles

¹ COUTEUX (Michel), *les problèmes de l'approvisionnement*, collection la vie de l'entreprise, Paris, 1972, P.12.

² BRUEL (Olivier), *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition Dunod, 2008, P. 3.

³ SALIN (Elie), *gestion des stocks, les éditions d'organisation*, France, 1990, P. 121

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

dans un ordre séquentiel. L'expression du besoin sert d'intrant, tandis que la conclusion du contrat sert d'extrant.

- **Approvisionnement :**

En entreprise ce sens implique la constitution d'un stock pour faire face à des besoins futurs. L'approvisionnement c'est « *l'exécution opérationnelle de l'achat, et est en charge de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de stocks, de magasinage et de transport* »¹

2.2.3 Caractéristiques de la fonction d'approvisionnement :

Pour participer pleinement et efficacement à la rentabilité globale de l'entreprise :

- L'approvisionnement doit participer à l'élaboration de la politique d'entreprise et ne doit plus être considéré comme une politique de deuxième classe.
- Il s'agit d'une fonction stratégique dont l'objectif est d'accroître la rentabilité de l'entreprise en réduisant les dépenses, car elle permet de réaliser d'importantes économies de change qui peuvent être utilisées pour financer le développement du pays.
- Les employés qui doivent mettre en pratique cette fonction sont caractérisés, par une maîtrise parfaite des techniques modernes de la gestion des approvisionnements.

Afin de répondre aux normes d'une gestion efficace, l'acte d'achat doit être adéquatement préparé, ce qui nécessite :

- Faire les préparatifs appropriés
- Mettre les étapes en ordre.
- Organiser le processus d'approvisionnement ; exécuter et surveiller sa mise en œuvre.

Les approvisionnements doivent avoir le caractère d'influence positive qui s'exerce dans la recherche des besoins variés, vérifier puis valider les décisions d'achat, et enfin pour mieux adapter des techniques d'acquisition d'équipements répondant aux intérêts de l'entreprise.²

2.2.4 Mission de la fonction d'approvisionnement :

« *La fonction approvisionnement a pour mission d'alimenter régulièrement le(s) site(s) de production, elle est véritablement encrée dans le court terme. La fonction achat détermine le*

¹ OLIVIER (Pascal) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements enjeux*, 4ème édition. DUNOD 2014, P. 21

²<https://www.ladissertation.com/.../La-fonction-approvisionnement-110232.htm> consulté le 24/02/2022 à 13 :34

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

*produit à acheter, le fournisseur, les conditions, la quantité et le délai de livraison, elle gère donc au quotidien les flux en matières entrants dans l'entreprise, destinées à la production ».*¹ Elle doit s'efforcer d'assurer deux conditions apparemment contradictoires pour accomplir cette mission :

- Approvisionner la production en quantité suffisante (et au bon moment),
- Réduire les stocks pour éviter une immobilisation financière trop coûteuse.
- La fonction approvisionnements accomplit au quotidien, les tâches suivantes :
 - ✓ Estimation des exigences de production.
 - ✓ Passer des commandes.
 - ✓ Suivi des livraisons.

2.2.5 Les objectifs de la fonction d'approvisionnement

Le service approvisionnement tente à améliorer les sept critères essentiels suivants

- La qualité de stock requise pour un bon fonctionnement de l'entreprise
- Connaître la fiabilité (qualité) de ces matières
- Une livraison avec un délai réduit
- Une livraison à l'endroit désiré
- La prestation d'un service professionnel sans anomalie
- Un approvisionnement provenant de la meilleure source
- Un approvisionnement au coût le plus bas

Ces objectifs sont atteints grâce à la fonction d'achat, d'une part, et à la fonction de gestion des stocks, d'autre part.²

2.2.6 Méthodes d'approvisionnement :

Comme aucune variable de gestion des stocks et d'approvisionnement n'est totalement constante et prévisible, les systèmes et processus d'approvisionnement doivent être adaptés à chaque type d'activité, à la taille de l'entreprise et à la valeur des matières premières facturées. La quantité commandée et la date à laquelle la commande a été passée sont les deux variables les plus cruciales qui déterminent ces approches. Les gestionnaires disposeront de nombreux moyens de gestion des stocks et de commande si les deux facteurs sont combinés.³

¹ HELENE (Person) : *guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME /PMI*, édition maxima, Paris, 2000, P. 210.

² [Http://www.cde4.com/fra/respedago/eco_entreprise/2600.htm](http://www.cde4.com/fra/respedago/eco_entreprise/2600.htm), consulté le (27/02/2022 à 19:48)

³ RiDA (Yasmine) : *Politiques d'approvisionnement dans les systèmes à plusieurs fournisseurs et Optimisation des décisions dans les chaînes logistiques décentralisées*, thèse de doctorat en système industriels, université de Toulouse, 2008, PP. 15.16.

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

❖ La méthode ré-complètement périodique (calendaire)¹:

Ce système, également connu sous le nom de système de stock maximum, permet le réapprovisionnement des matières premières de l'entreprise à des dates prédéterminées (périodes) afin de réapprovisionner le magasin de stockage à sa capacité maximale et de s'adapter à l'évolution de l'activité de l'entreprise, la quantité disponible étant variable.

« Cette approche privilégie l'uniformité au-dessus de la quantité, ce qui nous permet de répondre d'abord à la question « Quand devons-nous commander ? ». Ensuite, il y a la question de savoir combien commander. Ce dernier sujet est fréquemment abordé dans le contexte de l'utilisation régulière des matières premières, car il facilite l'acquisition de biens périssable »².

Avantage :

Lorsqu'elle est utilisée régulièrement, cette stratégie assure une gestion de l'offre simple et un bon contrôle des immobilisations.

Inconvénients :

En cas de forte demande, vous risquez la rupture de stock.

❖ La méthode a point de commande³ :

Cette technique est utilisée dans une entreprise qui considère que la quantité commandée doit être fixée à différents moments. Lorsque le niveau de stock atteint le seuil de stock alerte, qui correspond au stock minimum du point de commande, l'ordre est déclenché. Le niveau réel de la commande est suivi, et dès qu'il passe ce point, un nouvel ordre avec le même montant est mis à chaque emplacement connu à l'avance.

Le type de matière généralement approvisionné avec ce système est de classe A, c'est-à-dire une matière à une grande valeur et a une consommation régulière.

Avantage :

C'est la méthode qui rend impossible le sur stockage. Simple à mettre en place dans toutes les entreprises, elle renforce l'agilité de celles qui l'adoptent, car elle permet de s'adapter aux intermittences.

Inconvénients :

Il est essentiel de connaître les délais de livraison et d'adopter une gestion des stocks très stricte.

¹ OLIVIER (Beuel) ; *politique et gestion des approvisionnements*, 4eme édition DUNOD p, 64

² LEENDERS, FEARON et NOLLET : « la gestion des approvisionnements et des matières », P 112, Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998. P 45

³ <https://www.upela.com/fr/blog/strategies-approvisionnement.html> consulté le (24/02/2022 à /13 :48)

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

En résumé, il existe diverses techniques pour améliorer la gestion de l'offre et, par conséquent, l'inventaire. Selon l'industrie dans laquelle vous travaillez, chacun a des avantages et des inconvénients distincts.

❖ La méthode Kanban¹

L'approche de Kanban nécessite la création d'un niveau de stock minimum. Les achats se font progressivement sur la base des volumes de commandes de ce dernier. Cette stratégie est basée sur la demande et un système d'étiquetage, chaque étiquette correspondant à un certain ordre.

Avantage :

Cette approche est très appréciée en raison des nombreux avantages qu'elle offre. Il est simple d'adopter et de minimiser les dépenses de production et d'entreposage tout en assurant une véritable traçabilité des produits.

Inconvénients :

Il est essentiel d'avoir un outil de production qui facilite la mise en œuvre. Il est également essentiel que le personnel et les fournisseurs soient extrêmement réactifs

❖ La méthode Juste-à-temps (JAT)²

C'est la méthode utilisée lorsque l'entreprise, ses clients et ses fournisseurs sont entièrement d'accord. Les achats se font uniquement en fonction de la demande. Il n'y a pas d'attente.

Avantage :

La méthode Juste-à-temps réduit considérablement le stockage, ce qui optimise au maximum la trésorerie et limite le gaspillage.

Inconvénients :

Il est impératif d'adopter une stricte gestion de ses stocks et de bien estimer ses besoins, et ce, dans le cadre d'une gestion agile et réactive de ses approvisionnements.³

2.2.7 Les relations de la fonction approvisionnement avec les autres fonctions de l'entreprise⁴ :

Les relations de la fonction approvisionnement peuvent se déterminer par ses relations avec les autres fonctions de l'entreprise.

➤ La fonction approvisionnement et la fonction achats :

Les relations entre la fonction approvisionnement et la fonction achats sont basées sur l'échange des informations suivantes :

¹ <https://www.upela.com/fr/blog/strategies-approvisionnement.html> consulté le (24/02/2022 à /13 :48)

² <https://www.pixisoft.com/la-gestion-des-approvisionnements-fonctions> consulté le (24/02/2022 à /14:12)

³ <http://www.Fasrmag.fr/guide-3-4-méthodes-d'approvisionnement>, consulté le (10/03/2022 à 22:30)

⁴ PERSON Hélène : OP cit p211-212

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

- La fonction achats communique à l'approvisionnement les indications nécessaires à la passation des commandes ;
- La fonction approvisionnement informe l'acheteur de sa satisfaction sur sa relation au quotidien avec le fournisseur et sur la qualité de son service.

➤ La fonction approvisionnement et la production :

La fonction d'offre est au service de la production, celle-ci lui communique donc toutes les informations dont elle a besoin pour faire une évaluation quantitative de la demande. Par conséquent, cela doit être fait selon le plan de production, ce qui est un problème de prévision de la disponibilité des stocks selon le plan de production.

Cette disponibilité doit être suffisamment flexible pour s'adapter aux situations d'approvisionnement imprévues.

L'objectif est d'éviter les interruptions de production dues à des ruptures de stock. L'échange d'informations entre l'offre et la production est continu car l'un s'adapte en permanence aux informations qui lui sont transmises par l'autre et inversement.

➤ La fonction approvisionnement et la réception :

L'approvisionnement informe la réception de l'ensemble des commandes en cours afin que ce dernier puisse vérifier que chaque livraison correspond bien à une commande activée avant de l'accepter.

Fonction approvisionnement et fonction de stock :

Le stock comprend :

- Matières premières et composants ;
- Produits finis (dans les usines, les centres de distribution ou les entrepôts),
- Travail en cours,
- pièces de rechange,

L'objectif de stock est de gérer les articles disponibles dans une entreprise afin qu'ils soient satisfaits au bon moment, dans la bonne quantité et d'une manière qui permette la bonne utilisation de l'inventaire. Les opérations de réapprovisionnement peuvent être gérées à l'aide

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

de mesures définies par produit et par magasin, telles que les quantités, les seuils de réapprovisionnement et les délais de livraison.

2.2.8 Processus d'approvisionnement :

Le processus de la logistique d'approvisionnement « sourcing » est relativement invariant d'une industrie à l'autre. Qui va définir¹

2.2.8.1 Identification des besoins

L'aspect le plus crucial de l'approvisionnement est la définition des besoins, et cela exige une attention particulière. Plus il est possible de réduire les stocks tout en prévenant les pannes, mieux c'est.

La définition des exigences variera certainement selon les méthodes et les règles d'approvisionnement et de gestion des stocks.

2.2.8.2 Sélectionner et gérer la relation fournisseurs :

Dans le cas d'un contrat d'achat existant la décision d'achat sera transmise au fournisseur sous forme d'une désignation à l'intérieur du contrat, dans le cas d'un nouvel achat, d'effectuer une évaluation des fournisseurs potentiels et de sélectionner parmi eux. Cette sélection se déroulera en plusieurs étapes :

- Définir le panel fournisseur
- Consulter les fournisseurs
- Négocier avec les fournisseurs
- Etablir place les contrats
- Le choix du type de relation pour chaque fournisseur
- Développer conjointement de nouveaux produits
- Gérer conjointement les stocks et les approvisionnements
- Choix des fournisseurs
- La gestion du transport
- Gérer la performance de fournisseur

2.2.8.3 La passation des commandes :

¹PERSON (Hélène) : Ibid p230-232.

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

Le bon de commande sert à communiquer le besoin au fournisseur. Étant donné que le bon de commande est contraignant en l'absence de contrat, une attention particulière devrait être accordée à sa rédaction. Une commande ne doit jamais être faite uniquement de vive voix, par téléphone ou oralement, sans confirmation écrite. En effet, si l'ordre n'est pas écrit, le risque d'erreur est sensiblement plus élevé, et en cas de désaccord, aucun document n'est valide.

2.2.8.4 Suivi des livraisons :

Une fois la commande adressée au fournisseur, le fournisseur doit s'assurer que la date de livraison et la qualité demandées sont respectées. Lorsque le fournisseur fournit une confirmation de commande ou un accusé de réception, il suffit de vérifier que les termes de la confirmation correspondent à ceux de la commande. Le prix, la quantité et le délai devraient tous être pris en considération.

2.2.8.5 Réceptionner les marchandises

Le processus de réception des marchandises est décrit dans la partie Réceptionner les marchandises

Cette étape est assumée par des magasiniers qui dépendent de la logistique, elle a pour tâche de :

- Recevoir les arrivages des transporteurs ou des fournisseurs ;
- Signer les décharges présentées par ceux-ci ;
- Contrôler qualitativement et quantitativement les marchandises qui entrent (le contrôle qualitatif consiste à vérifier que la marchandise livrée peut être utilisée. Il permet à l'entreprise d'identifier les non-conformités éventuelles des composants avant leur utilisation afin de remplacer au plus tôt les matières non-conformes pour éviter une rupture de stock éventuelle).

2.2.8.6 Payement et contrôle de la facture fournisseur

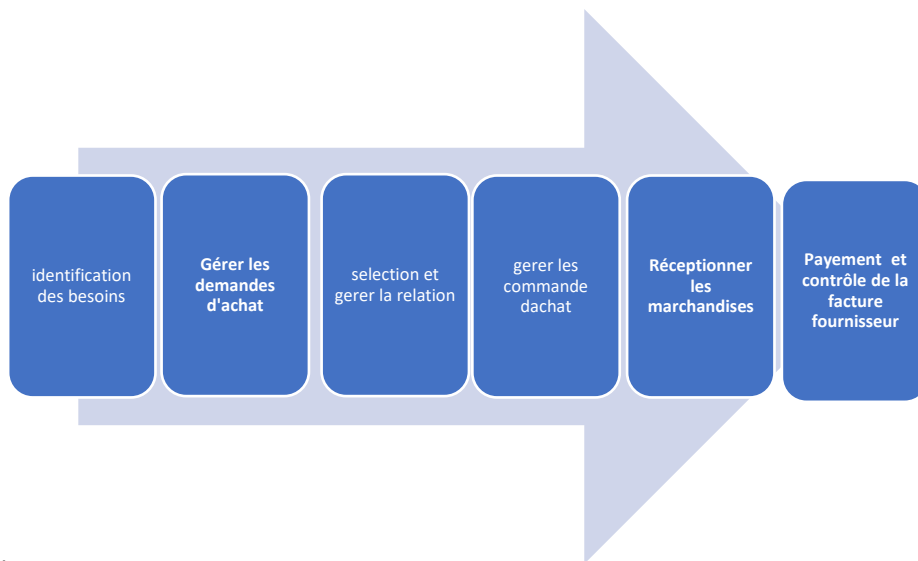
Le paiement et le contrôle de la facture fournisseur nécessite le respect de deux règles essentielles, qui sont :

- Une facture ne doit être réglée que si elle correspond à des marchandises commandées, reçues et reconnues conformes.
- Le fournisseur doit être payé dans les délais convenus ; le contrôle des factures doit être facilité et effectué une seule fois,

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

Afin de réduire au minimum les délais de traitement des factures. Il est essentiel d'avoir tous les documents appropriés sous la main, y compris le bon de commande, le bon de livraison et le reçu. Les informations figurant sur chacun des documents susmentionnés doivent correspondre à la facture.

Figure 1 : Le processus d'approvisionnement



Source : HELENE (Person) :Ibid., P. 237

2.2.9 Les enjeux de la fonction d'approvisionnement¹ :

Il est possible de situer les principaux enjeux de la fonction approvisionnement comme étant :

- Les gains d'achat ont une influence beaucoup plus grande sur le résultat net d'une entreprise que sur l'augmentation des ventes,
- l'approvisionnement est généralement la composante de coût la plus critique.
- Outre les enjeux financiers pour l'entreprise, les achats ont également un impact non négligeable sur la performance. C'est le cas en particulier des achats de production.
- L'impact de la qualité des matières premières utilisées sur la qualité du produit final est décisif :

¹ PERSON (H), Ibid., P.24

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

- une bonne gestion des fournisseurs offre des avantages concurrentiels par rapport aux articles manufacturés.
- Au niveau des achats, les clients et les entrepreneurs principaux sont de plus en plus obligés de surveiller le rendement de leurs fournisseurs. En conséquence, la façon dont les achats sont gérés est une garantie de satisfaction de la clientèle.
- L'achat peut avoir un impact important sur le développement des services à la clientèle, qui sont de plus en plus nécessaires pour accompagner le produit.
- Une bonne logistique d'approvisionnement pourrait servir de véhicule de secours pour l'image de marque de l'entreprise.

Section 03 : la stratégie d'achat

Dans cette section, nous aborderons la fonction d'achat et sa stratégie, d'une manière générale.

3.1 Présentation de la fonction d'achat

La fonction achats souvent négligée auparavant, est devenue aujourd'hui un concept de tout premier ordre dans la mesure où elle devient le levier de toute entreprise visant à améliorer sa productivité et donc sa rentabilité.

3.1.1 Définition de la fonction d'achat :

« L'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit moyennant une contrepartie souvent financière »¹.

« Dans l'entreprise, la fonction achats consiste à prospecter les marchés, négocier et sélectionner les produit ou service répondant aux besoins interne et externe de l'entreprise »².

« C'est la fonction responsable de l'acquisition des biens et services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise »³.

« C'est une opération commerciale qui consiste à un transfert entre l'acheteur et le vendeur de propriété de bien ou de service, régie par des textes législatifs »⁴.

¹ DURAND, (Jean Paul) : *le langage des achats*, édition METHODES ET STRATEGIE, 1995, P. 9.

² PERSON (H), Ob, cite. P.23.

³ DANIEL (B), FRANC GUERIN : Op.cit, p136.

⁴ Bruel (O), Ménage Pascal : « Politique d'achat et gestion des approvisionnement », édition DUNOD, paris, 2014, p23.

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

A la lecture de ces définitions, il est clair que l'achat ne désigne pas uniquement les achats destinés à la production mais recouvre également tous les autres achats de l'entreprise.

La fonction achats consiste à procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaires à sa bonne marche, tout en respectant :

- Les quantités qui lui sont demandées
- La qualité qui lui est définie
- Les délais qui lui sont fixés, et ce en obtenant
- Le prix d'achats le plus réduit
- Le coût d'utilisation le plus rentable¹

La fonction achats prend une dimension stratégique, et opérationnelle, elle est considérée comme la fonction clé pour le développement et la croissance de l'entreprise. Elle doit être réalisée aux conditions économiques optimales garantissant le coût final le plus bas possible, de manière à contribuer à la capacité concurrentielle de l'entreprise.

3.1.2 Les critères d'achats² :

Chaque opération d'achats suppose au préalable un choix de produits et de fournisseur. Ceci résulte d'une analyse de différents critères établis par le service des approvisionnements. Il convient qu'elle dégage les éléments d'une politique efficace des achats et les qualités qu'elle requiert de ses acheteurs.

Les responsables du service achat font passer en priorité la qualité des produits à acquérir en relation avec d'autres éléments comme : le prix et les conditions de paiement. On remarque que certains considèrent que les prix interviennent comme un élément d'arbitrage en matière d'achat, mais en réalité ils jouent un rôle secondaire dans le choix à faire lors d'une transaction d'achat.

❖ Le prix :

Pour une matière première ou un bien de qualité égale, les prix interviennent pour fixer l'option sur le choix de l'acquisition du bien considéré. L'importance relative des prix est beaucoup plus faible sur les produits de luxe que sur des biens courants de première nécessité.

¹ LAURENT, (Louis) : *Guide de l'acheteur industriel: 2000 recommandations pour réaliser des achats gagnant*, 2ème édition, édition DUNOD, Paris, 1995, P. 8.

² DURAND, (Jean Paul), *ibid.*, P. 9.

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

Le facteur « prix d'achat » est primordiale et décisif dans la détermination du prix de vente, puisque l'automatisation du l'usinage, fait que les achats représentent un pourcentage très élevé du chiffre d'affaires.

❖ La qualité :

La plus part du temps, la qualité intervient comme un élément dans les achats, car la qualité de ces achats influe directement sur la qualité des ventes ou de production.

Pour les entreprises industrielles, la qualité des matières première et des différents produits à acheter doit obligatoirement répondre aux exigences des services utilisateurs.

En ce qui concerne les entreprises commerciales, leur expansion économique dépend de la nature de la qualité des produits, ainsi que des articles qu'elles se proposent de vendre.

Dans ce genre de cas, la qualité d'un produit destiné à la consommation courante est l'élément déterminant de la concurrence entre les différents intervenants sur le marché du produit en question.

❖ Les délais de livraison :

Les délais de livraison peuvent être un élément d'appréciation pour démarquer un fournisseur par rapport à ses concurrents et lui permettre d'être jugé sur ses possibilités de répondre rapidement à une demande émanant d'un client en cas d'urgence.

❖ Le budget (condition financier) :

Les services chargés des achats ou des approvisionnements se penchent sur les aspects financières, notamment les conditions financière, lorsqu'ils se trouvent face à plusieurs proposition de différentes entreprise qui sont similaires au point de vue qualité, prix et délai de livraison. À cet effet, le choix de fournisseur s'opère sur la base des conditions avantageuses que présentent les entreprises concurrentes.

Dans le cadre de la concurrence, les fournisseurs accordent certains avantages à leurs clients de manière à assurer les débouchés pour leurs produits et ceci en accordant :

- Des facilités de paiement.
- Des crédits fournisseurs.
- Des crédits commerciaux.

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

Ce critère est intéressant pour le service achats du moment qu'il présente une garantie d'approvisionnement d'une part et facilite la constitution d'un stock sans faire appel à un financement sur les fonds propres de l'entreprise d'autre part.

3.1.3 Les missions de la fonction d'achats :

La fonction d'approvisionnement comporte trois missions essentielles pour l'entreprise. La fonction d'achat doit effectuer un large éventail de tâches afin de s'acquitter de ces responsabilités¹ :

- **Satisfaire les besoins interne :**

- Aider les utilisateurs à identifier leurs besoins spécifiques et à les former.
- Recueillir les propositions en consultant les contrats des fournisseurs.
- Sélectionner les fournisseurs.
- Déterminez tous les détails de l'achat.
- Officialiser les accords avec les fournisseurs.
- S'assurer que les sources d'approvisionnement sont à long terme.
- Transmettre toutes les informations nécessaires aux approvisionnements pour l'alimentation du site de production.

- **Assurer la qualité de ce qui est consommé :**

- Suivre la performance des fournisseurs.
- Effectuer des audits des fournisseurs les plus importants.

- **Apporter une valeur ajoutée aux produits :**

- Prospector en permanence de nouveaux fournisseurs potentiels
- Anticiper sur les futurs besoins de l'entreprise.

3.1.4 La relation entre la fonction d'achat et les autres fonctions de l'entreprise²:

Le service des achats doit collaborer avec de nombreux autres services au sein de l'organisation. La figure ci-dessous illustre les nombreux rôles qui travaillent ensemble pour soutenir l'action de l'acheteur.

- **La fonction d'achats et la DG :**

Sur le plan stratégique, la fonction achats et la direction générale collaborent ; elles sont chargées de développer une politique d'achat qui contribue à la réalisation de la politique

¹ LEENDERS, FEARON et NOLLET : obcite P 43

² PERROTIN (R) et HEUSSCHEN (P) : *Acheter avec profit*, édition D'ORGANISATION, Paris, 1993, p. 19.

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

globale de l'entreprise ; ils décident également ensemble quels tableaux de bord peuvent être mis en place pour suivre l'évolution des achats et la comparer aux objectifs de la politique d'achat.

- **La fonction d'achats et le BE :**

Le travail de la fonction d'achat est de trouver des sources d'approvisionnement dont l'organisation aura besoin dans un proche avenir. En conséquence, la fonction d'achat doit être impliquée dans la conception de nouveaux produits, et elle est fréquemment en communication avec le bureau d'études; En effet, le bureau d'études peut inclure des données du marché des fournisseurs dans la conception du produit et les adapter aux limites et au potentiel du marché.

- **La fonction d'achats et DP :**

Étant donné que la production est le principal consommateur des articles choisis et négociés par le client, les deux fonctions sont susceptibles de se heurter, même si la production interagit plus fréquemment avec la fonction d'approvisionnement. Lorsque le client sélectionne les articles, la production communique à l'acheteur ses attentes pour les services que le fournisseur doit donner en termes de:

- Délais de livraison.
- Minimum de commande.
- Modules de commandes.

En plus, la fonction production, étant qu'utilisatrice, est la plus habile à évaluer le degré de satisfaction des articles achetés.

- **La fonction d'achats et DA :**

La fonction d'achat est responsable du travail qui se fait avant la chaîne d'approvisionnement, comme la sélection et la négociation des articles que l'entreprise sera tenue d'utiliser. Par conséquent, il doit envoyer tous les renseignements nécessaires à la fonction d'approvisionnement pour passer des commandes. En routeur, la fonction

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

d'approvisionnement devra les tenir au courant de leurs liens quotidiens avec les fournisseurs et de la façon dont ils fonctionnent.

- **La fonction d'achats et la comptabilité :**

Les relations entre la fonction achats et comptabilité sont administratives, elles concernent d'une part l'établissement des budgets achats et d'autre part le contrôle et le règlement des factures fournisseur, l'acheteur doit communiquer au comptable ou au contrôleur de gestion, l'ensemble des informations dont il a besoin pour l'élaboration des budgets achats, en retour celui-ci communique une copie du budget achats. La fonction achats pourra se faire assister du comptable ou du responsable financier pour l'évaluation financière de ses fournisseurs ou la décomposition de leur prix de revient.

- **La fonction d'achats et la fonction qualité :**

Lorsqu'une société a une fonction de qualité, les relations de la fonction d'achat avec elle comprennent le contrôle des ressources acquises. L'acheteur et le responsable de la qualité définissent ensemble les critères de contrôle, ce dernier envoyant à l'acheteur les résultats des contrôles. Ils définissent également conjointement le processus d'évaluation des fournisseurs.

Figure 2 : La relation de la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont



Source : PERROTIN (R) et HEUSSCHEN (P) : ibid. p. 21

3.2 Présentation de la stratégie d'achat

Dans cette partie nous allons traiter et présenter la stratégie d'achat d'une manière générale

3.2.1 Définition de la stratégie d'achat

La stratégie achats consiste à optimiser toutes les étapes du processus d'achat d'une entreprise ; sélectionner les fournisseurs adaptés, référencer les produits, centraliser les achats, négocier, traiter les opérations et réceptionner sont autant d'actions mises en œuvre méthodiquement.

3.2.2 Les étapes de la stratégie d'achat :

3.2.2.1 Définir la politique achat 1

Les politiques d'approvisionnement définissent l'orientation stratégique, les objectifs pour une période précise et les pratiques à suivre.

¹ LE MOIGNE(Rémy) *supplychain management* édition Donud, paris, 2013 p, 46

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

- L'orientation stratégique peut concerner la performance économique de l'approvisionnement, l'innovation, la durabilité et l'approvisionnement responsable ou la gestion des risques.
- Les objectifs peuvent être liés à l'amélioration des spécifications des produits, à la recherche de globalisation des approvisionnements, à l'évaluation précise des besoins, à la maîtrise des coûts et de la qualité ou à la maîtrise des consommations.
- Les pratiques à suivre peuvent, par exemple, décrire les procédures d'achat de biens et de services ou identifier les employés qui sont habilités à valider des demandes d'achat

3.2.2.2 les dépenses de la fonction d'achat ¹

L'analyse des dépenses (spend analysis) a pour objectif de mieux comprendre les dépenses d'une entreprise. Cette analyse est réalisée sur la base des informations disponibles. Ces informations sont parfois difficilement utilisables. Elles nécessitent en effet souvent de consolider les données de sources multiples et de formats hétérogènes comme les états financiers de la comptabilité fournisseurs ou les reportings des ventes fournisseurs.

3.2.2.3 Analyser le marché des fournisseurs²

L'analyse du marché des fournisseurs est réalisée à partir de données externes, tandis que l'analyse des coûts est le plus souvent réalisée à partir de données internes à l'entreprise : observations techniques, appels d'offres, professionnels des salons, catalogues, revues et bases de données professionnelles, accords avec les fournisseurs.

- L'analyse de marché comprend généralement :
- Son organisation (nombre de fournisseurs) ;
- Ses tendances (croissance du marché, marge bénéficiaire moyenne du secteur) :
- concurrence existante (pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, menace potentielle de produits de substitution) ;
- Coût (ventilation du coût global du produit) ;
- Soit technologie (capacités techniques du fournisseur).

Dans certaines industries, l'analyse du marché des fournisseurs nécessite la mise en place d'une veille technique. Cette observation technique doit permettre d'identifier les innovations et évolutions des fournisseurs.

¹ LE MOIGNE (Rémy) Ibid P, 50

² <http://reducio.fr/qu-est-ce-que-une-strategie-achat/> consulté le (25/05/2022 à 20 :22)

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

Afin de répondre activement au marché des fournisseurs, certaines entreprises mettent en œuvre le principe de l'approvisionnement et du marketing.

3.2.2.4 Analyser les besoins¹

Une analyse des besoins (needs analysis) doit permettre d'identifier les soins actuels et futurs de l'entreprise, et les besoins peuvent être décrits dans le cahier des charges. Les spécifications sont utilisées pour spécifier les attentes pour un produit ou un service. Il peut être écrit en détail ou fonctionnel. Dans le premier cas, le fournisseur se contentera de répondre au coup par coup. Dans le second cas, le fournisseur pourra proposer une solution. La rédaction du cahier des charges est un travail conjoint entre le service prescripteur et le service achat. Ce dernier doit s'assurer que le cahier des charges exprime des exigences raisonnables pour éviter le risque d'une qualité excessive qui pourrait entraîner des coûts plus élevés. Il devait également vérifier que les spécifications n'étaient pas trop strictes.

3.2.2.5 Établir la stratégie achat

Une stratégie achat définit, par catégorie d'achat, les leviers à mettre en œuvre pour supporter au mieux la stratégie de l'entreprise. Ces leviers permettent, par exemple, de réduire les coûts, de développer l'innovation, de réduire l'impact environnemental, de réduire les risques ou encore d'améliorer la qualité ou le service client. Le choix des leviers à mettre en œuvre est réalisé sur la base de l'analyse des dépenses, de l'analyse du marché des fournisseurs et de l'analyse des besoins.

3.2.2.6 Sélectionner les fournisseurs

La sélection des fournisseurs est un processus qui réduit progressivement nombre de candidats possibles pour ne choisir, à la fin, qu'un nombre limité de fournisseurs.

3.2.2.7 Définir le panel fournisseurs²

Selon la stratégie d'achat, l'acheteur doit mettre à jour son panel de fournisseurs (portefeuille fournisseurs). Un groupe de fournisseurs est une liste de fournisseurs qui sont autorisés et peuvent travailler pour l'entreprise.

- Tout au long du processus d'approvisionnement, les acheteurs peuvent avoir besoin de contacter des fournisseurs potentiels pour obtenir des informations. Il existe trois types de demandes :

¹ LE MOIGNE (Rémy) Ob-cite p.49

² LE MOIGNE (Rémy) Ibid p.57

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

- Demandes d'informations (Requests for Information ou RFI) pour obtenir des informations auprès des fournisseurs sur l'entreprise, ses produits et ses services. Une demande d'information n'est pas nécessairement suivie d'une demande de proposition ou d'une demande de devis ;
- (Request for Proposal) ou (Request for Proposal), (Request for Proposal ou RFP) pour recevoir des propositions commerciales et techniques de fournisseurs répondant au cahier des charges ;
- les demandes de devis (request for quotation ou RFQ) qui sont de simples demandes de prix pour des produits généralement assez courants et dont les spécifications sont connues.

3.2.2.8 Consulter les fournisseurs

L'appel d'offres est une méthode courante de sélection des fournisseurs. Cependant, le processus d'appel d'offres demande beaucoup de travail à la fois de l'acheteur et du prescripteur et n'est donc pas toujours adapté lorsque les volumes d'achat concernés sont faibles.

Un appel d'offres se compose généralement de différents chapitres :

- Profil de la société:
- une description de l'objet de la consultation ;
- Description du processus de consultation : Date limite de remise des réponses aux offres, critères de sélection, coordonnées des contacts :
- Description du format de réponse attendu pour pouvoir comparer différentes offres : répartition des prix
- Spécification:
- Conditions générales d'achat.

Une fois rédigés, les appels d'offres seront envoyés aux fournisseurs de panneaux concernés.

3.2.2.9 Sélectionner les fournisseurs

Les différentes soumissions (offres) sont analysées après avoir été soumises par les fournisseurs consultés. Ils sont comparés à l'aide d'une matrice d'analyse qui rappelle les critères de sélection ainsi que les coefficients de pondération associés. Pour assurer une

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

meilleure objectivité pendant le traitement, cette grille doit être établie avant de recevoir les réponses des fournisseurs.

3.2.2.10 Négocier avec les fournisseurs¹

Le but de la négociation est de choisir le fournisseur qui fournira les meilleures conditions contractuelles. La négociation traditionnelle et la négociation en ligne sont les deux approches de la négociation avec les fournisseurs.

A. La négociation classique

Une négociation classique, souvent en face à face, se déroule en trois étapes

- la préparation de la négociation

L'acheteur évalue le contexte de la négociation (besoins commerciaux, informations fournisseurs, équilibre des pouvoirs, etc.) et établit les buts de la négociation (hiérarchie des objectifs, marges de négociation...) Il construit ensuite son argumentation (construction des arguments, anticipation des objections du vendeur, établissement des différentes étapes de la négociation, etc.) et sélectionne la méthode ou les tactiques de négociation (odguy-badguy, par exemple). Enfin, il prépare le dossier pour la négociation (spécifications, analyse de valeur, liste de questions.).

- La conduite de la négociation

Après le premier contact, l'acheteur et le fournisseur tentent de comprendre la situation de négociation (intérêts mutuels, intentions...). Deuxièmement, ils tiennent compte de l'information qu'ils ont reçue. Enfin, le processus de négociation peut commencer. La phase de conclusion de l'Accord permet d'achever la négociation en rappelant les paramètres de l'Accord, qui ont peut-être été oubliés. L'analyse des résultats de la négociation

L'acheteur communique les résultats de la négociation et s'assure du respect des engagements des parties, Il analyse les gains obtenus par rapport aux objectifs fixés.

B La négociation en ligne

Les enchères inversées sont un nouveau type de négociation rendu possible par Internet (enchères électroniques inversées). Une enchère inversée est une négociation qui a lieu simultanément entre un acheteur et de nombreux fournisseurs. Dans une enchère inversée,

¹<https://www.manutan.com/blog/fr/strategie-achats/cinq-strategies>. consulté le (25/05/2022 à 20:30h)

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

L'acheteur invite les fournisseurs qu'il a présélectionnés à se connecter à un site d'enchère en ligne (e-auction) à une date et une heure données pour livrer leur meilleure offre de prix. Les fournisseurs ont accès aux offres de leurs concurrents et pourraient offrir des prix moins élevés pour éliminer le marché. Le fournisseur qui a soumis l'offre la plus basse gagnera. En cher et, en théorie, le marché à la fin de l'enchère, qui dure normalement une heure ou deux.

L'enchère inversée peut faire baisser le prix et raccourcir le processus de négociation pour l'acheteur. Elle comporte toutefois certains inconvénients. Il pourrait, par exemple, persuader un fournisseur de prendre une marche dangereuse. Il n'est pas approprié pour tous les types d'achats, y compris les achats stratégiques.

3.2.2.11 Mettre en place les contrats¹

La contractualisation d'un accord entre un client et son fournisseur peut être réalisée de quatre façons différentes : l'accord-cadre, le contrat-cadre, le contrat et le bon de commande.

- **L'accord-cadre** est un contrat entre un client et un fournisseur qui établit les modalités qui régiront les ententes futures au cours d'une période donnée, y compris les prix et, le cas échéant, les quantités. La caractéristique la plus importante de l'accord-cadre est qu'il sépare le processus de listage des fournisseurs de l'attribution des commandes.
- **Le contrat-cadre** est un accord-cadre qui fixe tous les termes régissant les accords futurs au cours d'une période donnée. Un contrat-cadre, comme un accord-cadre, ne se suffit pas à lui-même et doit être suivi d'un bon de commande.
- **Le contrat** Formalise les relations entre un client et son fournisseur. se suffit à lui-même. Il est principalement utilisé pour les achats d'investissement (Immobilier, équipements industriels, systèmes d'information...)
- **Le bon de commande** est un document écrit adressé par un client à un fournisseur pour préciser les prestations attendues. Il contient les conditions générales d'achat.

3.2.2.12 Gérer la relation avec les fournisseurs

La gestion des relations fournisseurs (supplier Relationship management ou SRM) est une technique permettant de définir et de mettre en œuvre les relations entre une entreprise et ses fournisseurs. Cette procédure implique :

- de choisir du type de partenariat à établir avec un fournisseur;
- d'améliorer certains processus communs entre l'entreprise et le fournisseur;

¹ LE MOIGNE (Rémy) obcite p.61

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

- d'évaluer les performances du fournisseur au fil du temps. La création de nouveaux produits, la gestion des stocks et de l'offre et la gestion des transports ne sont que quelques exemples de processus de collaboration.

3.2.2.13 Choisir le type de relation pour chaque fournisseur

Le lien entre un client et son fournisseur est souvent marqué par un manque de confiance. Bien que l'établissement d'un partenariat entre un client et un fournisseur soit difficile en raison de la nécessité de concilier différents intérêts, il offre plusieurs avantages, tels que la gestion des coûts, l'amélioration de la qualité et une réduction du temps nécessaire pour développer de nouveaux produits. Les constructeurs automobiles japonais ont été parmi les premiers à investir dans leurs relations avec les fournisseurs. Toyota Motors Corporation a déclaré dans sa charte d'achat deux ans après sa fondation en 1937 qu'une fois qu'une entreprise est choisie pour devenir un fournisseur, elle doit être traitée comme si elle était une filiale de Toyota. Toyota doit élargir ses activités plutôt que de les remplacer, et faire tous les efforts pour le faire.

- **Les différents types de relation entre un client et son fournisseur¹ :**

Il existe différents types de relation entre un client et son fournisseur.

Plusieurs classifications de ces relations ont été définies. Par exemple, les relations entre un client et ses fournisseurs peuvent être réparties en trois catégories : la relation classique, la relation de collaboration et la relation de partenariat.

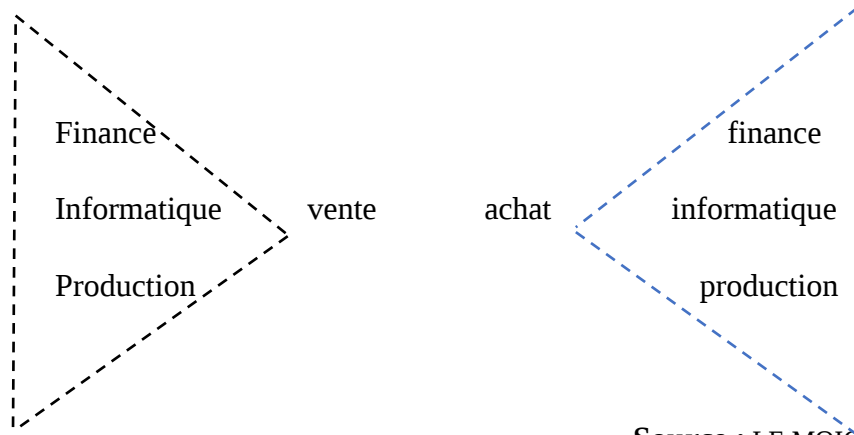
- ✓ **La relation classique**

Dans une relation classique, le client cherche avant tout à obtenir les meilleurs prix de son fournisseur. Il multiplie pour cela les sources d'approvisionnement et effectue de nombreuses transactions d'achat lui permettant de mettre en concurrence à chaque fois ses fournisseurs. Il effectue fréquemment des inspections pour s'assurer de la qualité des produits et services fournis. Une relation classique n'implique souvent que l'acheteur du client et le vendeur du fournisseur.

¹<https://www.manager-go.com/achats/relation-client-fournisseur.htm> consulté le (25/05/2022a21:12h)

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

Figure 3 : relation client-fournisseur classique



Source : LE MOIGNE (Rémy) *ibid* p.64

✓ **Relation de collaboration**

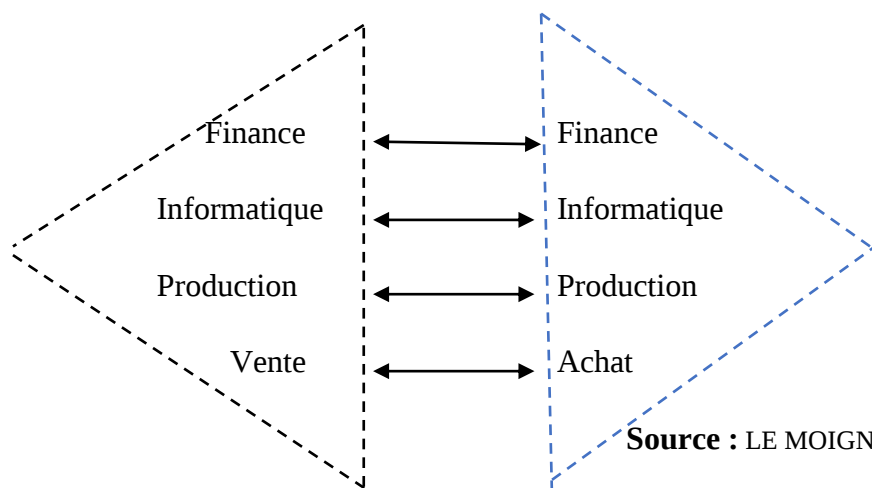
Dans une relation de collaboration, le client et le fournisseur prenant chacun un ensemble d'engagements sur les prix, les quantités, les qualités ou encore les délais de livraison. Le client met en place un accord commercial avec son fournisseur. Il peut également mettre en œuvre des programmes de certification qui lui permettront de réduire ou de supprimer les inspections des fournisseurs certifiés.

✓ **La Relation de partenariat**

Dans une relation de partenariat, le client et le fournisseur étudient ensemble les actions d'amélioration dont ils pourront tous les deux tirer avantage.

Une relation de partenariat implique souvent plusieurs représentants du client et du fournisseur qui participent, par exemple, à des groupes de travail transverse

Figure 4 : la relation client-fournisseur de partenariat



Source : LE MOIGNE (Rémy) *ibid* p.64

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

3.2.2.14 Développer conjointement de nouveaux produits¹

En raison de la complexité croissante de leurs produits et de leur concentration sur leur activité principale, les entreprises des secteurs de l'automobile et de l'aéronautique ont été les premières à inclure leurs fournisseurs dans la création de nouveaux produits.

Il y a de nombreuses étapes d'intégration des fournisseurs dans le processus de développement de nouveaux produits :

- Pendant la phase de conception du produit, le fournisseur est consulté. Il offre au client des options de réduction des coûts ou d'amélioration de la qualité pour le produit ou le processus de production.
- Le fournisseur est responsable de la conception d'une pièce qu'il fabrique en fonction des spécifications fonctionnelles du client.
- De la conception à la fabrication, le Fournisseur est entièrement responsable d'un composant. La conception est basée sur les pacifications fonctionnelles établies par le client.
- le fournisseur a la responsabilité complète d'un composant qui nécessite l'assemblage de sous-ensembles pour lesquels le fournisseur doit assurer la coordination des fournisseurs de rang

Un fournisseur peut intervenir à partir de différentes étapes du processus de développement. Généralement, plus la responsabilité du fournisseur est importante ou le produit dont il est responsable est complexe, plus l'intégration du fournisseur au plus tôt (early supplier involvemnt ou ESI) dans le processus de développement est nécessaire.

3.2.2.15 Gérer le développement des fournisseurs²

Gestion du développement des fournisseurs (supplier développent management) désigne les efforts déployés par une entreprise pour améliorer la performance de certains de ses fournisseurs dans le meilleur intérêt de l'entreprise.

Une entreprise peut accroître la capacité d'un fournisseur pour diverses raisons, par exemple lorsque le fournisseur est qualifié dans une technologie novatrice, qu'il n'y a pas de concurrents ou que l'entreprise cherche à établir une coopération à long terme avec ce fournisseur. Des agences de développement étrangères comme EuropeAid, la Société financière internationale (IFC) et l'Organisation des Nations Unies pour le développement

¹ LE MOIGNE (Rémy) Obcit p.65

² <https://www.economie.gouv.fr/dae/strategie-achat-> consulté le (26/02/2022 à 22:34h)

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

industriel (ONUDI) aident également les entreprises internationales des pays en développement à développer leurs capacités de fournisseurs locaux.

De façon schématique, un plan de développement fournisseur se déroule en cinq étapes :

- Sélection des fournisseurs.
- Mise en place d'une équipe conjointe regroupant des employés du client et du fournisseur.
- Identification des axes d'amélioration.
- Définition et mise en œuvre d'actions d'amélioration.
- Suivi de l'atteinte des objectifs fixés.

3.2.2.16 Gérer la performance des fournisseurs¹

La gestion de la performance des fournisseurs (suppliers performance management) a pour objectif d'améliorer la performance des fournisseurs. Cette gestion consiste, dans un premier temps, à définir, mesurer et analyser des indicateurs de performance.

3.2.2.17 Analyse la performance de l'organisation achat²

L'analyse de la performance d'une organisation achat consiste à évaluer l'efficacité et l'efficience de cette organisation. Les termes efficacité et efficience ne sont pas synonymes. L'efficacité fait référence au degré de réalisation d'un objectif visé ou d'un programme envisagé. L'efficience désigne le rapport entre ce qui est réalisé et les moyens (sommes investies, ressources utilisées) mis en œuvre pour y parvenir.

❖ L'efficacité de l'organisation achat

La mesure de l'efficacité d'une organisation achat porte généralement sur trois critères: la maîtrise des coûts, de la qualité et des délais

- **La maîtrise des coûts** est fréquemment examinée par la croissance des coûts d'achat des produits (parfois appelé dérive d'achat). Le suivi de la croissance des coûts doit également permettre de comprendre les causes de cette croissance et, si nécessaire, de mettre en œuvre des mesures correctives. La source d'une fluctuation des coûts d'achat ne se limite pas à l'augmentation des prix de vente par les fournisseurs; elle peut également être due à des changements dans le taux de change ou le coût d'une matière première, un progrès technologique ou une augmentation des coûts de transport.

¹ LE MOIGNE (Rémy) *Obcit* p.68

² LE MOIGNE (Rémy) *ibid* p.70

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

- **La maîtrise de la qualité** peut être évaluée en vérifiant la qualité des articles produits par les fournisseurs et leur conformité aux critères du bureau d'études. Par exemple, le taux de déchets des produits fournis par les fournisseurs, le nombre de fournisseurs reconnus ou le respect des montants demandés peuvent tous être utilisés pour évaluer le contrôle de la qualité. Mesurer la charge de travail des acheteurs dans les projets de développement ou le nombre de demandes de développement adressées aux fournisseurs pour évaluer le contrôle de la qualité pendant la phase de développement d'un nouveau produit.
- **L'évaluation du respect des délais** faire référence, par exemple, au processus d'exécution d'une demande d'achat ou de respect des dates de livraison fixées par les fournisseurs. La conformité aux délais peut être mesurée à l'aide d'indicateurs tels que le temps de traitement des bons de commande, le taux de rupture des produits et le taux de livraison tardive.

❖ L'efficacité de l'organisation achat

La mesure de l'efficacité d'une organisation achat concerne les principales ressources de cette organisation : les employés, le management, les procédures et les systèmes d'information. Le nombre d'heures de formation suivies annuellement par les acheteurs ou encore le taux de commandes d'achat gérés à l'aide d'un système d'information peuvent permettre de mesurer l'efficacité de l'organisation achat.

3.2.2.17 Analyser l'apport de la fonction achat à la stratégie de l'entreprise¹

Si l'analyse des dépenses ou l'analyse de la performance de l'organisation achat sont réalisées par de nombreuses entreprises, l'analyse de l'apport de la fonction achat à la stratégie de l'entreprise est moins fréquente. Une carte stratégique et une balance scorecard peuvent être mises en œuvre pour mesurer et suivre la contribution des achats à la stratégie de l'entreprise.

❖ Comment améliorer la performance des achats ?

A. Réduire le coût des achats

Pour réduire leurs coûts, les entreprises commencent souvent par réduire le coût de leurs achats. Pour une entreprise qui consacre 50 % de son chiffre d'affaires aux achats et dont le bénéfice s'élève à 5 % du chiffre d'affaires, une réduction de % du coût des achats entraîne un doublement des bénéfices.

¹ LE MOIGNE (Rémy) *ibid* p.72

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

B. Réduire l'impact des achats sur l'environnement

- **Intégrer des critères environnementaux dans les décisions liées au processus d'achat**

Des critères environnementaux peuvent être intégrés dans les décisions es au processus achat, depuis la définition du marché jusqu'au choix des offres. Ces critères viennent compléter des critères sur les coûts, les délais, la qualité ou encore la sécurité. Wal-Mart, par exemple, a inclus des critères environnementaux dans l'évaluation de ses fournisseurs dès octobre 2007.

- **Inclure des clauses environnementales dans les contrats avec les fournisseurs**

Les clauses environnementales des contrats avec les fournisseurs peuvent, par exemple, prescrire des matières premières à utiliser, imposer l'utilisation d'un processus de fabrication particulier, faire référence à des labels écologiques ou encore exiger la participation à un système de management environnemental.

- **Évaluer la politique environnementale du fournisseur**

Il est possible de vérifier l'application des conditions environnementales contractuelles ou, plus généralement, de la politique environnementale du fournisseur en envoyant des questionnaires, en effectuant des vérifications ou en menant des missions d'évaluation. Il est possible d'utiliser des instruments d'évaluation spécifiques

- **Sélectionner à l'achat des produits plus respectueux de l'environnement**

Les écolabels permettent d'identifier les produits plus respectueux de l'environnement. Initiés par les pouvoirs publics, les écolabels garantissent que le produit est performant et génère moins d'impacts sur l'environnement tout au long de son cycle de vie.

- **Développer avec les fournisseurs des chaînes logistiques plus respectueuses de l'environnement**

L'amélioration des processus conjoints d'une entreprise avec ses fournisseurs permet souvent de réduire l'impact environnemental : réduction du packaging, réutilisation ou recyclage des matériels utilisés en commun (les palettes par exemple), augmentation du taux de remplissage des camions.

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

- **Développer avec des fournisseurs sélectionnés des produits plus respectueux de l'environnement**

La création de nouveaux produits est la première étape de la création d'une chaîne logistique écologiquement durable. Certains fournisseurs pourraient utiliser une approche d'éco conception pour créer des produits ou des processus de production plus écologiques. L'éco conception est le processus de création d'un produit ou d'un service qui a un faible impact environnemental. Cette perspective se concentre sur les différentes étapes de la vie du produit : l'extraction des matières premières, la fabrication, le recyclage et la combustion.

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont

Conclusion :

Dans ce chapitre L'approvisionnement est devenu une fonction importante dans chaque entreprise, on a vu comment cette fonction s'est évoluée, elle est passée d'une fonction secondaire à une fonction vitale, sa performance dépend de la flexibilité et de la performance des fonctions qui la compose, à savoir la fonction achat, et là où il faut assurer une bonne sélection des fournisseurs,...etc), fonction gestion des stocks, où il faut utiliser des techniques de valorisation adéquates, faire des inventaires des stocks selon leurs natures.

L'approvisionnement dépend également de la performance d'autres fonctions comme la logistique, commerciale et surtout la fonction production de l'entreprise. Cependant, l'entreprise doit veiller pour assurer une meilleure coordination entre les entités que nous nous avons citée, elle est obligée d'améliorer le processus d'approvisionnement, pour mener à bien le bon fonctionnement de la fonction commerciale (la performance commerciale) que nous présenterons dans le chapitre qui suit.

Chapitre 02 : diagnostic de la performance commerciale

Chapitre 02 : diagnostic de la performance commerciale**Introduction :**

La performance commerciale occupe une place de choix dans les activités logistique, son exploitation construire une des préoccupations majeures des chercheurs, elle est utilisée comme moyen de contrôle ou d'animation dans la distribution, La performance commerciale est considérée comme un enjeu et défi.

Dans ce chapitre nous aborderons la performance de l'entreprise de manière globale, puis la performance commerciale de l'entreprise et ses indicateurs.

- Dans la première section nous élaborerons la conception de la performance et la performance commerciale.
- La deuxième section nous développerons les caractéristiques et les mesures de performance et ces indicateurs.
- Et nous finirons par la troisième qui portera sur la relation entre la logistique amont et la performance commerciale.

Section 01 : notions sur la performance commerciale

1.1 Le concept de La performance

L'objectif de cette partie (sous-section) est de définir la notion de performance, puis de présenter ses concepts associés dans un sens large avant de passer aux dimensions de la performance.

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 rendement¹.

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.

1.1.2 Définition de la performance

La performance est un concept très utilisé dans les organisations, plusieurs auteurs ont défini le concept de la performance, il devient donc utile de déterminer les définitions les plus significatives à notre regard.

Selon WALKER, la performance est « *le résultat de l'exécution d'un certain nombre d'activités discrètes et spécifiques, qui peuvent varier grandement selon les types de poste et de situations de vente* »²,

La performance est une fonction multiplicative de la motivation, de l'aptitude et des variables de rôle.

Selon BOURGUIGNON, « *D'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels... au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)* ». ¹

¹<https://pdfcoffee.com/download/la-performance-financiere-de-lentreprise-et-la-variable-fiscale-.> Consulté le (12/03/2022 12 :34)

²WALKER (O.C): *Sales Force Management*, 8^{ème} édition, McGraw-Hill, Irwin, 2006, p.164.

Elle exprime des notions de succès, résultat d'une action, le plus souvent positif, rejoignant la notion de succès, et de l'action elle-même, comme processus.

Selon LORINO, « *la performance c'est tout se qui aide et contribue à améliorer le couple valeur/cout, a la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, mes ne peut être, forcément, déclarer comme telle tout se qui contribue à diminuer le cout, à augmenter la valeur, de manière isolée* »².

Il découle de cette définition qu'on ne peut déclarer la performance, seulement si les objectifs d'un service, d'un département, d'une organisation sont réalisés sous contrainte de couts et respecté tous de même le budget y alloué.

« *La performance d'un centre de responsabilité s'apprécie par le degré de réalisation des objectifs à l'aide de critères d'efficacité (objectifs atteints) et d'efficacités (moyens mis on œuvre pour atteindre les objectifs)* »³.

Le concept de la performance fait référence non uniquement à un jugement sur le résultat, mais également et surtout dont la façon dont celui-ci a été atteint, donc la performance recouvre deux aspects distincts, à savoir, l'efficacité et l'efficience

1.1.3 Les Notions voisines de la performance

Le mot performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité, considérés des notions voisines malgré les différences qui existent entre ses concepts.

❖ L'efficacité

Consiste à atteindre les objectifs fixés « *la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé* »⁴. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis.

BARTOLI a défini efficacité comme « *le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre* »⁵ Se concept explique d'une part qu'un objectif se définis préalablement et d'autre

¹Bourguignon (A) : *Comptabilité – Contrôle – Audit*, in revue l'exemple de la performance, Tome 3, Vol.1, 1997

² LORINO, (P) : *méthode et pratique de la performance*, édition d'organisation, paris, 1998, P.18-20

³ DORIATH, (B) et GOUJET (CH) : *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, 5eme édition, Paris, 2011, p.291.

⁴ BARILLOT, (P) : *pilotage de la performance et stratégie d'entreprise*, in revue gestion 2000, N°1, juin, 2001, p.136.

⁵BARILLOT, (P) : *ibid* p.105.

part que le résultat obtenu a été m Donc l'efficacité est la mesure du rapport entre les résultats et les cibles déterminé D'une manière brève nous pouvons résumer le concept de l'efficacité par la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

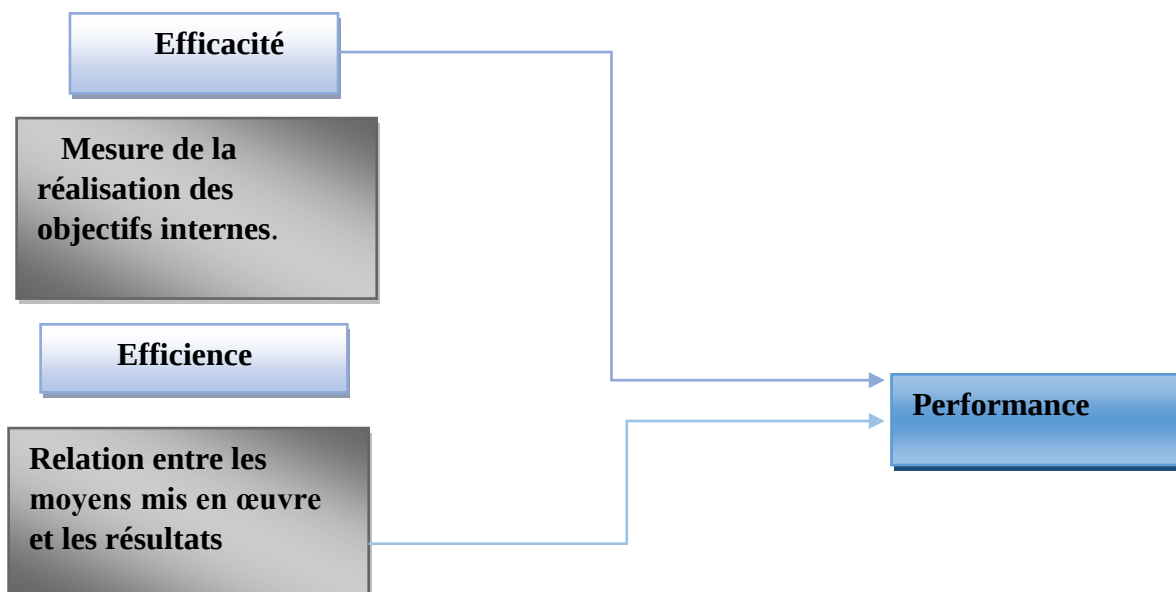
❖ L'efficience

Selon CRONSTEDT l'efficience est « le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployées dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous la forme de valeur d'usage d'autre part »¹.

Constitue la seconde dimension principale d'appréciation de la performance organisationnelle. Elle se définit comme « l'obtention du résultat fixé et l'atteinte des objectif sous contrainte de couts »²

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenu} / \text{Résultats}$$

Figure 5 : Les Notions voisines de la performance



Source : MICHEL, (B) et OLIVIER (M) : Manager, éditions Dunod, Paris, 2006, p. 42.

¹ GRONSTEDT (I) : *l'impasse industrielle*, édition le seuil, paris, 2011, p.250.

²GRONSTEDT (I) Ibid., p.137

1.1.4 Les typologies de la performance

En effet, une synthèse de la littérature distingue trois dimensions fondamentales de la performance : stratégique, concurrentielle et socio-économique. Cependant, nous nous imiterons pour ce classement. Mais il faut savoir qu'il y a d'autres dimensions à la performance (littérature contemporaine).

1.1.4.1 Performance stratégique¹

Aussi connu sous le nom de (Performance à long terme), la performance stratégique est évaluée par le système de qualité de l'excellence. Ce dernier est établi au niveau de la direction générale de l'entreprise. Il retrace l'ensemble des décisions, technologies et pratiques de gestion qui assurent le bon fonctionnement de l'entreprise. Elle doit être soigneusement construite par les managers, à partir d'informations variées (communication, résultats, situations difficiles). L'objectif est de trouver le système le plus efficace pour atteindre le niveau de performance souhaité. L'application systématique d'excellence est donc une garantie du succès et de pérennité pour les entreprises.

1.1.4.2 La performance concurrentielle

« C'est la capacité de l'entreprise à créer durablement de la valeur pour les clients tout en maîtrisant ses coûts. »²

Cette performance est appréciée à partir des critères suivants :

- **La part du marché**

Il représente le rapport entre les ventes réalisées par l'entreprise et les ventes totales des entreprises concurrentes, dans le même segment de marché, il peut être représenté en CA ou en volume de produits vendus.

- **La satisfaction de la clientèle**

Elle est exprimée par le dialogue avec les clients, qui veut dire une communication directe avec eux, mais aussi par des processus basés sur l'étude de satisfaction.

- **Le taux de fidélisation**

Il concerne la stabilité la clientèle (les caractéristiques des clients les plus anciens), sur la fréquence et la nature des nouveaux clients et les clients perdus.

¹ BARRETTE. (A) et BERARD. (J) : *Gestion de la performance: lier la stratégie aux opérations*, Revue internationale de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000, p.15.

² BALLAND (S), BOUVIER (A-M) *management des entreprise*, éditions DUNOD, Paris, P17

1.1.4.3 La performance socio-économique

Elle regroupe la performance organisationnelle, sociale, commerciale, économique et financière :

❖ La performance organisationnelle

« La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient M. Kalika (1988) soulignera qu'il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique »¹.

En effet, il n'existe pas de définition précise de la performance organisationnelle dans la littérature. Elle s'exprime néanmoins par la "qualité de la construction d'une organisation, caractérisée incontestablement par une hiérarchie, sans tenir compte des liens sociaux et économiques de l'entreprise.

❖ La performance sociale

Le statut des relations humaines (sociales) est appelé performance sociale, qui transforme la capacité d'intention de l'entreprise dans la sphère sociale. Ce rendement continue de servir de source d'information sur l'organisation, ce qui permet d'évaluer le fonctionnement (bon ou mauvais) de l'organisation. Cependant, les procédures de gestion des ressources humaines (GRH) des dirigeants de l'entreprise ont un impact direct sur les relations de travail.²

Par exemple : la satisfaction des employés, la qualité de la prise de décisions collectives, les conditions de travail, la participation à la prise de décisions stratégiques, et ainsi de suite. Par conséquent, tous ces aspects peuvent influencer les relations humaines de l'organisation. Enfin, une entreprise qui valorise la compétitivité doit établir des systèmes de gestion fondés sur la notion d'amélioration des relations sociales de l'organisation.

¹KALIKA, (M) : *Structure d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, édition Economica, Paris, 1988, p.228

² BALLAND (S), BOUVIER (A-M) ; Op.cit, P.16.

❖ La performance économique et financière

*« La performance économique et financière peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs ».*¹

Cette performance est mesurée au travers d'indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la rentabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. La performance économique et financière est considérée comme une référence de performance, ce qui signifie qu'elle a sa place dans l'entreprise. Cependant, la seule dimension financière ne peut garantir la compétitivité d'une entreprise (interdépendance des performances : performance commerciale, performance sociale, etc.).

❖ La performance commerciale

Cette performance peut être mesurée quantitativement (par exemple, part de marché, résultat, chiffre d'affaires) ou qualitativement (par exemple, satisfaction des consommateurs, fidélité, qualité des produits, etc.). Pour assurer la performance commerciale de l'entreprise, elle doit identifier tous les actes qui lui permettent d'apporter de la valeur aux clients, quel que soit leur environnement. Lorsqu'une société réussit à satisfaire les attentes des clients sur le marché le plus fidèlement possible, on considère qu'elle « crée de la valeur pour les clients ».

1.1.5 La mesure de la performance²

La mesure de la performance est l'évaluation des résultats souhaités par rapport aux résultats atteints.

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

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

¹ BALLAND (S), BOUVIER (A-M) *ibid*, P.17

² OUACHERINE (H) « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciales de l'entreprise, mémoire de magistère » INC, 2001-2003, p 32

- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise. S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;
- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé seront les primes distribuées au personnel et plus élevées sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;
- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise ;

Le but de la mesure de la performance est d'illustrer les responsabilités entre l'entreprise et ses partenaires et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise d'autre part.

1.1.6 Les objectifs de mesure de la performance¹

Parmi les facteurs qui poussent et motivent les gestionnaires des entreprises à s'intéresser à la performance et sa mesure :

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

¹MONVOISIN (C) « L'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives », mémoire de master Rouen Business School 2012, p18

L'évaluation de la performance doit permettre d'utiliser un langage commun aux parties prenantes.

1.1.7 Les caractéristiques de la performance

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

❖ Performance est construite à base des jugements

Elle est souvent caractérisée par des critères qui correspondent à la représentation de la performance et à la mesure que font les théoriciens et les praticiens.

« Cela suppose une évaluation de la valeur de l'environnement de l'organisation, ainsi que de ses actions, de ses résultats, de ses produits et de ses conséquences sur l'environnement. En tant que construction sociale, cette idée a autant d'interprétations que les individus ou les groupes qui l'utilisent. »¹.

Par conséquent, la performance demeure subjective. Pour un gestionnaire, il peut s'agir de la rentabilité ou de la compétitivité de l'entreprise ; pour un employé, il peut s'agir de l'environnement de travail ; et pour un consommateur, il peut s'agir de la qualité des services fournis. « 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.

❖ Les composants de la performance évoluent dans le temps²

Les critères d'évaluation internes évoluent, tout comme ceux établis par l'environnement. Par conséquent, les caractéristiques qui définissent la performance d'une entreprise au cours d'une phase d'innovation peuvent être incompatibles avec celles requises au cours d'une phase de développement. Il y a certaines combinaisons de caractéristiques humaines, techniques, financières et organisationnelles qui fonctionnent bien dans un contexte, mais pas dans un autre. Il existe de nombreuses combinaisons, et elles changent au fil du temps.

¹ SAULQUIN. (J-y) : gestion des ressources humaines et performance des services, in revue de gestion des ressources humaines, N°36, juin 2000, p. 20.

² GHARBI. (J) : Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action, in revue gestion des ressources humaines N° 35 Mai 2000, p. 37.

❖ La performance se pilote

De nombreux auteurs suggèrent aux gestionnaires un cadre d'entreprise qui comprend des mesures qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont liées à différents objectifs, en utilisant une approche globale de la performance.

«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 »¹.

❖ La performance est riche de composants antinomiques

« Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires »². C'est le cas lorsque les managers cherchent à minimiser les coûts tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des employés. Ces normes imposent donc un arbitrage permanent. Tous les composants n'ont pas la même importance.

1.1.8 Les facteurs de la performance³

Les facteurs de performance d'une entreprise doivent être continuellement reconnus, analysés et adaptés, ainsi que interdépendants et équilibrés. Tout changement important apporté à un ou plusieurs facteurs de performance aura une incidence sur les autres. En outre, si un facteur de performance est plus faible que les autres, un déséquilibre est créé, et la performance de l'entreprise en souffre. Divers facteurs entrent en jeu dans ce scénario :

- Le style de gestion : *« Sans organisation, il n'y a pas de management. Sans management, il n'y a pas d'organisation »* PETER (D) ;
- Les produits doivent être efficaces et efficients ;
- Les clients deviennent de plus en plus exigeants alors que l'entreprise, de son côté, doit les satisfaire, les fidéliser et les faire participer à l'amélioration de ses produits et services
- La mission et les objectifs doivent être réalisables, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- Le processus : d'après HAMMER (M) *« Plus le travail est complexe, plus les processus sont nécessaires »* ;

¹ SAULQUIN. (J-Y) : op.cit., p .21.

² LEBAS. (M) : oui il faut définir la performance, in revue française de comptabilité, N°269, juillet, août, 1995, p 139.

³www.sympatico.ca/jplage/performance ; consulté le 14/03/2022 à 11h22.

- Les indicateurs de la performance doivent porter sur la qualité, le temps et le cout, comme ils doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise
- L'information : L'information sur l'environnement externe sera l'information la plus importante pour un gestionnaire ;
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales ;
- Les ressources humaines : selon PETER (D) « *Les ressources les plus rares dans n'importe quelle organisation sont les personnes performantes* », C'est pour ça l'entreprise doit recruter des personnes compétentes, responsables et de les motiver

1.2 La performance commerciale

À ce stade de travail, Il est essentiel de comprendre la notion de commercialisation, ce qui nous amène à établir les critères de performance commerciale qui doivent être pris en compte lors de l'établissement des cibles, ainsi que les déterminants et les leviers du succès commercial dans cette partie.

1.2.1 La fonction commerciale

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

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

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

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement du marché et des consommateurs

¹ FAYOL (H) : *L'administration industrielle et générale*, édition ENAG, 1996. P.97.

² USSENAULT, (C), PRETET, (M) : *Economie de l'entreprise*, éditions Vuibert, Paris, 1996, p.39.

- La préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques.
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

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

1.2.2 Définition de la performance commerciale

Dans le champ de l'action commerciale, et en s'appuyant sur les apports de BARNARD à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Dite autrement, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre.¹

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) ²⁰comme 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) la définissent quant à eux Comme ²:

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

Les recherches menées autour de ce concept portent dans la grande majorité des cas, sur les différentes étapes qui permettent d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise. Cette dernière est appréhendée en se basant sur le fonctionnement réel de l'entreprise et sur l'identification des indicateurs clés de la performance de celle-ci ainsi que des facteurs qui pourraient constituer un obstacle à son accomplissement.

¹<https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-02122500/document> consulté le (12/04/2022 à 11h:34)

²

https://www.memoireonline.com/01/20/11433/m_Management-de-la-force-de-vente-et-performance-comm consulté le (23/03/2022 à 22 ;32)

La performance commerciale de l'entreprise vise donc d'après les définitions que nous avons établies, à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser. Ceci nécessite la détermination des différents leviers qui pourraient être exploités dans le but d'augmenter la performance commerciale de l'entreprise.

1.2.3 Les déterminants de la performance commerciale¹

Nous aborderons ici les éléments qui déterminent généralement la performance de l'entreprise, et les éléments qui permettent de l'évaluer, les indicateurs de performance de l'entreprise. Plusieurs facteurs affectent les performances de l'entreprise, mais ceux qui ont un impact direct sur les performances de l'entreprise sont les suivants :

❖ La qualité de service

L'attrait d'une offre est déterminé par la qualité du service ou du produit, qui comprend toutes les caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui permettent de satisfaire des besoins déclarés ou implicites. Par conséquent, il existe une forte corrélation entre la qualité du service et le bonheur des clients, c'est pourquoi les gestionnaires doivent accorder une attention particulière à cette question cruciale.

❖ La capacité financière

Il s'agit l'ensemble des moyens financiers accessible aux revendeurs d'un produit ou d'un service pour assurer le bon fonctionnement de leur entreprise. Presque tous les indicateurs de performance commerciale en sont affectés.

❖ La capacité de production

Il s'agit de la quantité de marchandises disponibles auprès de l'entreprise pour répondre à une demande ou un délai précis. Une augmentation considérable des stocks est censée réduire la production sans être compensée par la consommation courante, alors qu'une baisse chronique des stocks indique un excédent de consommation par rapport à la production actuelle. En conséquence, les ruptures, ainsi que les stocks de produits excédentaires, entravent la performance commerciale d'un réseau de distribution.

❖ La diversité de l'offre

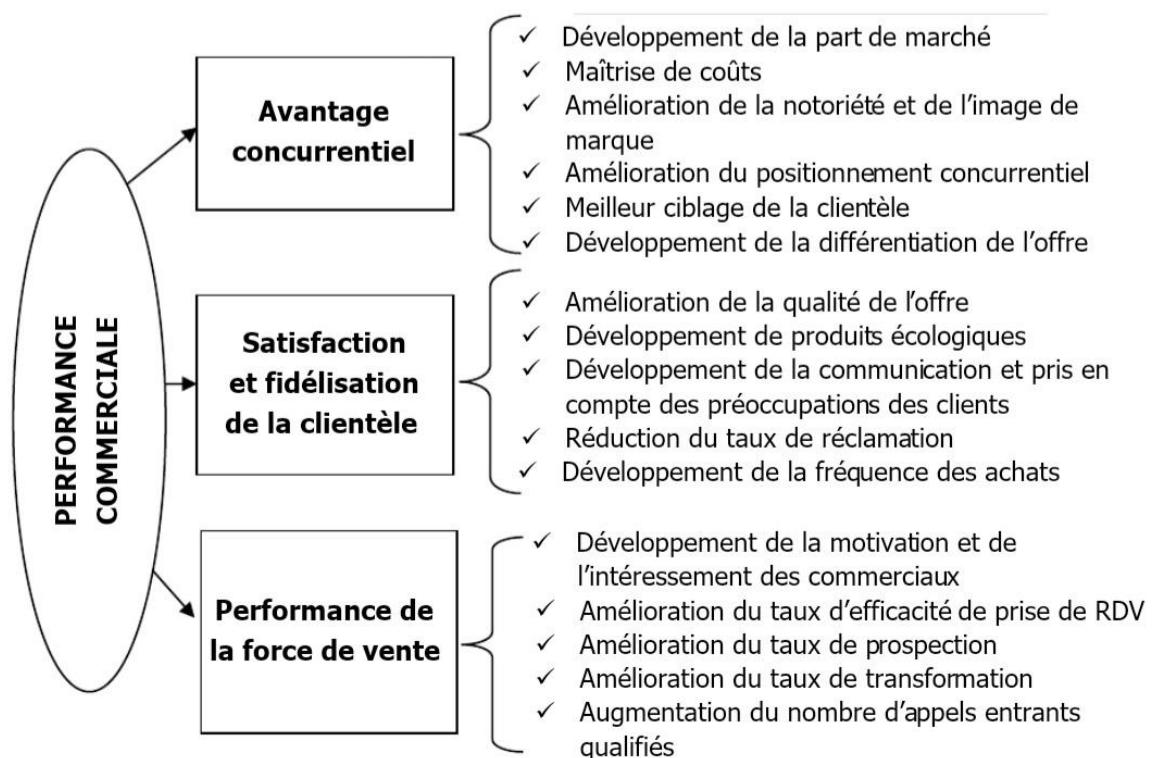
¹Mémoire Online - Evaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution de la téléphonie mobile, une application à KFS EVD Partner MTN - Christel William BONA MAKONGO consulté le (24/03/2022 à 15 :22h)

Pour répondre aux besoins des différents segments du marché de l'entreprise, un programme de diversification de l'offre a été conçu. La satisfaction de la clientèle et, par conséquent, le volume des ventes sont directement touchés par la grande sélection de produits ou de services offerts aux consommateurs.

❖ L'étendue du réseau de distribution

La satisfaction des clients dépend de la disponibilité des produits, ce qui a un impact évident sur la performance de l'entreprise. Plus le réseau est étendu, plus il est probable que l'entreprise puisse contacter autant de consommateurs que possible, qui peuvent évaluer la qualité du produit en fonction de leurs besoins et attentes. Le nombre de revendeurs a un impact direct sur les ventes globales du réseau

Figure 6 : paramètres de la performance commerciale de l'entreprise



Source : HMIQUI (aziz), BENTALHA (badr). Service supply chain management et performance commerciale : « esquisse d'une synthèse théorique. Revue ame. 2020.2 P.12

1.2.4 Mesure de la performance commerciale¹

Nous pouvons distinguer deux mesures principales de la performance commerciale : une mesure objective, et une mesure subjective. Les évaluations subjectives et objectives de la performance sont deux manières différentes de mesurer l'efficacité des vendeurs. Évaluations de rendement subjectif sont basées plus sur les qualités intangibles qui ne peuvent pas être mesurés ou quantifiés. Les évaluations objectives de la performance ne regardent pas les qualités mesurables.

1.2.4.1 Mesures objectives :

Une évaluation objective de la performance commerciale pourrait se concentrer sur un nombre facile à mesurer. Ces critères objectifs sont divisés en deux types de mesure :

- La mesure de l'output du vendeur, c'est-à-dire les résultats de ses actions (volume vendu ou produit, nombre de dossiers traités, etc.). Cette mesure est d'ordre plutôt quantitatif ;
- La mesure de l'input du vendeur, c'est-à-dire ses efforts et ses actions et la manière dont ils sont menés. Cette mesure est d'ordre plutôt qualitatif.
- La mesure objective de la performance est relativement aisée à déterminer, car elle fait partie des données de base dont dispose habituellement l'entreprise.

1.2.4.2 Mesures subjectives

La mesure subjective de la performance commerciale porte essentiellement sur des critères d'ordre qualitatif qui porte sur les comportements du vendeur.

Globalement, ce comportement du vendeur est analysé selon plusieurs critères :

- La qualité de l'information : collecte d'information de la part du vendeur dans un cadre de veille concurrentielle et informations routinières ;
- La vente adaptative : il s'agit de la qualité à la fois de la relation commerciale et de la satisfaction du client, influence positive dans la relation de vente, la combativité et l'adaptabilité au client et à la situation de vente de la part du vendeur ;
- La connaissance de produit et de la concurrence, le comportement éthique ;
- Le contrôle des dépenses de vente : respect des budgets alloués et contrôle des coûts ;
- La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations de vente : maîtrise de l'argumentation commerciale et valorisation de l'offre ;

¹<https://dl.ummo.dz/bitstream/handle/ummo/8883/memoire%20complet%20amrane.pdf?sequence=1&isAll...>
Consulté le (21/05/2022 23 :17h)

- La coopération intra-organisationnelle et l'efficacité des techniques de négociation : travail d'équipe et coopération avec ses collègues et les autres membres de l'organisation
- La capacité de planification, la gestion du temps.

Le concept de performance a été jugé difficile dans cette section en raison de sa nature multidimensionnelle. Cependant, il est difficile d'évaluer la performance d'un fait. Néanmoins, la direction doit sélectionner les indices les plus importants afin de synthétiser les données et, finalement, d'évaluer la performance globale de l'entreprise.

1.2.5 Les technique de mesurer la performance commerciale¹**1.2.5.1 Réaliser un audit de la performance commerciale**

Les entreprises doivent avant tout évaluer leur performance commerciale actuelle. Ils doivent s'assurer que les décisions qu'ils prennent sont conformes à leur environnement et aux réalités du marché. Ils effectueront une vérification afin d'élaborer un plan d'action qui comprend l'identification des objectifs de l'entreprise, des indicateurs de rendement clés et des stratégies de prospection comme le social selling et l'inbound marketing. Les sociétés doivent se fier à des indications et à des critères internes et externes pour effectuer des vérifications.

1.2.5.2 Mesurer la qualité des leads

Il est plus intéressant de mettre l'accent sur la composante qualitative plutôt que quantitative de l'obtention d'information sur son potentiel. En conséquence, l'objectif du département marketing est de s'assurer que le processus de génération de prospect est amélioré. Les entreprises doivent prêter attention à la qualité des fichiers de plomb, à la fiabilité et à la mise à jour de l'information acquise tout en évaluant la qualité des pistes générées au niveau qualitatif.

1.2.5.3 Évaluer l'efficacité commerciale

Les directeurs des ventes (commerciaux) doivent évaluer l'efficacité de leur entreprise afin de trouver les forces et les problèmes. Ils le font en examinant des facteurs comme les taux de conversion du prospect, la taille de l'effectif de vente et la durée du cycle de vente. L'efficacité commerciale d'une entreprise doit également faire l'objet d'un suivi en temps réel pour les indicateurs de performance.

1.2.5.4 Calculer le coût de performance des commerciaux

Les directeurs commerciaux doivent également gérer leur personnel afin de stimuler la motivation et de produire les meilleurs résultats au fil du temps. Le facteur humain ne doit pas être négligé, car il permet la création d'un environnement de travail productif, ce qui contribue à accroître le succès commercial. Il est nécessaire d'utiliser des mesures liées au coût de la performance des ventes afin de calculer le coût de la performance des ventes. :

- la gestion des ressources humaines ;
- la formation des équipes commerciales ;
- la motivation individuelle.

¹<https://blog.hubspot.fr/sales/performance ./commerciale> consulté le (17/03/2022 à 11:22h)

- Aligner les équipes de vente et marketing

L'alignement des objectifs marketings avec les objectifs de vente devient plus que jamais indispensable pour mesurer et améliorer la performance commerciale d'une entreprise. Cette approche porte le nom de marketing, contraction des termes anglais « Sales » et « Marketing ». Pour les équipes vente et marketing, il s'agit de collaborer étroitement afin de répondre à un même objectif commercial : satisfaire les clients et contribuer collectivement à la réussite de l'entreprise. Grâce à l'apparition des nouveaux outils, il est aujourd'hui plus facile pour les directeurs marketing de mesurer efficacement leurs actions. Les équipes peuvent également mettre en place un SLA, ou *Service-Level Agreement*, un accord qui leur permet de déterminer un niveau de service précis.

1.2.6 Les outils de mesure¹

1.2.6.1 Le tableau de bord commercial

Le tableau de bord est un outil essentiel pour accroître l'efficacité opérationnelle. Il permet aux entreprises de suivre leurs activités commerciales et de s'assurer qu'elles atteignent leurs objectifs de vente. Le tableau de bord métier, véritable outil de pilotage, doit être synthétisé et construit sur des indicateurs cohérents et utiles. Il est donc essentiel de choisir soigneusement vos KPI afin d'afficher un tableau de bord efficace. Les entreprises peuvent avoir une meilleure compréhension de leur performance en analysant les bonnes mesures, ainsi que d'améliorer leurs équipes de vente.

1.2.6.2 Les logiciels de CRM

Les fichiers de contacts constitués par les entreprises représentent une mine d'informations qu'il est intéressant d'exploiter. Ces fichiers leur apportent une meilleure connaissance de leur cible, permettant ainsi de vendre des produits et services adaptés aux besoins des prospects et de les fidéliser. Après avoir généré des leads, les entreprises doivent donc assurer la gestion et le suivi de ces prospects. Les logiciels CRM, ou logiciels de gestion de la relation client, apparaissent alors comme des outils indispensables, car ils fournissent aux entreprises des KPI précis et pertinents. C'est à partir de ces indicateurs que ces dernières vont pouvoir réaliser le suivi du parcours client et de l'évolution des ventes.

Section 02 : évaluation de la performance commerciale et ses indicateurs

Le contexte de l'évaluation de la performance est important (temporel, géographique, communautaire, culturel). Nous comparerons la matérialisation de l'effet d'action à un ou

¹<https://blog.hubspot.fr/sales/performance-commercial> consulté le (17/03/2022 à 11:22h)

plusieurs référentiels (une prévision, une norme, des données historiques, des données d'autres entités, etc.).

Un critère ou un indice est utilisé pour exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise afin de mesurer la performance. Ce critère est une expression mesurable des buts et des résultats. Par conséquent, il sert à de nombreuses fins, notamment :

- C'est le point de départ pour la planification et les prévisions de l'entreprise
- Il aide à développer des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion pour atteindre les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée ;
- Il fournit une base pour évaluer la performance de l'entreprise (résultats, avantages, etc.) et pour juger objectivement de l'efficacité et de l'efficacités de l'entreprise dans l'accomplissement de ses tâches ;
- Elle permet et vérifie le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise. Concernant les décisions à long terme, elle peut parfois même remettre en cause les projets de l'entreprise, c'est-à-dire ses choix stratégiques.
- Constituent les modérateurs de l'offre de l'entreprise : plus l'atteinte des indicateurs de performance sont élevée, plus les primes attribuées aux salariés sont élevées et plus l'entreprise a de chances de disposer de plus de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;
- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise

2.1 L'importance d'évaluer la performance commerciale¹ :

Le principe d'évaluation de la performance commerciale part de l'idée qu'il est possible d'optimiser cette dernière. La performance commerciale s'explique par une meilleure compétitivité.

Toute fois, l'évaluation de la performance commerciale nécessite un contrôle périodique et systémique afin d'extraire simultanément les forces et les faiblesses, d'en illustrer les causes, et parvenir à une conclusion qui donne une image claire et précise de l'impact de ce dernier sur la santé de l'entreprise, permettant aux responsables de prendre des mesures immédiates (à court terme) et à long terme pour améliorer l'efficacité et l'efficacités de ses opérations.

¹Sadeg. M, *Management des entreprises publiques*, Les presses d'Alger, 1998, p106-11 »

Mais aussi, l'évaluation procure de nombreux avantages tant à l'employé qu'au gestionnaire, y compris la reconnaissance du rendement de la personne et son avancement professionnel pour la première et l'aide, la stratégie et la concurrence pour la deuxième. Pour atteindre ce besoin de compétitivité, cependant, le vendeur doit avoir une compréhension complète des talents accessibles, ainsi que ce dont ils ont besoin et ce qu'ils auront besoin pour rivaliser.

Avant d'évaluer un service, il est nécessaire d'évaluer sa performance commerciale. Les indicateurs utilisés pour calculer cette mesure fournissent une évaluation précise de la stratégie commerciale et de marketing de l'entreprise, où le capital incorporel représente des partenariats et le financement représente la gestion de ressources limitées de divers fournisseurs de capitaux.

Elle peut changer le comportement des firmes, en les poussant à se lancer dans le domaine de la concurrence qui nécessite la réalisation des résultats les plus brillants. Ainsi, on peut résumer son importance dans les points suivants :

- L'éloignement géographique, la spécialisation de chacun et les changements de direction induits par l'incertitude de l'environnement, constituent des obstacles importants à une bonne communication et engendrent un risque d'incohérence entre les objectifs globaux et les actions. La mesure du rendement informe les gestionnaires des objectifs que nous voulons qu'ils poursuivent, ce qui les aide à prendre des décisions stratégiques.
- Les membres de l'organisation bénéficient des évaluations de rendement comme source de motivation et d'incitation. La construction d'un système de pénalité/récompense basé sur la performance, qui peut être traduit en argent, statut ou reconnaissance, ajoute à l'aspect incitatif.
- Il s'agit d'une exigence pour toute délégation de pouvoirs de gestion aux sociétés. Ainsi, l'évaluation des performances est cruciale, mais elle est aussi importante car elle est une condition préalable à tout changement de la structure autonome. Toutefois, elle est inextricablement liée à la direction puisqu'il serait insensé de parler d'évaluation et de tenir les gestionnaires responsables des résultats obtenus à moins qu'on leur accorde l'autonomie nécessaire pour choisir la façon d'atteindre les objectifs établis.
- Le rôle de contrôle de la gestion et l'évaluation du rendement sont inextricablement liés; cette dernière fournit des techniques améliorées de détection des écarts et est utilisée pour mesurer et ajuster le rendement afin de s'assurer que les objectifs et les programmes convenus sont atteints.

- L'évaluation de la performance peut aider les cadres supérieurs à évaluer les résultats positifs en les comparant aux objectifs déjà suivis et en déterminant si des corrections sont nécessaires.
- Enfin, l'évaluation de la performance est un outil essentiel pour accroître la rentabilité puisqu'elle permet de cerner les forces à améliorer et les lacunes à éliminer. Une telle évaluation ne peut contribuer à améliorer le rendement de l'organisme que si elle permet également d'identifier les raisons des bons et des mauvais résultats

2.2 Les procédures et les mobiles d'évaluation :¹

Une bonne évaluation exige que l'information présentée soit à jour et pertinente. Une évaluation qui ne respecte pas les délais peut s'avérer un handicap pour le décideur parce qu'elle ne donne pas les informations et le temps nécessaires.

2.2.1 Procédures d'évaluation :

Elle essaie de répondre à trois questions : (qui évalue ? Comment évaluer ? Quand Évaluer ?) :

- Qui évalue ? l'évaluation peut être réalisée par :

L'exécutant lui-même : cas de force de vente itinérante qui doit reporter sur des documents les résultats des visites de prospection, de vente, le nombre de commandes, etc. ;

Le supérieur hiérarchique direct : directeur des ventes, manager de département ou chef de rayon.

Les unités de petite taille confient fréquemment une partie de leur gestion (comptable, financière, ou commerciale) à des cabinets spécialisés qui ont alors aussi la charge de l'évaluation des performances.

- Comment évaluez-vous la situation ? Le choix des domaines d'évaluation et des indicateurs de performance est la responsabilité du gestionnaire, qui est également le gestionnaire de l'unité opérationnelle. Nous devons également choisir l'équipement et les instruments nécessaires pour effectuer l'évaluation. Les données financières et commerciales peuvent être recueillies et traitées au moyen de systèmes automatisés de collecte de données (ordinateurs, caisses enregistreuses et autres applications)

¹<https://www.ummo.dz/dspace/bitstream/handle/ummo/16227/m%C3%A9moire%20complet.pdf?sequence=1>
consulté le (30/03.2022 à 23 : 23h)

- Quand devriez-vous faire une évaluation ? La revue est normalement effectuée tous les trimestres, semestriels et annuels en termes comptables et financiers, mais en termes commerciaux, le type de gestion est décisif, donc la périodicité peut être : le jour, la semaine, le mois, et ainsi de suite.

2.2.2 Les mobiles d'évaluation

L'entreprise peut évaluer, soit en réponse à la contrainte de l'environnement, soit par choix stratégique :

- ✓ **Evaluer en réponse à la contrainte d'Evaluer** en réponse aux contraintes environnementales : L'évolution de l'environnement concurrentiel oblige les unités à être performantes. Les managers doivent adhérer à une gestion axée sur la performance plus stricte que leurs principaux concurrents, avec un suivi attentif des activités et des ressources pour mieux apprécier les résultats ;
- ✓ **Evaluation par choix stratégique** : Dans la logique économique, la base de l'évolution est l'évaluation (de l'évaluation à l'évolution). Par conséquent, la mesure de la performance est également une option. Dans le domaine commercial, comprendre les clients, mesurer la satisfaction et mieux se positionner sur le marché sont l'un des principes de la gestion de la relation client. L'évaluation est parfois une obligation de l'entreprise. Enfin, l'évaluation est devenue systématique dans certaines activités :
- ✓ **Ventes de marchandises** (calcul de rentabilité, Secteur des services (utilisation des baromètres de satisfactions des clients).

2.3 Les indicateurs de performance commerciale :

Ces indicateurs doivent permettre, non seulement de mesurer la performance passée, mais encore d'anticiper celle à venir. Ils doivent remplir, selon Anne Macquin quatre conditions :

- ✓ Présenter une certaine élasticité, ou une marge de progrès : ceux pour lesquels aucune amélioration n'est à attendre ne peuvent contribuer aux résultats financiers. .
- ✓ Se trouver sous le contrôle direct du management, qui leur apportera en cas de besoin des améliorations.
- ✓ Être corrélés aux résultats financiers, afin que les progrès réalisés se respectent des uns aux autres.
- ✓ Enfin, 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.

Donc il est nécessaire d'incorporer la fonction commerciale dans la mesure de la performance de l'entreprise en mesurant, l'accroissement des ventes, et accroissement substantiel des ventes peut expliquer la dynamique commerciale de l'entreprise.

On distingue deux types d'indicateurs de la performance commerciale ; les indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

2.3.1 Les indicateurs quantitatifs :

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

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

2.3.1.1 Le chiffre d'affaires :

« Le chiffre d'affaire 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 cette définition focalise sur l'aspect comptable.

En effet, Le chiffre d'affaire représente la réussite de l'entreprise, il désigne l'ensemble des quantités vendues ou de la production vendue, il est exprimé en unité monétaire, et calculé sur une année.

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

$$\text{Chiffre d'affaires} = \text{quantité vendue} * \text{prix unitaire}$$

La performance dans ce cas, se mesure toujours à travers la comparaison du chiffre d'affaires prévisionnel (appréhendé par rapport aux prévisions de vente) et le chiffre d'affaires réalisées (appréhender avec les réalisations).

¹BURLAND (A), EGELEM (J-Y) et MYKITA (P), Dictionnaire *de gestion*, édition Foucher, paris, 1995, p 84.

2.3.1.2 La marge commerciale :

« Elle exprime le supplément de valeur apportée par l'entreprise au coût de marchandises vendues durant l'exercice comptable »¹

La marge commerciale est un paramètre de gestion fondamental pour les entreprises commerciales. C'est la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes correspondant aux ventes de marchandises et le coût d'achat hors taxes de ces marchandises vendues. Cet indicateur à pour mérite sa simplicité de calcul et devient alors important lors d'une prise de décision commerciale le calcul principal de marge commerciale est :

Marge Commerciale=vente de marchandises-coût d'achat des marchandises vendues

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

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

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

- ✓ Augmentant son volume de ventes.
- ✓ Augmentant le prix de vente moyen des produits.
- ✓ Réduisant le coût des d'achat de marchandises.
- ✓ Réduisant le prix d'achat moyen aux fournisseurs.

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

2.3.1.3 La part de marché :

« La part de marché représente souvent le chiffre d'affaire total d'une marque en pourcentage du chiffre d'affaires total de la catégorie de produit à laquelle elle appartient »¹

¹ MANDOO, (C) : *Comptabilité générale de l'entreprise, instruments et procédures*, édition De Boeck, 1ème édition, Bruxelles, 2003, p : 137

La part de marché est un indicateur essentiel pour l'entreprise, sa mesure permet à une entreprise de se situer sur son marché, elle peut être en volume (unités vendues), ou en valeur (CA généré par les ventes). Elle se calcule en divisant les ventes d'un produit par les ventes totales du marché.

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

Selon **KOTLER** et **DUBOIS**², on distingue trois approches de calcul de la part de marché : part de marché globale, part de marché servi et part de marché relative :

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

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

2.3.1.4 Nombre de nouveaux clients :

Chaque client naît, vit et meurt. Pour compenser la perte inévitable de clients, ceux qui disparaissent (concurrence, faillite, retraite) doivent être remplacés par de nouveaux clients. Acquérir de nouveaux clients, c'est prospecter. Dans l'intérêt de l'entreprise, les vendeurs doivent avoir l'ambition d'enrichir le profil client de nouveaux clients ; ils doivent diversifier leur clientèle pour réduire le chiffre d'affaires lié à des conditions économiques aléatoires ou à une relation rompue avec tel ou tel client.

L'exploration est une activité qui demande de l'organisation, du lien, de la rigueur et des qualités professionnelles.

¹ HERMET (G) et JOLIBERT (A) : *La part de marché concept, déterminants et utilisation*, édition ECONOMICA, Paris, 1995, p 11

² KOTLER, (Ph) et DUBOIS, (J-P) : *Marketing management*, édition Publia union, 10ème édition, Paris, 2000, p : 200

2.3.2 Les indicateurs qualitatifs :

Les mesures (indicateurs) qualitatives sont souvent obtenues grâce à l'utilisation d'un traitement statistique (qui est de nature quantitative). Parmi les indicateurs qualitatifs de la performance commerciale, on peut identifier : la satisfaction client, les attentes clients, la qualité de service, l'image de l'entreprise.

2.3.2.1 La satisfaction client :

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

❖ Caractéristiques de la satisfaction des clients

Le mode d'évaluation qu'un client vis-à-vis d'un produit et/ou service repose sur un ensemble de critères : La subjectivité, la relativité et l'évolutivité

« La satisfaction est le résultat de la perception de la valeur obtenue dans une transaction ou une relation »¹

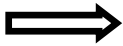
, Il y aura satisfaction si le produit ou le service a exactement fourni au client ce que ce dernier souhaitait.

BACHY et HARACHE ont indiqué qu'à chaque rencontre le client vit une expérience agréable ou pas, mémorable ou pas, le développement d'une expérience positive nécessite la collaboration de tous les acteurs de l'entreprise, parce qu'il s'agit d'une affaire complexe et d'un défi majeur².

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

Performance = attentes  client satisfait ;

Performance > attentes  client très satisfait ;

Performance < attentes  client insatisfait

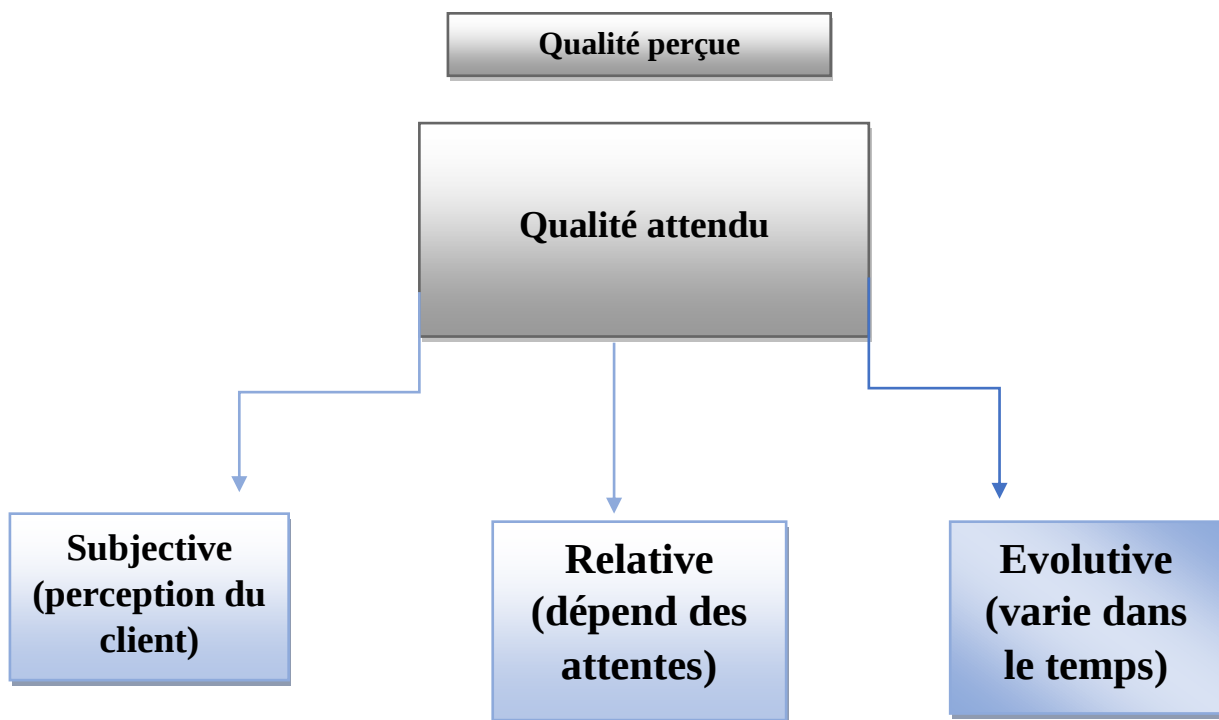
¹ LEFÉBURE, (R) et VENTURI, (G) : *Gestion de la relation client*, édition Eyrolles, Paris, 2005, p : 140

² BACHY, (B) et HARACHE, (Ch) : *Toute la fonction management*, édition Dunod, Paris, 2009, p : 191

³ AVEROUS, (B) et AVEROUS, (D) : *Mesurer et manager la qualité du service : la méthode CYQ*, édition Insep consulting, Paris, 2004, p : 23

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

Figure 7 : Les caractéristiques de la satisfaction client



Source : Ray (Daniel) : « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, Paris 2001, P 24

- **La satisfaction est subjective** : la satisfaction des clients dépend de leur perception des produits et services et non de la réalité, c'est-à-dire que la perception des gens est différente.
 - **La satisfaction est relative** : autrement dite, elle est directement dépendante de la perception du client et donc par essence même subjective, la satisfaction varie aussi selon le niveau d'attente.
 - **La satisfaction est évolutive** : la satisfaction évolue dans le temps à deux niveaux différents en fonction à la fois des attentes et des standards et du cycle d'utilisation du produit.
- ❖ **Les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction**

Les chercheurs sur la satisfaction ont depuis longtemps remarqué que les motifs de satisfaction et d'insatisfaction ne sont pas nécessairement les mêmes. Cette observation a été faite pour la première fois dans une étude de satisfaction des employés. Ce résultat est similaire à la satisfaction client. Répondre à certaines attentes n'est pas un motif de satisfaction, car le client pense que c'est normal. Inversement, ne pas le faire peut entraîner une grande insatisfaction. A l'inverse, recevoir un service inattendu (effet de surprise) augmente la satisfaction, tandis que la non-réalisation n'entraîne pas d'insatisfaction. Enfin, dans cette section, nous découvrons les métriques qui mesurent la performance de l'entreprise et ce qu'elles signifient. Cette évaluation peut aider les gestionnaires à prendre des décisions.

- **Les attentes des clients**

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

Selon FERNANDEZ¹, répondre aux attentes des clients par différenciation du rapport.

Qualité/prix est devenue insuffisante envers les clients sont de plus en plus exigeants, l'entreprise doit donc s'orienter vers la personnalisation des offres, tout en diminuant le délai de traitement des commandes et maximisant la qualité de service.

- **La qualité de service :**

La qualité de service est une notion subjective. Dépend du type de service envisagé. La qualité est la capacité à transmettre un type de trafic donné dans de bonnes conditions, en termes de disponibilité, de débit, de temps de transit, de perte de paquets, etc. Mais la qualité de service n'est pas qu'un simple concept, c'est une donnée numérique et qualitative mesurable que nous devons maîtriser et que nous pouvons promettre par contrat. Son objectif est d'optimiser les ressources du réseau et d'assurer le bon fonctionnement des applications critiques. La qualité de service sur le réseau peut offrir aux utilisateurs des vitesses d'application et des temps de réponse différents selon le protocole mis en œuvre. Ainsi, il permet aux fournisseurs de services (directions de réseaux d'entreprises, opérateurs, etc.) de s'engager formellement auprès de leurs clients sur les caractéristiques et la transmission des données applicatives sur leur infrastructure.

2.3.2.2 L'image de l'entreprise :

¹ FERNANDEZ, (A) : *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, édition d'organisation, 4ème édition, Paris, 2008, p : 19-20

« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au non 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 »¹

. Le comportement des représentants, des vendeurs et des dirigeants de l'entreprise, sont des facteurs qui construisent l'image de l'entreprise dans l'esprit du client, ils jouent un rôle attractif et créer la confiance chez le client.

2.4 Les leviers de la performance commerciale²

Il existe plusieurs leviers pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise qui sont comme suit :

2.4.1 Connaitre et comprendre son marché

Les pratiques d'achat des entreprises, le climat concurrentiel, les fonctions stratégiques de l'entreprise, et ainsi de suite. Il s'agit de savoir et de comprendre ce qui influe sur les résultats d'une entreprise, puis de déterminer comment appliquer cette information pour générer plus de valeur à 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.

2.4.2 Se différencier de la concurrence

Appliquer une stratégie de différenciation pour attirer plus des clientèles et aussi pour les fidéliser.

Elle va permettre à l'entreprise d'être plus attractive demain et par conséquent, de faire plus d'affaires. (Identifier les différences qui font la spécialité de l'entreprise, identifier les forces internes à entretenir et les faiblesses à combattre pour rendre l'entreprise plus attractive, etc.).

2.4.3 Évaluer son activité commerciale

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

¹ MOULINIER, (R) : *Les techniques de ventes*, édition d'organisation, 5ème édition, s, 1998, p : 158

²www-etudes-et-analyses-com.cdn.ampproject.org consulté le 23/03/2022 14 :22h

rendement de l'action commerciale, etc.). L'entreprise doit disposer d'un système de mesure simple, fiable, pertinent et surtout, fournissant rapidement les données demandées.

2.4.4 Repérer ses gisements de croissance

La segmentation et l'analyse de la clientèle de l'entreprise sont des sources de données essentielles qui doivent être examinées parallèlement aux données du marché. Ils vous permettent d'identifier les opportunités de croissance de votre entreprise. (Fixer des axes de développement prioritaires, se concentrer sur les canaux de fidélisation de la clientèle, etc.)

2.4.5 Orienter l'action commerciale

La politique commerciale de l'organisation est inextricablement liée à la pensée stratégique. Il s'agit de la traduction opérationnelle de la stratégie de l'entreprise. (Déterminer les objectifs d'affaires de l'entreprise, sélectionner des cibles à aborder ou à développer, et ainsi de suite.)

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.

2.4.6 Fixer la contribution individuelle

Tout ce qui aide à définir, motiver, surveiller et évaluer la performance individuelle des vendeurs est le système de gestion. Il est le moteur de toute activité commerciale. (Faire du système de gestion le moteur de l'activité commerciale, créer et suivre les objectifs des vendeurs, et ainsi de suite.)

Il ne suffit pas de fixer des objectifs et de diriger des activités pour qu'une entreprise réussisse sur le plan commercial. Il est également nécessaire de générer de l'énergie et du mouvement pour faire bouger les choses, et c'est le rôle du système de gestion de la force commerciale.

2.4.7 Renforcer l'influence des commerciaux

L'influence d'un commercial est déterminée par sa compétence (connaissance) et sa motivation (sa puissance). Les compétences clés d'une commerciale varient selon le type de vente, les produits offerts, le nombre de contacts établis, l'environnement de travail, et ainsi de suite. Pour accroître son influence sur le marché, l'organisation doit comprendre comment identifier et améliorer les capacités critiques de ses commerciaux.

2.4.8 Manager sa force de vente

Les habitudes de management se mesurent par la capacité d'un manager à gérer son équipe en utilisant toutes les sources de pouvoir à sa disposition. Il doit apprendre à les

exprimer et à les créer pour augmenter son impact sur l'équipe et concentrer son énergie sur les priorités de l'entreprise. (Identifier les leviers de motivation, améliorer la communication interpersonnelle pour mobiliser le travail d'équipe, etc.).

2.4.9 Construire une dynamique d'équipe

La dynamique d'équipe améliore le dynamisme, l'énergie déployée, l'intelligence et la capacité de chaque membre de l'équipe. (Développement de l'équipe commerciale, faire évoluer durablement le comportement des vendeurs, etc.).

La dynamique d'équipe est créée par une série d'étapes, et les managers doivent diriger ce développement pour faire mûrir l'équipe.

Section 03 : De la logistique à la performance commerciale

La relation entre la logistique amont et la performance commerciale est une relation de dépendance. Les indicateurs de la performance commerciale ne peuvent être améliorés qu'à travers le respect de délai de livraison du produit fini, et aussi la qualité exigée par le client. Un retard dans la livraison de la matière première, déstabilisera le processus de production, ainsi que le délai de commercialisation de produit fini. Par conséquent insatisfaction des clients, et diminution de chiffre d'affaire.

Les recherches qui font le lien entre la logistique et la performance commerciale sont très récentes. Les écrits sur ce sujet sont modérés, souvent dans les ouvrages de management, les auteurs analysent les deux concepts (logistique amont et performance commerciale), d'une manière indépendante. Dans cette section nous allons analyser les résultats de recherches de plusieurs auteurs qui se sont intéressés à étudier l'impact de la SCM sur la performance commerciale de l'entreprise.

3.1 La SCM : Quel impact sur la performance commerciale ?

Les résultats de recherches que nous allons présenter, font l'objet d'une étude d'un groupe de chercheurs marocains. L'étude a comme objectif d'étudier théoriquement l'apport du Supply Chain Management (SCM) à la performance commerciale de l'entreprise.

Les résultats ont été publiés dans un article intitulé « *Service Supply Chain Management et performance commerciale Esquisse d'une synthèse théorique* », de A. HMIOUI & B. BENTALHA.

En effet, l'article comporte des travaux de recherche traitant la problématique de l'apport de la logistique sur la performance commerciale, ainsi que les résultats de obtenus.

Nous nous sommes basé sur les résultats de certains chercheurs dévoilés dans cet article, pour montrer la relation qui existe entre la logistique et la performance commerciale. Bien que les chercheurs dans cet article, étudient la SCM dans sa globalité, la logistique amont constitue une grande partie de ce processus, de ce fait nous considérons que les résultats obtenus ont une relation directe avec notre sujet.

De nombreux chercheurs ont essayé de comprendre la contribution et l'impact de la logistique sur la performance commerciale de l'entreprise « (Ahmed et al. 1996 ; alm et al. 2012 ; Cao et zhang 2011 ; vhavez et al. 2012 ;gimenez et al.2012 ; gunasekaran et al.2004 ;Harrison et New 2002 ; brulhart et moncef, 2005 et 2009 ; camman et coll, 2017) .

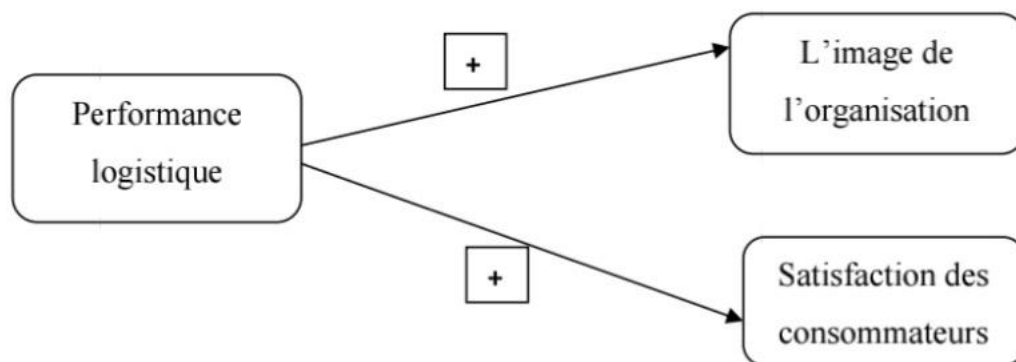
Pour Sun et Zhang (2012), la question centrale de la relation de la logistique amont et la performance commerciale est l'optimisation de l'intégration de la chaîne d'approvisionnement. En effet et selon le principe de la chaîne de valeur, l'entreprise doit externaliser les fonctions dont elle ne dispose pas d'un savoir-faire. L'approvisionnement est une activité qui dégage de la valeur pour l'entreprise à travers l'optimisation des coûts d'achats. Certaines firmes externalisent la logistique amont par ce qu'elles ne possèdent pas des compétences nécessaires, pour pouvoir tirer profit des avantages liés à l'optimisation des coûts d'achats. Selon les auteurs, l'externalisation de la logistique a un impact positif sur la performance commerciale. Il s'agit bien évidemment du prix de revient, ou de la marge commerciale qui participe à l'augmentation du taux de vente et du chiffre d'affaire. Pour mettre en évidence cette relation, les auteurs ont sélectionné une liste d'indicateurs permettant une analyse la performance commerciale ils mentionnent : le rôle de la fonction d'information, l'orientation des demandes des clients, la confiance mutuelle et l'engagement, le renforcement de l'alliance du groupe, la durée de la relation entre les acteurs, le système continu d'amélioration de l'approvisionnement et le taux de contribution à la valeur créée. La conclusion principale est l'importance de l'externalisation dans le domaine du SCM comme facteur d'amélioration de la performance commerciale¹.

Les auteurs citent les résultats d'une autre recherche de Spina et al. (2015). L'objectif de cette étude est de déterminer si les pratiques de gestion de la supply chaîne peuvent influencer la

¹ Alam, (A)., bagchi, (P). ., Kim, (B)., Mitra et(S)., Seabra,(F). (2012). Supply chain integration and its effect on performance :A Multi-Contry study. POMS 23rd Annual Conference Chicago, Illinois, USA.

performance opérationnelle et commerciale de l'entreprise. Le respect des délais de livraison, et de précision des prévisions, sont les pratiques de gestion de la supply chaîne ayant une influence directe sur la performance commerciale de l'entreprise. En effet la satisfaction client est liée principalement au respect de délai de livraison, par conséquent l'image de l'entreprise s'améliore. la figure ci-dessous retrace les résultats de Spina et al.

Figure 8 : l'impact de la logistique sur la performance commerciale selon (spaina)



Source : HMIOUI (aziz), BENTALHA (badr). Service supply chain management et performance commerciale : « esquisse d'une synthèse théorique. Revue ame. 2020.2 P.5

Les résultats de L'étude de Sillanpaa (2015), se rapprochent de ceux de Spina et al. (2015). L'auteur expose une série d'indicateurs qui joignent la performance commerciale du SCM. En effet, et selon cet auteur, il existe une série d'indicateurs qui se composent de quatre parties différentes : l'analyse du carnet de commandes, les résultats, le temps et l'argent. Le SCM a été mesuré à l'aide d'une analyse du carnet de commandes. Ce dernier donne un rapport coût /efficacité.

Un travail semblable a été réalisé par Naoui (2013) et dont l'objectif est de constater une série d'indicateurs reliant la performance commerciale du SCM d'une entreprise de télécommunication. L'auteur a testé 5 indicateurs : Indicateurs de Qualité de Service, Indicateurs de Satisfaction des Clients, indicateurs liés au Relationnel, Indicateurs d'Adéquation des Livraisons. Pour Naoui, la satisfaction client est estimé comme l'indicateur

de performance commerciale le plus pertinent. Ceci veut dire garantir un délai de livraison des commandes en temps et en heure.¹

Les chercheurs Bouzaabia et Boumaiza (2013), ont étudié la contribution de la performance logistique au renforcement de la satisfaction des consommateurs et de l'image du magasin dans le contexte d'un point de vente. Pour ce faire, les auteurs ont réalisé leur enquête dans un hypermarché, auprès de 200 consommateurs. Les auteurs supposent que le client fidèle est avant tout un client satisfait. Par la suite, les résultats empiriques supportent l'hypothèse qui selon laquelle l'image du magasin influence significativement sur la satisfaction des consommateurs. En effet, l'image du magasin explique 64 % de cette satisfaction. De même certains éléments inhérents au SCM telles que, l'accessibilité des produits, l'accès facile au magasin, les dates limites de consommation, ainsi que la bonne signalisation des rayons et la présence des informations sur les caractéristiques des produits, permettent d'influencer favorablement la satisfaction globale des consommateurs.²

La logistique a un impact positif sur la satisfaction des clients, à travers le respect et l'efficacité des délais, ceci est le résultat de recherche de Brulhart et Moncef (2010), selon ces derniers, le SCM contribue à la réactivité et la flexibilité de l'entreprise en termes d'adaptation quantitative et qualitative à la demande.

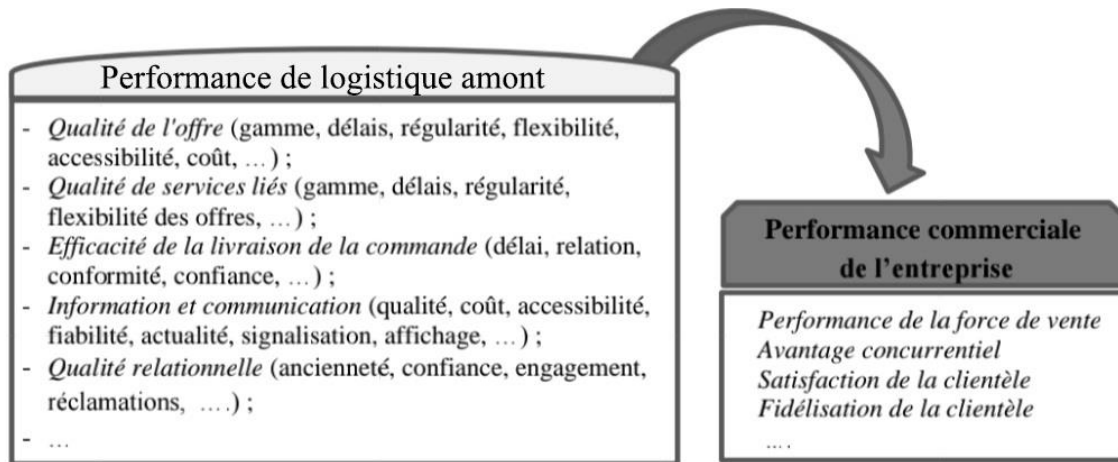
Par ailleurs, Dong et al. (2012), mentionnent les indicateurs de performance de la logistique d'une manière générale. L'accent est mis, par les auteurs sur les mesures du rendement portant sur les processus de la chaîne d'approvisionnement comme la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs, la gestion de la demande, la gestion de la capacité et des ressources, le rendement des services. Les indicateurs cités par les auteurs sont : l'amélioration de la qualité, taux de défaut, taux de retour, qualité du produit, qualité du service au client, satisfaction des clients,³

¹ AHMED, N. U., MONTAGNO. R. J et FIRENZE, R. J.(1996) « opratios strategy and organiwational performance : an empirical study. International journal of operations, production management vol. 16 ? No. 5, pp.41

² AHMED, N. U., MONTAGNO. R. J et FIRENZE, R. ibid P.42

³ AHMED, N. U., MONTAGNO. R. J et FIRENZE, R. ibid P.43

Figure 9 : esquisses de matrice de pilotage de la performance commerciale de la logistique amont :



Source : HMIOUI (aziz), BENTALHA (badr). bcite P. 16

Les travaux de recherche présentés par les auteurs, avaient comme objectif principale de dévoiler l'apport de le supply Chain management SCM sur la performance commerciale. Les auteurs s'accordent tous à dire que la logistique a un impact positif sur la performance commerciale. Elle contribue à satisfaire le client et à améliorer l'image de marque de l'entreprise. Les chercheurs se sont intéressé à étudier l'impact de SCM sur les indicateurs de la performance commerciale. Les principaux indicateurs mentionnés par ces derniers sont, la satisfaction clients, le respect de délai de livraison, et la collaboration approvisionnement. Par ailleurs, les chercheurs sont privilégiés des indicateurs quantitatifs de mesure de la performance dans leur enquête.

D'après cette étude théorique, On peut conclure, que la relation existante entre la logistique et la performance commerciale est stratégique, car elle contribue à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Conclusion

La performance est un concept très complexe, mais sa mesure reste possible grâce à un ensemble d'indicateur d'indices permettant de réduire cette complexité et amélioré cette première.

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

La relation entre la logistique amont et la performance commerciale est une relation forte d'après l'étude théorique des auteurs.

**Chapitre 03 : la contribution de la
logistique amont dans l'amélioration de la
performance commerciale de l'entreprise
HAMOUD BOUALEM**

Chapitre 03 : la contribution de la logistique amont dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise HAMOUD BOUALEM

Introduction

Dans les deux chapitres précédents, nous avons expliqué la logistique amont et la performance commerciale d'un point de vue théorique.

Ce troisième chapitre va être réservé à la partie pratique dont nous allons essayer de concrétiser les deux notions, et analyser la contribution de la logistique amont dans l'amélioration de la performance commerciale au sein de notre organisme d'accueil qui est l'entreprise **HAMOUD BOUALEM**

A travers une première section nous allons présenter l'entreprise **HAMOUD BOUALEM** avec ses différentes filiales,

Dans une deuxième section nous traitons la fonction achat et approvisionnement de l'entrepris.

La troisième section va être réservée à la présentation de la fonction commerciale de l'entreprise, et enfin on consacra la quatrième section à la posture et l'analyse des résultats de l'enquête.

Section 01 : Présentation de l'entreprise HAMOUD BOUALEM

HAMOUD BOUALEM est la plus ancienne société en Algérie encore en activité, elle se positionne sur le marché comme l'une des plus importantes entreprises de boissons en Algérie, sa position de pionnier et la qualité de ses produits lui ont permis d'arracher la position de challenger et être toujours en réelle lutte contre la société leader coca cola.

Dans la présente section nous allons présenter d'abord la société **HAMOUD BOUALEM**, son historique, son évolution, son organigramme, et enfin, son service marketing et son fonctionnement.

1.1 Historique

HAMOUD BOUALEM est une entreprise familiale, elle a vu le jour en 1878 à Alger centre (belcourt) par l'artisan Youssef Hamond. **HAMOUD BOUALEM** est l'une des plus anciennes entreprises, tous secteurs confondus. Dans le cadre de son extension, elle fut transférée, au début du 20^{ème} siècle, dans ses locaux actuels, sis au 201 Rue Hassiba BEN BOUALI, dans le quartier du RUISSEAU (EL ANNASSER).

À l'origine, l'entreprise HAMOUD BOUALEM produisait des arômes, des boissons gazeuses et des blocs de glaces.

Durant la première exposition universelle de PARIS en 1889, les boissons **HAMOUD BOUALEM** furent classées hors concours et ont obtenu la plus haute distinction, à savoir, vingt (20) médailles d'or qui font l'emblème et le logo présent sur l'étiquette de la bouteille de limonade blanche.

Au début des années 40, l'entreprise a commencé à connaître des difficultés financières qui ont engendré sa faillite. En 1949, la crise fut surmontée et la société reprise par ses fondateurs.

En 1950, l'entreprise tente de diversifier ses activités en créant une filiale destinée à la production de pâtes alimentaires.

Quelques années plus tard, l'ALGERIE indépendante et le régime socialiste adopté, l'entreprise **HAMOUD BOUALEM** voit sa filiale de production de pâtes alimentaires nationalisée en 1964.

Depuis cette date, **HAMOUD BOUALEM** se consacre à la gestion, à l'exploitation et au développement de la production de boissons gazeuses.

Indissociable de la société **HAMOUD BOUALEM**, la marque "SELECTO" a joué, et continue de jouer, un rôle prépondérant dans l'évolution de l'entreprise.

L'origine du nom "SELECTO" vient de l'idée "Select", dans le sens du choix et de la sélection des meilleures matières pour son élaboration. L'idée vient aussi de la perfection par rapport aux produits concurrents.

Il faut savoir que la concurrence sur le marché algérien de la boisson gazeuse, déjà à l'époque, était dure. En effet, la société Coca-cola s'est installée dans tous les pays ayant connu le débarquement militaire américain sur leur territoire, durant la seconde guerre mondiale et s'est établie en ALGERIE aux environs de 1949. Elle a continué à activer dans notre pays même après l'indépendance aux côtés d'autres entreprises étrangères de boissons gazeuses, telles entre autres, la Brasserie Glacière d'ALGERIE et MONSERRAT, toutes deux françaises.

Avec l'amorce de la politique des nationalisations et la consécration du monopole d'État sur le commerce extérieur (loi n°78-02 du 11 février 1978)¹, ces entreprises étrangères fermeront leurs portes en 1978.

Aujourd'hui, le groupe s'est diversifié et compte unités de production et filiales qui totalisent un volume de 370 millions de litres de boisson par an, ce qui génère un chiffre d'affaire annule 11 milliards de dinars.

« T3ICH OU TZID », sa signature adoptée il y a peu de temps, en témoigne. Tout en restant attaché à ses racines et à son histoire, **HAMOUD BOUALEM** se renouvelle pour son projet dans l'avenir avec confiance et enthousiasme. Avec cette nouvelle volonté.

Plus qu'une limonade, une partie de l'histoire de l'Algérie contemporaine mais aussi une constante nationale et un repère pour de nombreux algériens, un symbole de la réussite algérienne, reste fidèle à ses valeurs.

HAMOUD BOUALEM est aussi une entreprise en pleine expansion présente dans différentes régions du pays et qui compte plus de 750 salariés répartis sur les différents sites de production.

¹ Journal Officiel de la République Algérienne, N° 7, 14 février 1978.

1.2 Chronologie de la création

L'entreprise des boissons gazeuses des sirops et jus HAMOUD BOUALEM avait comme vocation la fabrication d'arôme, la production des boissons gazeuses et de blocs de glaces. Elle est passée par plusieurs étapes :

1878 : Création de l'entreprise HAMOUD BOUALEM quartier de belcourt.

1889 : L'octroi de 20 médailles D'or, hors concours, lors de la première exposition universelle de PARIS.

1964 : Nationalisation de l'entreprise HAMOUD BOUALEM par l'état algérien.

1991 : L'entreprise accorde à la SOURCE PAROT, entreprise française des eaux minérale, le droit exploiter et de commercialiser le << SELECTO >> produit star de la firme.

1993 : Renouvellement des équipements de l'entreprise ce qui a entraîné une augmentation de production de 20%.

1996 : partenariat avec la société HAFIZ LIMONADERIE.

1998 : une concession est également accordée à Parot, dans la Loire, pour la production du Selecto.

1999 : Exportation de la boisson gazeuse HAMOUD BOUALEM en Angleterre puis en France.

2000 : l'entreprise s'associe pour fonder la société SBA (Sodas et Boissons d'Algérie), qui produit toutes les boissons de la gamme **Hamoud Boualem**.

2007 : l'entreprise inaugure sa première unité de production régionale à Oued Tlelat dans la Wilaya d'Oran.

2008 : la société se transforme en SPA.

2011 : La société se diversifie dans les eaux embouteillées avec l'acquisition d'une eau de source à Sidi bel Abbès et d'une eau minérale à Akbou en Kabylie, ainsi l'usine et la marque JUTOP à Boufarik (une nouvelle usine de boisson).

2015 : L'unité de production de Boufarik dans la wilaya de Blida devient opérationnelle et l'entreprise double sa production. L'unité produisait 370 millions de litres par an de limonade et jus. Celle-ci est le fruit d'un investissement de 3 milliards de dinars .Cette nouvelle usine vient de contenter une demande grandissante. Elle produit également des canettes, emballage préféré des jeunes, permettant la création de 200 postes d'emplois.

2018 : **HAMOUD BOUALEM** lance Lim ON sa nouvelle gamme de boissons aux jus de fruits gazéifiées

2020 : La nouveauté, Hamoud Cola voit le jour en 2020, une boisson brune au gout de Cola.

1.3 Statut juridique de la société :

L'établissement **SPA HAMOUD BOUALEM** est une société par action, c'est une entreprise familiale qui a toujours eu comme gérant un des actionnaires, le capital s'élève à 3600 450 000 DA répartis entre 6 actionnaires. Elle emploie 420 employés dont une grande partie d'agents permanents. Pour répondre aux exigences des consommateurs, l'entreprise **HAMOUD BOUALEM** supplique des normes de qualité, d'où actuellement, la certification ISO 9001 version 2000 pour l'entreprise c'est un moyen qui assure aux clients que le produit, la prestation ou le système qui leur est fourni, présente les caractéristiques attendues ou conforme à un référentiel, cette assurance est confrontée par le fait que la certification est diversifiée par des organismes tiers, réputés indépendants.

1.4 Missions et objectifs de l'entreprise :

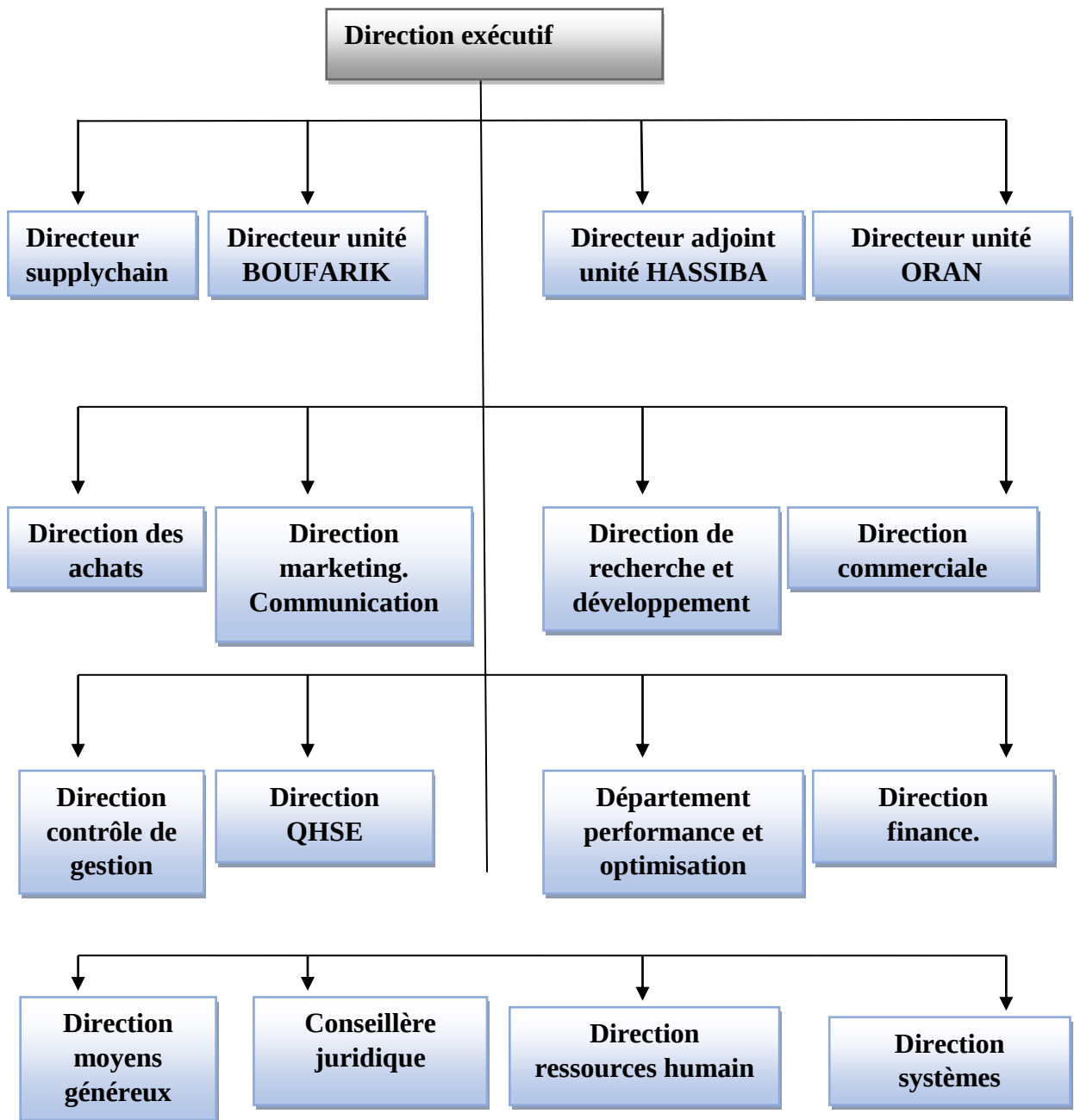
La mission fondamentale et les principaux objectifs de la société **HAMOUD BOUALEM** ont été mis en évidence depuis sa création :

- ✓ Pouvoir proposer aux consommateurs des produits de qualité 100% algériens est la mission principale de la marque **HAMOUD BOUALEM** ;
- ✓ Assurer l'approvisionnement des produits à l'échelle nationale ;
- ✓ Devenir un chef de file sur le marché national ;
- ✓ Satisfaire et fidéliser les clients ;
- ✓ Développement industriel, production, innovation, promotion et commercialisation ;
- ✓ Être une force économique et offrir des opportunités d'emploi ;
- ✓ Assurer une croissance quantitative et qualitative ;
- ✓ Gagner des parts de marché ;
- ✓ Assurer une augmentation de 10% du chiffre d'affaires chaque année.

1.5 L'organisation de l'entreprise HAMOUD BOUALEM :

L'entreprise **HAMOUD BOUALEM** fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la circulation de toute information et donnée, et offre plus de spécialisation et de fluidité

Figure 10 : l'organigramme de HAMOUD BOUALEM



Source : document interne, département de ressource humaine

1.6. Les missions principales du département logistique

Notre stage pratique était essentiellement au département logistique, (approvisionnement et commerciale) de ce fait nous allons détailler en dessous les différentes missions de ce dernier

Logistique amont :

Fournir aux clients internes et externes des produits physiques (matières premières, emballages et produits chimiques) répondant aux exigences en termes de qualité, de coût, de délai et assurer la maintenance du matériel roulant pour garantir la disponibilité des outils et des chariots élévateurs dans le respect du budget, des réglementations et des procédures en vigueur , Assurer la conformité et la fiabilité des approvisionnements et des stocks, assurer la réception en amont et contrôler AES/risque.

Logistique aval :

Fournir aux clients externes et internes la quantité requise de produits finis en termes de qualité, de délais et de coût optimal. Adhérer aux budgets, réglementations et procédures en vigueur pour assurer une exécution cohérente des livraisons et la fiabilité des stocks de produits finis, réduire les dommages et assurer la coordination des processus de production entre les unités et de maîtriser les AES/Risques.

Gestion parc roulant :

Assurer l'entretien du parc roulant et garantir la disponibilité des moyens et chariots élévateurs (amont/aval), dans le respect des budgets de la réglementation et des procédures en vigueur afin d'analyser et répondre aux besoins des utilisateurs, assurer l'entretien préventif et curatif des véhicules en externe :

1.7 Analyse de l'organisation HAMOUD BOUALEM (analyse SWOT)

Nous avons effectué une analyse SWOT détaillée Comme une deuxième étape, pour mieux comprendre les différents aspects qui affecte la performance de cette entreprise en interne et en externe

Tableau 1 : l'analyse SWOT de l'entreprise de HAMOUD BOUALEM

Forces	Faiblesses
Leadership et engagement envers l'amélioration continue de la qualité des produits.	Ne connaît pas les exigences des normes ainsi que les dangers/aspects de l'activité.
Achat de nouveaux équipements avec une nouvelle technologie pour doubler la production.	La direction manque de visibilité dans les données de terrain pour assurer la conformité aux règlements QSE.

Image et notoriété, la force du label HAMOUD BOUALEM (140 ans d'expérience). Stabilité et fidélité des employés. Développement, web, logiciels et systèmes ERP. Mettre en place le système SMSDA/QSE pour améliorer l'organisation, le contrôle de l'activité et la performance de l'entreprise en intégrant l'approche risques/opportunités QSE. Mettre en place de nouvelles politiques commerciales. Solvabilité/Vérification des comptes. Mettre en place des mesures préventives (mesures de protection, indications, sensibilisation) pour améliorer la santé des travailleurs face au coronavirus	Il y a un manque de communication et d'information pour les employés. Entre les interfaces, les rôles et les pouvoirs en matière d'approvisionnement ne sont pas clairement définis. Les procédures de validation prennent plus de temps que prévu. Il n'y a eu aucune évaluation de l'efficacité du système de traçabilité et des procédures de retrait et de rappel des produits. Produit saisi (difficulté de commercialisation en hiver) Veille concurrentielle.
Opportunités	Menaces
Nouvelles versions des normes QSE pour l'amélioration de la maîtrise risques QSE. Encouragement des partenaires à travailler dans la légalité. Récupération des huiles usagées par NAFTAL. Satisfaction des clients nationaux et internationaux : diminution des réclamations. Situation géographique au centre. Opportunité de structurer le développement du packaging au sein de HAMOUD BOUALEM. Politique gouvernementale orientée sur la consommation des produits	Marché très concurrentiel et concurrence déloyale. Fluctuation du pétrole, changement de politique, tendance économique générale. Fluctuation de la devise, dévaluation de la monnaie locale. Contraintes réglementaires en matière d'importation Agression/ Accidents des transporteurs. Risques d'explosion/ d'incendie des appareils à pression/risque de pollution et contamination (eau, sol). Manifestations, grèves, gel des activités administratives externes.

national et locaux. Évolution de la réglementation en faveur de l'amélioration de la sécurité des aliments. emplacement à proximité des prestataires de services transport et logistique de l'entreprise	Non-respect des conditions de stockage et de transport par certains clients. Apparition du virus corona COVID-19 la fin de décembre 2019 en Chine et sa propagation dans le monde entier. Le virus a touché l'Algérie en fin février 2020 et s'est concentré (confinement total, gel des activités)
---	--

Source : élaboré par nos soins a partir des données internes

Section 02 : la fonction achat et approvisionnement de HAMOUD BOUALEM

Dans cette section nous allons s'intéresser à connaître la fonction achat et approvisionnement de l'entreprise **HAMOUD BOUALEM**. Nous aborderons les points suivants : le politique achat et approvisionnement (mission et objectifs), ainsi que les procédures d'approvisionnements, et le marché fournisseur.

2.1 Politique achats et approvisionnement de HAMOUD BOUALEM¹ :

Le politique achat de **HAMOUD BOUALEM** s'organise autour d'une stratégie d'entreprise, à travers laquelle des objectifs sont fixés, et des valeurs communes à respecter sont tracées.

2.1.1 Les Objectifs de la politique d'achat et approvisionnement de HAMOUD BOUALEM

La principale mission visée par la fonction achat de **HAMOUD BOUALEM** est d'assurer la qualité de tout ce qui est consommé par l'entreprise, et d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise avec les avantages concurrentiels générés par les matières et produits achetés.

Parmi les objectifs fixés par la politique achats de **HAMOUD BOUALEM**, nous citons :

- ✓ Sécurise la disponibilité des matières premières des produits et services
- ✓ Optimisation du cout d'acquisition des machines et pièces de rechanges.
- ✓ Optimisation le stock au maximum.
- ✓ Respect des délais livraison données
- ✓ Réduction d'erreurs de placement de commande
- ✓ Assurer les services de prestations

¹ Document interne, département des achats

- ✓ Veiller à l'application stricte des procédures d'appels d'offres et de passation de marché.

La politique d'approvisionnement de **HAMOUD BOUALEM**, consiste à identifier les matières à réapprovisionner dans le stock, établir un calendrier de passation des commandes et enfin les quantités à commander. Ces deux derniers éléments (dates et quantité), sont considérés comme les variables les plus importantes dans cette politique.

Nous pouvons définir quatre politiques de base pour réapprovisionnement du stock :

- Le réapprovisionnement à Date variable et Quantité fixe.
- Le réapprovisionnement à Date fixe et Quantité variable
- Le réapprovisionnement à Date et Quantité variables
- Le réapprovisionnement à Date et Quantité fixes

2.1.2 Les missions du politique achat et d'approvisionnement

L'approvisionnement au sein de **HAMOUD BOUALEM** est considéré comme une activité principale, il remplit les missions suivantes :

- ✓ La mission principale des achats est de sécuriser l'approvisionnement
- ✓ Définition de la politique générale de l'entreprise en matière d'approvisionnement ;
- ✓ Satisfaction de l'ensemble des besoins de l'entreprise en matières et matériels;
- ✓ Diversification des sources d'approvisionnements afin d'éviter de fortes dépendances et bénéficier de meilleures conditions d'achat ;
- ✓ Elaboration et mise à jour du fichier fournisseur et de son évaluation.
- ✓ Préparer, négocier et conclure l'achat relatif aux matières premières, aux pièces normalisées, à l'outillage, aux pièces de rechanges, en matière auxiliaires et enfin aux fournitures.
- ✓ Optimisation des stocks ;
- ✓ Suivi des commandes ou des contrats et relance des fournisseurs ;
- ✓ Optimisation du BFR

2.2 Les procédures de la fonction d'approvisionnement¹

2.2.1 OBJET:

Ces procédures a pour objet de définir les méthodes nécessaires pour s'assurer la fonction d'approvisionnement et que les produits achetés correspondent aux spécifications prédéfinies et que les fournisseurs sont en mesure de fournir en continu des produits conformes aux exigences déterminées par la **SPA HAMOUD BOUALEM**.

2.2.2 Domaine d'application

Ces procédures s'appliquent à tout achat de produits ayant une incidence sur la qualité et la sécurité des produits fabriqués par la **SPA HAMOUD BOUALEM** tels que les matières premières, ingrédients, emballages, ainsi que tous les achats de biens et services tels que les pièces de rechange, moyens généraux, investissements, etc.

2.2.3 Responsabilité

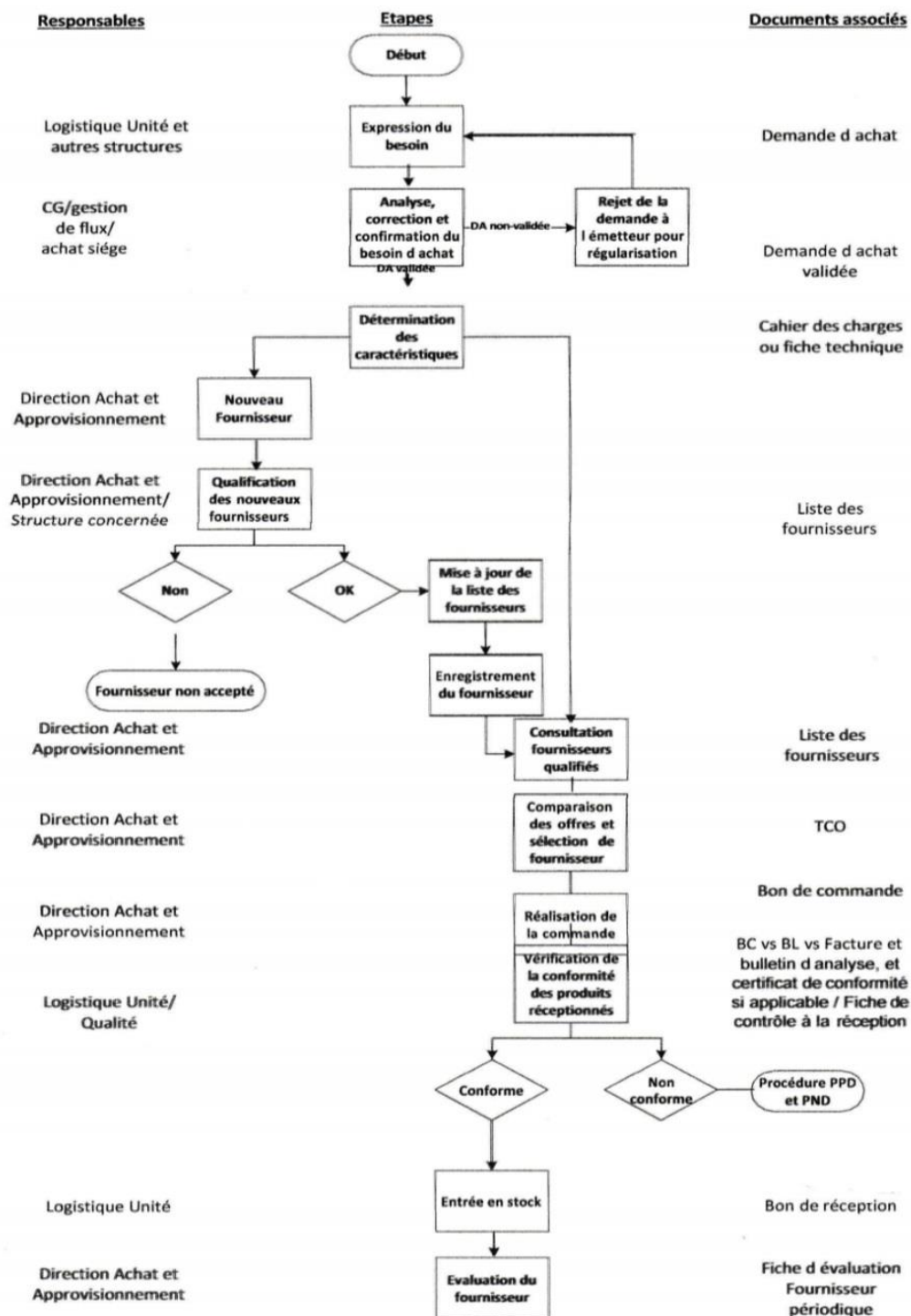
La direction des achats et approvisionnements est responsable de la correcte application de ces procédures, elle veille également à son application par l'ensemble des responsables concernés.

La structure logistique unité et ta structure qualité unité veillent aux contrôles des réceptions de produits ayant une incidence sur la qualité et la sécurité des produits. Les autres achats doivent être contrôlés par les services demandeurs.

2.2.4 Contenu :

¹ Document interne, département achat

Figure 11 : l'organigramme du processus d'approvisionnement de HAMOUD BOUALEM



Source : document interne, département achat

2.2.4.1 Expression du besoin

Tout besoin d'achat de produits ou services ayant une incidence (ou pas) sur la sécurité et la qualité des produits fabriqués par la Spa **HAMOUD BOUALEM** est exprimé sur système par le demandeur via une demande d'achat (voir le lien outils QAD), Le fait générateur émane de :

- Budget : définit en début d'année, dans ce cas la demande d'achat est formulée par le gestionnaire des flux central de la direction des achats et d'approvisionnements.
- Stock minimum : définit par la direction des achats et approvisionnements en collaboration avec les unités, dans ce cas la demande d'achat est formulée aussi par le gestionnaire des flux central de la direction des achats et approvisionnements
- La demande d'achat de l'unité ou autre service demandeur

La demande d'achat est adressée au contrôleur de gestion de l'unité ou CG central qui s'assure de la correcte imputation du centre de coût et du centre de responsabilités.

- Dans le cas d'erreur d'imputation le contrôleur de gestion corrige la DA ;

Le délai de traitement de la DA par le CG est de 24 heures.

Le responsable budgétaire procède au contrôle de la demande d'achat.

- Dans le cas d'erreur ou dépassement budgétaire, la DA est rejetée et une nouvelle demande d'achat doit être saisie sur le système QAD. .
- Si la DA est conforme, elle est transmise à la direction des achats et approvisionnements pour traitement.

La DA validée est transmise à la direction des achats et approvisionnement dans le respect des délais suivants :

- Pour les achats locaux, la DA doit être émise au plus tard le 20 du mois N pour les besoins du mois N+1. .
- Pour les achats d'importations, la DA doit être émise 120 jours à l'avance.

2.2.4.2 Analyse, correction et confirmation du besoin d'achat

Le responsable prévisionniste gestion des flux (au niveau central) en collaboration avec le responsable d'achat évalue la pertinence du besoin d'achat, soit par une correction, un refus ou une validation du besoin d'achat.

Tableau 2 : Le tableau d'expression du besoin chaque catégorie d'achat :

Le tableau suivant retrace le processus d'expression du besoin pour chaque catégorie d'achat

Nature d'achat	Document support	Fait générateur	Etablissement de la DA	Contrôle de la DA	Approbation de la DA	Traitement de la DA/BC
MP et emballage « locaux et importations »	Contrat fournisseur	Alerte de réapprovisionnement/ budget	Gestionnaire des flux GDS unité	Contrôle de gestion central Contrôle de gestion unité Si DA budget « Si DA budget »	Direction des achats et approvisionnements Responsable logistique unité Directeur unité	Acheteur siège
MGX biens et services	Cahier des charges / Contrat	Budget	Responsable Moyens généraux	Contrôle de gestion unité	Directeur unité Si DA « 1 million DA annule si DA » 1 million DA annule	Acheteur unité Acheteur siège
PDR locaux et prestation	Fiche technique	planning maintenance/Budget	Méthodes d'Ordonnancement Responsable technique	Contrôle & gestion central	directeur d'unité	Acheteur Siège
investissements	cahier des	décision stratégique:	project leader	Contrôle de gestion	Direction générale	Acheteur siège

	charges /contrat	validation d'un projet d'investissement		central		
Services transporteurs	cahier des charges /contrat	Contrat /planning	Direction logistique aval	Contrôle de gestion central	Direction logistique aval	Acheteur siège {négociation de contrat) Acheteur unité (BC)
PDR locales et prestation	Fiche technique	Planning maintenance / Budget	Méthodes d'Ordonnancement	Contrôle de gestion unité Si DA « budget si DA » budget	Responsable technique Directeur unité	Acheteur unité Acheteur siège

Source : document interne, département achat

2.2.4.3 Détermination des exigences d'achat

Tous les produits et services répondent aux exigences d'achat prédéfinis par les structures concernées dans les cahiers des charges / fiches techniques.

Le cas des nouveaux fournisseurs est traité en 9 points de la présente procédure.

2.2.4.4 Consultation des fournisseurs

La direction des achats et approvisionnement procède au lancement d'une consultation auprès des fournisseurs qualifiés tout en communiquant les exigences prédéterminées et en précisant les informations suivantes :

- La désignation et les spécifications du produit ou service ;
- Les conditions et les délais de livraison ou d'exécution ;
- Le conditionnement du produit, l'emballage et la quantité minimale ;
- Les conditions d'achat,

A . Cas des achats avec contrat fournisseur :

- Pour le cas des achats stratégiques ou récurrent dont les conditions sont fixées par un contrat la consultation n'est plus requise. Seul le nom du fournisseur habituel est mentionné sur le TCO (PRO-APP-01-F01) avec l'explication du motif du choix du fournisseur.

B Cas d'absence de contrat fournisseur :

- Dans le cas où le montant annuel (cumulé) de l'achat hors moyens généraux et PDR locales est inférieur à 1 000 000 DZD, il n'y a pas lieu d'établir une consultation formalisée par un TCO pour les fournisseurs déjà sélectionnés « fournisseurs qualifiés ».
- Les achats hors moyens généraux et PDR locales dont le montant annuel (cumulé) est supérieur à 1 000 000 DZD nécessitent la consultation d'au moins deux fournisseurs formalisée par un TCO.
- Les seuils d'approbation des achats moyens généraux et des pièces de rechanges locales sont définis dans la procédure « engagement & évaluation des offres ».

2.2.4.5 Comparaison des offres et sélection des fournisseurs

A la réception des offres, la direction achats et approvisionnements établit le tableau comparatif des offres (PRO-APP-01-F01) et sélectionne l'ensemble des offres qui répondent aux exigences relatives à la sécurité des denrées alimentaires et/ou spécifications techniques se basant sur tous les critères de choix classique des offres (PRO-APP-01-F01).

La sélection des fournisseurs consultés est réalisée par la direction des achats et approvisionnements en collaboration avec la structure concernée qui est consultée uniquement pour les critères techniques.

Figure 12 : Fiche d'évaluation des fournisseurs

Fournisseur : AURES EMBALLAGES		Email :	
Adresse :		Tél :	
Produit :			
A : Très Satisfaisant	B : Satisfaisant	C : Acceptable	D : Insatisfaisant
équivalent 3 points	équivalent 2 points	équivalent 1 point	équivalent 0 point

1- PRODUIT	Coefficient	A	B	C	D	Total
	12	<i>inscrire 3</i>	<i>inscrire 2</i>	<i>inscrire 1</i>	<i>inscrire 0</i>	
Qualité	5					0
Prix	4					0
Conformité	3					0
TOTAL NOTE SUR 36		0				

2- SERVICE	Coefficient	A	B	C	D	Total
	4	<i>inscrire 3</i>	<i>inscrire 2</i>	<i>inscrire 1</i>	<i>inscrire 0</i>	
Respect des délais	2					0
Hygiène des moyens de transport	1					0
Prestations associées	1					0
TOTAL NOTE SUR 12		0				

3- ORGANISATION	Coefficient	A	B	C	D	Total
	4	<i>inscrire 3</i>	<i>inscrire 2</i>	<i>inscrire 1</i>	<i>inscrire 0</i>	
Délai de traitement réclamation	2					0
Système ISO22000/ISO9001/HACCP	1					0
Résultats des audits sur site	1					0
TOTAL NOTE SUR 12		0				

TOTAL DES POINTS SUR 60	0	NOTE OBTENUE %	0%
		<i>Rappel Note obtenue Année N-1 =</i>	

Vos commentaires :

Catégorie du Fournisseur:

Merci d'indiquer la catégorie de labellisation dans laquelle vous référenceriez ce fournisseur année N+1

90 à 100% <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/> Fournisseur retenu	80 à 89% <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/> Fournisseur à améliorer	< 80% <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/> Fournisseur rejeté
--	--	---

Visa du Responsable Achat et Approvisionnement :

Date :

Source : document interne, département achat

2.2.4.6 Gestion des commandes d'achat :

Une fois le fournisseur est sélectionné, l'acheteur établit un bon de commande adéquat à la facture pro-format (annexe n°04) retenue. Deux cas de figure se présentent :

- **Achat local** : le responsable d'achat officialise son intervention d'achat auprès du fournisseur requis, en lui parvenant un bon de commande établi sur un logiciel montrant de manière claire et précise l'ensemble des spécifications et références des achats ordonnés : lignes, codes des articles, désignation, référence ; nombre d'unités, prix unitaire hors taxe de chaque article.
- **Achat à l'étranger (importation)** : dans le cas d'achat à l'étranger, un bon de commande converti en euros, plus les conditions générales d'achat sous la forme d'un contrat (il l'appelle style contrat) sera établie par le responsable des achats de l'article concerné, qui sera, par la suite, transmise à la Banque une demande d'ouverture d'une lettre de crédit, autrement dit, l'acheteur demande à sa banque « émettrice » ce qui est la BNA d'émettre un crédit en faveur du vendeur « bénéficiaire ».

La banque émettrice charge une autre banque située habituellement dans le pays du vendeur de notifier ou de confirmer le crédit, ce fait dernier se traduit par l'envoi d'un message interbancaire, confirmation d'ouverture de lettre de crédit, à La BDL

2.2.4.7 Suivi des commandes d'achat

❖ L'achat local :

La structure achat veille à :

- Obtenir de fournisseur un accusé de réception du bon de commande ;
- La surveillance des délais de livraison en tenant compte des plannings, classement des doubles de bons de commande par acte prévu de livraison ou bien établir des échéances sous forme d'agenda ;
- La réception de la facture, celle-ci est soumise à un deuxième contrôle qui consiste a: les quantités (doivent être conformes aux bons de commandes et aux bons de livraison), les prix unitaires hors taxes (doivent correspondre à l'offre émise par le fournisseur et aux bons de commandes) et établir toute la liasse comptable constituée de :
 - Demande de règlement ;
 - La facture originale ;
 - Accusé de réception ;

- Les copies de bons de commande (les souches envoyées avec l'originale ou la copie du fax) signées par le fournisseur.
- Parvenir toute cette liasse comptable à la direction comptabilité pour une procédure de règlement.

❖ **L'achat à l'étranger :**

L'acheteur responsable aux importations après la confirmation de l'ouverture de lettre de crédit suit point par point les expéditions pour déterminer le solde des dossiers commandes :

- Consulte les courriers arrivés ;
- Répond aux courriers ;
- Reçoit les annonces des expéditions ;
- Fait la demande auprès des compagnies maritimes ;
- Prépare l'échange documentaire (diverse compagnies) : fait une demande de règlement par chèque, fait une demande de cautionnement pour contenaires (dépôt chèque caution) ;
- Fait assurer la marchandise ;
- Transmet à la DFC factures et connaissance pour domiciliation et endossement du connaissance ;
- Procède à la codification suivant nomenclature douanière (opération demandant un temps et réflexion, aucune erreur n'est tolérée, une fausse déclaration entraîne automatiquement un contentieux ;
- Etablit une note détail (douane).

2.2.4.8 Le paiement de la facture fournisseur :

Deux règles doivent être respectées pour le paiement de la facture fournisseurs :

- Une facture ne doit pas être réglée que si elle correspond à des marchandises commandées, reçues et reconnues conformes.
- Le fournisseur doit être réglé dans les délais convenus.

Au sein de **HAMOUD BOUALEM**, on a deux mode de paiement : par chèque, ou par lettre de crédit. Le premier s'effectué en cas d'achat local, et le deuxième mode c'est pour les achats étrangers.

Il est essentiel que le contrôle de facture soit réalisé par un comptable, pour faire, il doit disposer de toutes les informations concernant le bon de commande (BC), le bon de réception.

2.2.4.9 Vérification de la conformité des produits réceptionnés

Le fournisseur se présente au niveau des magasins de stockage de la **SPA HAMOUD BOUALEM** muni des documents de livraison :

- Le bon de livraison ;
- La facture ;
- Le bulletin d'analyse et b certificat de conformité : uniquement pour les achats ayant une incidence sur la sécurité des denrées alimentaires.

Le contrôle d'accès est réalisé au niveau du poste de garde qui procède à l'enregistrement :

- Du nom du fournisseur ;
- Numéro d'immatriculation du véhicule de livraison ;
- Heure d'entrée au niveau du site ;

A l'entrée des produits, la structure logistique de l'unité de production vérifie le respect des exigences d'hygiène des moyens de transport ainsi que les quantités demandées.

La structure logistique de l'unité réalise un contrôle de cohérence des informations des documents de livraison ainsi qu'un contrôle de la conformité des paramètres définis sur la fiche de vérification à la réception (PRO-APP-01-F0ZFM) -.

Suite à la validation des contrôles, le magasinier signe le BL- Un exemplaire du BL signé est remis au fournisseur. Le magasinier saisie la réception sur système.

En cas d'écart de quantité, le magasinier saisit sur système la quantité reçue puis édite un bon de réception partiel contre signé par le fournisseur (chauffeur, livreur). Une fiche de non conformité doit être établie par la structure logistique.

Suite à l'édition du bon de réception, la marchandise est transférée en zone de réception temporaire en attendant la réception qualitative et la mise en stocks.

Le laboratoire de contrôle qualité de l'unité de production vérifie la conformité des produits réceptionnés par rapport aux caractéristiques exigées (critères microbiologiques, physico. chimiques, date de péremption et conformité d'étiquetage).

- Pour les autres produits qui n'ont pas d'incidence sur la sécurité des denrées alimentaires, la vérification (spécifications techniques et quantitatives) est assurée par les services demandeurs.

La réception définitive ne s'effectue qu'après l'approbation des vérificateurs pour l'entrée en stock physique et le rayonnage, Dans le cas contraire la procédure PNC, sera enclenchées par le responsable concerné.

- La réception sur système doit être saisie dans un délai maximal de 48 H de la réception physique

A la sortie du véhicule de livraison, le fournisseur remet à l'agent au niveau du poste de garde un exemplaire des documents validées (BL ou facture) - L'agent enregistre l'heure de sortie du véhicule de livraison et transfère les documents de livraison au responsable comptabilité et finances pour enregistrement comptable.

2.2.4.10 Retour fournisseur dans le cas des achats physiques

Dans le cas où le contrôle qualitatif présente des anomalies, la marchandise reçue fera l'objet d'un retour fournisseur ou destruction selon les clauses du contrat. La structure logistique unité attribue aux réceptions non conformes le statut « rejet » sur système et informe la direction des achats et approvisionnements via les établissements d'une fiche de non-conformité. La structure achats et approvisionnements contracte le fournisseur pour régularisation.

2.2.4.11 Qualification et enregistrement des nouveaux fournisseurs

Après prospection et consultation des nouveaux fournisseurs des produits et services, la qualification est assurée par la direction des achats et approvisionnements en collaboration avec les structures concernées.

Les enregistrements de qualification des fournisseurs sont conservés au niveau de la direction des achats et approvisionnements

Les nouveaux fournisseurs doivent fournir un dossier administratif et un dossier technique.

La direction des achats et approvisionnements contrôle l'ensemble des pièces fournies ainsi que les validations nécessaires. Elle adresse le dossier ainsi qu'une demande de création de code fournisseur à la direction des systèmes d'information pour création sur système QAD qui s'assure que :

- Le fournisseur n'existe pas sur système QAD.
- Les informations requises à la création du code sont exhaustives.

Le code fournisseur doit être créé dans un délai de 48 heures à partir de la réception du dossier complet du fournisseur. L'archivage du dossier se fait au niveau de la direction achats et approvisionnements avec une copie à la direction des finances et comptabilité.

2.2.4.12 Evaluation des fournisseurs, sous-traitants mission de conseil.

La direction des achats et approvisionnements évalue annuellement les fournisseurs selon les audits sur site et les résultats de vérification à la réception et au moment de l'utilisation (PRO-APP-01-F03).

La direction des achats et approvisionnements est la seule interlocutrice des fournisseurs.

La direction des achats et approvisionnements effectue annuellement une authentification des fournisseurs. La direction des achats évalue annuellement les sous-traitants et prestation mission de conseil conjointement avec les structures concernées en renseignant les fiches d'évaluation suivantes :

« PRO-APP-01- 06 Fiche d'éva des sous -traitants V02 , PRO-APP-01-F07 Fiche d'éval- mission conseil V02 »

2.3 Le marché fournisseur de HAMOUD BOUALEM :

Le marché fournisseur est un marché stratégique pour toutes les entreprises, connaître sa nature et ses caractéristiques demeurent une priorité pour la fonction achats. Dans cette partie nous allons dévoiler les caractéristiques du marché fournisseur de l'entreprise HAMOUD BOUALEM.

Le marché fournisseur de HAMOUD BOUALEM est très varié en termes de produit et fournisseur. L'entreprise traite avec plus de 20 fournisseurs, dont 15 nationaux. Les marchés sont oligopolistiques pour certaines matières premières telles que le sucre blanc, les SGT, PTD, RTC, et les BEPAL, CMBPPL, OLPAL. D'autres sont monopolistiques principalement pour les NACTS, IFF et le bureau COUECOU. L'entreprise traite avec des fournisseurs stratégiques, ils sont considérés comme des partenaires de développement, ils connaissent parfaitement les besoins de l'entreprise à force de travailler avec elle pendant de longues années. A titre d'exemple nous citons l'entreprise française AROM considérée comme le plus ancien fournisseur de HAMOUD BOUALEM (30 ans), et l'entreprise allemande DOMS qui elle aussi traite depuis 25 ans avec cette dite entreprise.

Par rapport aux achats **HAMOUD BOUALEM**, le sucre blanc est considéré comme une matière première stratégique car elle est la composante principale de ses produits, le marché de cette matière est national, il est assuré par trois principaux fournisseurs à savoir :

CEVITAL, LA BELLE, et le groupe BERAHALL. Avec l'existence de trois fournisseurs, l'entreprise a le pouvoir de négociation principalement sur le prix et la qualité. Le tableau suivant retrace les caractéristiques du marché fournisseur de **HAMOUD BOUALEM**.

Tableau 3: description du marché fournisseur de HAMOUD BOUALEM

Nature de matière première	Fournisseur	Nature de marché	Pays d'origine	Durée de travail
Sucre blanc	Cevital	Oligopole	Algérie	15 ans
Sucre blanc	La belle	Oligopole	Algérie	5 ans
Sucre blanc	Groupe berahale	Oligopole	Algérie	18 ans
SGT	Préforme	Oligopole	Algérie	19 ans
PTD	Préforme	Oligopole	Algerie	13 ans
RTC	Préforme	Oligopole	Algerie	7 ans
Oprist Espagne	Bochonne	Oligopole	Espagne	15 ans
Alpha pet	Bochonne	Oligopole	Algérie	5 ans
BEPAL	Palette en bois	Oligopole	Algérie	10 ans
CMBPPL	Palette en bois	Oligopole	Algérie	8ans
OLPAL	Palette en bois	Oligopole	Algérie	8 ans
NACTS	Arom	Monopole	France	30 ans
IFF	Arom	Monopole	France	25 ans
Bureau coucou	Concentré de frent	Monopole	Espagne	10 ans
DOHLER	Arom embliasion BASC	Monopole	Allemand	11 ans
INGRID IOM	Doms	Monopole	Allemand	25 ans
Meriplast	Films	Oligopole	Algérie	10 ans
Transe plastic	Films roulent	Oligopole	Algérie	8 ans
TAIBI	Films roulent	Oligopole	Algérie	7 ans
Ouces emballage	Etiquette	Oligopole	Algérie	15 ans
SOTVER	Bouteille verre	Monopole	Tunisie	12 ans
CASTALLE	Caisse en plastique	Monopole	Algérie	8 ans

Source : élaboré par nos soins à partir des données du département d'approvisionnement

Section 03 : la fonction commerciale de HAMOUD BOUALEM

Dans cette section nous allons traiter la fonction commerciale de l'entreprise **HAMOUD BOUALEM**, en passant par ses missions et objectifs et aussi l'analyse du processus commercial de l'entreprise.

3.1 La définition de la fonction commerciale de l'entreprise HAMOUD BOUALEM d'une manière générale :

La fonction commerciale est conçue pour développer et entretenir des portefeuilles clients afin de générer du chiffre d'affaires et des marges bénéficiaires. Conduire les affaires dans le cadre d'objectifs préalablement définis conformément à la politique commerciale de la société **HAMOUD BOUALEM**.

La fonction commerciale est également chargée de remonter toute information utile pour élaborer une stratégie marketing permettant de comprendre les offres concurrentes. Cette fonction interagit étroitement avec toutes les fonctions de l'entreprise et est souvent impliquée dans la politique globale de l'entreprise.

3.2 Les activités de la fonction commerciale

La fonction commerciale de **HAMOUD BOUALEM** regroupe trois catégories d'activités :

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

3.3 Missions et objectifs de la fonction commerciale au sein de HAMOUD BOUALEM

3.3.1 Ces Missions:

- Identifier les besoins des clients, segmenter les marchés, analyser les offres des concurrents et positionner les produits (ou services) ;
- Élaborer et mettre en œuvre des plans stratégiques et d'affaires, à savoir :
 - Définir le produit (créer, améliorer)
 - Fixer le prix de vente
 - Activer la force de vente
 - Réaliser la promotion des produits
 - Assurer la relation client
 - Gérer les stocks de produits finis

- Contrôler la mise en œuvre du plan d'action et analyser les résultats obtenus

3.3.2 Ces objectifs :

- **La prospection :**

Qui est tout moyen d'entrer en contact avec une entreprise ou une personne qui a besoin d'un produit ou d'un service que l'entreprise vend. Il s'agit d'inciter les clients à utiliser un produit grâce, par exemple, à une conception de produit qui correspond aux besoins des consommateurs ou à une communication qui guide les idées des consommateurs sur le produit.

- **La fidélisation :**

Y compris l'établissement de relations durables avec les clients. Il s'agit de vendre le produit, donc de présenter le produit au client et de le convaincre d'acheter, par exemple en distribuant le produit dans de nombreux points de vente ou en négociant avec le client.

3.4 Analyse du processus commercial de l'entreprise HAMOUD BOUALEM

Une fois le marché cible de la société est défini, et afin de réaliser le positionnement souhaité, les responsables commerciaux procèdent à la traduction des étapes stratégique en plan d'action commercial.

Dans cette étape les responsables commerciaux élaborent des plans d'action pour chaque variable de mix en vue de d'atteindre les objectifs fixés tout en assurant la cohérence entre les quatre variables.

❖ **Le produit**

Les produits **HAMOUD BOUALEM** font partis du patrimoine Algérois et Algérien. Ils sont appréciés par le consommateur pour leur qualité, particulièrement leur goût et surtout leur prix.

La gamme des produits **HAMOUD BOUALEM** est très diversifiée afin d'être à la hauteur des exigences des consommateurs. Elle renferme cinq catégories de boissons qui sont les sodas, les sirops, les boissons aux jus de fruits, les boissons fruitées gazéifiées, l'eau naturel.

Le tableau suivant représente la gamme de produit de l'entreprise **HAMOUD BOUALE**

Tableau 4 : Gamme de produit de HAMOUD BOUALEM

Critère Type	Emballage	Format	Gout
Selicto	Verre plastic canette	1L /25 CL 2L/1L/33CL 33CL 25 cl	Selicto
La gazouz blanche (La Royale)	Verre Plastic Canette	1L/25CL 2L/1L/33CL 33CL 25 Cl	la limonade blanche
Slim	Verre Plastic Canette	1L/25CL 2L/1L/33CL 33CL 25 Cl	1L/25CL 2L/1L/33CL 33CL 25 Cl
Hamoud cola	Plastic	1L/25CL 2L/1L/33CL 33CL 25 Cl	Cola
Lim On	Canette Plastic pet	25CL 1L 33CL	Orange Mojito Agrume
Sirop HAMOUD BOUALEM	Plastic	1L	Menthe et grenadine Citron

Source : établie par nous mêmes, document interne direction commerciale

❖ Le prix

Le prix est la variable la plus importante qui influence et contrôle le processus de décision du consommateur algérien, le défi de **HAMOUD BOUALEM** est de fixer un prix raisonnable aux consommateurs : ni bas pour ne pas altérer l'image du produit, ni élevé pour ne pas constituer un obstacle pour les clients, tout en gardant l'œil sur les stratégies des grands concurrents.

La mise en place d'une stratégie de fixation des prix, s'effectue au niveau de la direction commercial en collaboration avec la direction marketing, ces dernières prennent en considération plusieurs paramètres (cout de production, cout de distribution, la concurrence).

Nous avons essayé d'effectuer une étude comparative entre les prix adoptés par les principaux rivaux de la filière boisson, afin de mettre en exergue la stratégie adoptée par l'entreprise.

Le tableau montre la comparaison entre les différents prix de produits à l'arrivée au consommateur, qui sont pratiqués par trois entreprises : **HAMOUD BOUALEM**, Coca-cola, et Pepsi :

Tableau 5 : Comparatif des prix des sodas leaders sur le marché.

Produit Hamoud	Prix	Produit coca-Cola	Prix	Produit Pepsi-Cola	Prix
Bouteille en plastique 2L	130 DA	Bouteille en plastique 2L	140 DA	Bouteille en plastique 2L	120 DA
Bouteille en plastique 1L	85 DA	Bouteille en plastique 1L	100 DA	Bouteille en plastique 1L	90 DA
Cannet 33cl	60 DA	Cannet 33cl	70	Cannet 33CL	60 DA

Source : établie par nous-mêmes, direction marketing

Nous constatons que la stratégie d'alignement est la stratégie adoptée par l'entreprise, en d'autre terme, l'entreprise pratique des prix proches de ceux des concurrents.

❖ La distribution :

La distribution est prise en charge par la direction logistique, L'entreprise **HAMOUD BOUALEM** est une entreprise industrielle et commerciale en même temps. Donc il existe une logistique amont (approvisionnement et achat), la production (interne) et une logistique aval (logistique de distribution).

L'aspect commercial de **HAMOUD BOUALEM** donne à la logistique de distribution un rôle très important, pour répondre aux besoins et attentes des clients en offrant et assurant les bons produits au bon moment à la bonne place avec une bonne qualité tout en optimisant les coûts liés aux stockage , manutention transport et préparation des commandes.

Pour une logistique de distribution efficace et efficiente, les responsables de **HAMOUD BOUALEM** suivent trois principaux processus : Planification, administratif, et opérationnel.

- **Planification**

- Choisir le réseau de distribution qui colle stratégie de distribution ;
- Planification et l'ordonnancement des expéditions ;
- Choix des intermédiaires de distribution et des prestataires de service logistique
- (Entrepôt, centre de distribution, transporteurs...) ;

- **Administratif**

- Traitement des commandes de nos clients, chaque client a un identifiant et code spécial, pour faciliter les traitements ;
- Suivi des commandes des clients, on fait une vérification des commandes, et après la confirmation de ces commandes, on va établir une facture de la commande, cette dernière sera envoyé vers le client pour le paiement, et renvoyé vers l'entrepôt pour l'expédition, on utilise dans cette opération le système QAD ;
- Préparation et traitement de la documentation relative aux expéditions (assurances, feuille de chargement, feuille de route) ;
- Gestion des retours de produits et les produits non vendus ;

- **Opérationnel**

L'entreposage à **HAMOUD BOUALEM** est devisé en deux lieux distincts : les produits finis sont stockés à l'usine de production puis ils seront soit expédiés directement au client soit à l'entrepôt central (BenniTamou)

- ❖ **La communication :**

L'entreprise procède avec un plan de communication intégré dont elle utilise les différent moyen de communication média, hors média et digital, afin de préserver son image de marque et de promouvoir sa notoriété.

- La communication médiatique ou publicitaire de la société **HAMOUD BOUALEM** s'effectue principalement au niveau de la télévision et de la radio, des journaux locaux et de l'affichage. À l'heure actuelle, les stratégies publicitaires s'adressent principalement aux jeunes qui risquent d'être pris en charge par des concurrents.
- Communication événementielle ; notamment participation à des salons professionnels en Algérie, parrainages d'associations, remise de cadeaux de fin d'année, moyens hors média utilisés par les commerciaux pour le compte de **HAMOUD BOUALEM** pour entretenir de bonnes relations avec les clients et les fidéliser.

- L'utilisation massive des moyens digitaux par les consommateurs oblige l'entreprise d'être présente sur internet à travers son site web, et sur les réseaux sociaux, par le biais de sa page Facebook, Instagram, snapchat, et son compte YouTube, qui lui permet de développer des concours photos, publier ses événements, faire connaître ses nouveaux produits, diffuser des pub, et surtout être en contact directe avec le consommateur finals. On ajoute à tous ces avantages le coût faible de ces moyens qui lui permettent de réduire son budget marketing.

Section 04 : Le déroulement de l'enquête et les résultats

4.1 Présentation de l'enquête

Afin d'atteindre notre objectif de recherche et répondre à notre problématique, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative sur le terrain.

Pour réaliser cette étude ; nous avons préconisé une démarche méthodologique, que nous pensons adapter à la nature de notre recherche.

Cette méthodologie s'articule autour d'entretiens individuels auprès des responsables du département des achats et des approvisionnements et la direction commerciale de l'entreprise **HAMOUD BOUALEM**

Dans cette section, il sera question de la présentation et de la conception de l'enquête puis l'analyse et l'interprétation des réponses.

4.1.1 Objectif de l'enquête

L'objectif de l'enquête est de vérifier les hypothèses de notre recherche qu'elles soient confirmées ou infirmées à travers les réponses obtenues auprès des répondants.

4.1.2 L'outil de collecte d'informations :

Dans une étude qualitative, l'entretien est un mode principal de collecte d'informations.

Un entretien est défini comme étant : « *Une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensées* ». ¹

¹ PELLEMANS (P), « Recherche qualitative en marketing », Boeck & Larcier, Paris, Bruxelles, 1999, p.15.

Alors, l'entretien permet de recueillir les informations personnelles et à caractère intime sur un sujet donné, il consiste à être en contact direct avec l'interviewé dans une séance de questionnements adressée à une ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant d'atteindre l'objectif de recherche¹.

Parmi les différents types d'entretiens nous avons choisi l'entretien semi directif dont les questions sont prévues et passé oralement.

4.1.3 Le profil des interviewés

Notre interview s'est réalisée avec les responsables attachés directement aux achats afin de collecter des informations concrètes et pertinentes répondant d'une façon efficace à notre objectif d'enquête.

Nos questionnements sont destinés à trois individus responsables actuels de sexe masculin d'une moyenne d'âge de 40 ans dotés d'une expérience confirmée dans l'entreprise HAMOUD BOUALEM, à savoir :

- ✓ Le directeur commercial ;
- ✓ Responsable des achats ;
- ✓ Responsable des approvisionnements ;

Les enquêtés ont été interrogés face à face par interviews individuels étalés sur une période de une semaine pour une durée moyenne de 60 minutes par entretien à l'aide de guides d'entretiens différents portant des questions précises pour chaque responsable.

4.2 Le guide d'entretien

4.2.1 La rédaction du guide d'entretien

Notre guide d'entretien est composé de deux axes suivants

- **Axe N°01** : Un entretien semi directifs visant l'importance de la logistique amont pour la performance commerciale de l'entreprise d'une manière général.
- **Axe N°02** : Un entretien semi directifs visant la relation entre la logistique amont et la performance commerciale de l'entreprise **HAMOUD BOUALEM**

¹ PELLEMAN (P), ibid P.16

4.2.2 Les résultats et analyses de l'enquête

Axe N°01 : l'importance de la logistique amont pour la performance commerciale de l'entreprise HAMOUD BOUALEM d'une manière générale.

➤ **Les achats : Quelle valeur ajoutée pour l'entreprise ?**

Responsable des achats

On peut dire que la mission principale de l'acheteur ou la fonction achats d'une manière générale est d'assurer la disponibilité des matières premières et de sécuriser l'approvisionnement. Le rôle de la fonction achats a évolué, il se limite plus à assurer les approvisionnements à l'entreprise, aujourd'hui les achats sont participés à la création de la valeur, et permettent à l'entreprise de se différencier à travers le choix de ses fournisseurs et la qualité des produits.

Les responsables achats de l'entreprise **HAMOUD BOUALEM** s'accordent à dire que La logistique amont est d'une manière générale très importante pour l'amélioration de la performance achats, et aussi pour la création de la valeur pour l'entreprise, à travers le bon choix des fournisseurs, c'est-à-dire des fournisseurs qui proposent une bonne qualité de produits, avec un prix intéressant, et surtout qui respectent les délais de livraison.

Selon les questionnés, La fonction achats a un impact sur toutes les fonctions d'entreprise. Sur le plan stratégique : la fonction achat (les achats) contribue à la compétitivité de l'entreprise tant en termes coût délais. Elle influence directement la fonction de production (achat des matières premières), et aussi la fonction financière : les achats contribuent à la rentabilité de l'entreprise en influant sur les coûts des composants et donc sur la marge de l'entreprise. Et influence la fonction commerciale par la qualité des matières premières et le délai de réception (satisfaction des clients, image de l'entreprise). Elle est aussi très importante pour la compétitivité de l'entreprise.

La performance achats est l'objectif principal des politiques achats de **HAMOUD BOUALEM**. Selon les déclarations du responsable d'approvisionnement, l'entreprise vise à travers son processus achats l'amélioration de la performance achats. Ce dit responsable explique que pour atteindre cet objectif (la performance achats), il faut optimiser les coûts d'achats principalement : la réduction des coûts d'achat de la matière première et d'emballage, en exigeant la qualité, et le respect de délai de livraison.

Le processus achats chez **HAMOUD BOUALEM** vise principalement à :

- Assurer et sécuriser l'approvisionnement des matières premières et emballages.
- Evaluation des fournisseurs.
- Augmenter la qualité des matières premières achète.
- Réception des biens et services au bon moment.
- Avoir une communication globale sur la fonction d'achat

La performance achat dépend du choix des fournisseurs. Selon les questionnés, le fournisseur participe à la création de la valeur à travers le respect de ses obligations, le choix et la sélection de ces derniers, demande du temps, afin de pouvoir collecter le maximum d'information.

Pour mieux comprendre l'importance des achats chez **HAMOUD BOUALEM**, les responsables achats nous parlent du poids des achats dans le chiffre d'affaire de l'entreprise.

Ils représentent 80% du chiffre d'affaire (les matières premières et les emballages), c'est un pourcentage qui montre l'importance et la place des achats dans la fixation des prix des produits finis. Autrement dit, les achats influencent directement les ventes de l'entreprise.

Le chef département des achats nous cite un exemple de l'année passée, ou les prix du sucre et la préforme (emballage) ont augmenté de 12%, et 100%, cette situation avait un impact sur l'augmentation des prix de vente. Ce même responsable nous explique la structure des prix des produits vendus. Selon ses déclarations cette structure est répartie en deux parties : la partie fixe et la partie variable. Par apport à leur produit, les matières premières et l'emballage sont la partie variable, et cette partie représente 80% du prix. La deuxième partie est la partie fixe (les charges fixes et la marges bénéficière).

➤ **De la performance fournisseurs, à la performance achat**

De nos jours la performance fournisseur impacte directement la performance de l'entreprise. Le fournisseur performant est la cible de toutes les entreprises, quel que soit sa taille, et son activité. Il participe à la création de la valeur et aide l'entreprise à avoir un avantage concurrentiel. Le fournisseur est le partenaire de développement de **HAMOUD BOUALEM**, il joue un rôle très important dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, principalement sa performance d'une manière globale.

Selon les déclarations des responsables achats, le fournisseur performant est celui qui a un engagement sérieux, c'est-à-dire il respecte et applique toutes les clauses du contrat. Pour être performant l'entreprise évalue ses fournisseurs sur plusieurs critères. La qualité est considérée comme un critère important dans la sélection des fournisseurs, elle a aussi un impact direct sur le produit (le goût). Le délai de livraison est un autre critère qui ne manque pas d'importance, le non-respect de délai (retard de livraison), aura des conséquences sur la commercialisation des produits, et un impact négatif sur les ventes, et bien sûr le chiffre d'affaire. Selon les explications des enquêtés le délai reste un critère primordial de sélection, vu que 70% de la marchandise est transportée par voie maritime. Le risque de ne pas avoir les produits à temps est toujours probable, cette situation renvoi les responsables à chercher les fournisseurs ayant une bonne réputation sur le point du respect de délai de livraison. Le responsable des achats déclare que le délai est le critère qui détermine la performance achats de **HAMOUD BOUALEM**, il est plus important que le prix, ils acceptent de payer plus que de tomber dans une situation de retard de livraison, car c'est l'image de l'entreprise qui est en jeux.

Les questionnés citent d'autres critères déterminant la performance des fournisseurs, ils mentionnent le prix. Les fournisseurs attirent et captent les entreprises clientes à travers ce critère. Selon les responsables achats un bon prix est toujours négociable, il reflète principalement la qualité de produit. La conformité, les prestations associées, et l'hygiène des moyens de transport sont d'autres critères de sélection de fournisseur signalés par les interviewés.

La performance achats de **HAMOUD BOUALEM**, est fortement liée à la performance de ses fournisseurs, la mise en place d'un système d'évaluation des fournisseurs a permis aux responsables de sélectionner les fournisseurs les plus performants que ce soit sur le marché national ou international.

Les responsables achats évoquent un autre facteur qui détermine la performance achats, il s'agit des coûts d'acheminement de la marchandise. Ils déclarent que 70% des achats de **HAMOUD BOUALEM** sont acheminés par voie maritime, le choix de ce mode de transport est lié principalement à son coût réduit par rapport aux autres, à la nature de la marchandise, à la quantité importante de la matière première, et bien sûr au délai de livraison. L'expérience acquise de l'entreprise dans ce domaine (connaissance des transitaires), lui permet de bien

gérer les risques fournisseurs, et éviter de tomber dans une situation de rupture de stock, et d'être flexible en cas de crise (le cas du covid 19).

Malgré son expérience, et son ancienneté, l'entreprise à œuvrer avec certains fournisseurs qui selon les questionnés étaient « non- performant ». En 2014 le fournisseur chargé d'alimenter l'entreprise des bochones (emballage), qui ne répondent pas aux normes discutés préalablement. Par conséquence, ces bochones ont causé la perte de CO2 dans la boisson. Les réclamations des clients et leur insatisfaction ont affecté l'image de marque de **HAMOUD BOUALEM**.

L'entreprise a vécu la même situation en 2021, un fournisseur chargé de livrer la marchandise a fait un retard de six mois. La commande lancée concerne deux tonnes de matières premières (AROM), une matière essentielle dans la fabrication des produits. Jusqu'à maintenant l'entreprise n'a pas encore reçu sa commande, et les conséquences seront très lourdes sur le processus de production, à cause du manque de la matière première, et bien sûr par la suite la fonction commerciale qui va se retrouver dans une situation où la quantité des produits vendus est limitée.

Il est clair que le choix de fournisseur est très important. Un fournisseur performant aide l'entreprise à réaliser ses objectifs et être performante. Contrairement au fournisseur qui ne respecte pas son engagement envers ses clients. Ce dernier est considéré comme un risque majeur, qui met en danger la performance et l'avenir de l'entreprise.

➤ **Fonction achats et fonction commerciale : Quelle relation ?**

La fonction achats est une fonction qui existe en amont de l'entreprise, elle assure tous les achats nécessaires pour la production. Contrairement à la fonction commerciale qui est placée en aval et assure principalement les ventes des produits finis. Sur le plan théorique la relation entre les deux fonctions est très forte, les chercheurs s'accordent à dire que la performance achats mène **automatiquement** à la performance commerciale. Sur le terrain les responsables achats de **HAMOUD BOUALEM**, expliquent que la relation entre leur fonction et la fonction commerciale est indirecte, ceci veut dire qu'il n'existe pas de communication directe avec les responsables commerciaux. En effet les deux fonctions traitent directement avec la fonction de production. D'un côté la fonction production exprime ses besoins en termes de matière première le PDP, PIC, OP, OA aux achats. D'un autre côté, la fonction commerciale discute avec la fonction production tout ce qui est produits finis, les prévisions de ventes, et le

budget commercial. Selon les réclamations des responsables achats la communication entre les deux fonctions est indirecte, mais l'impact de la performance achats sur le commercial est très important. En effet les résultats de la fonction achats renseignent sur la performance commerciale de l'entreprise. Ils expliquent que le choix des fournisseurs impacte indirectement les résultats de la fonction commerciale sur plusieurs points. La qualité de produit fini est liée principalement aux choix des fournisseurs, le prix de revient de produit finale, et la marge commerciale est liée principalement aux couts d'achats, plus les couts d'achats sont réduits, plus la marge commerciale est importante. Le délai de livraison de la marchandise est aussi important pour la performance commerciale. Lorsque les délais sont respectés, le projet de l'entreprise démarre dans les délais prévus, est les contrats signés en aval avec les clients seront respectés. Finalement nous constatons que la performance achats, fidélise les clients de l'entreprise et améliore sa notoriété.

Axe N°02 : la relation entre la logistique amont et la performance commerciale de l'entreprise HAMOUD BOUALEM

Le deuxième axe de notre guide d'entretien a comme finalité de comprendre la relation qui existe entre les deux fonctions achats et commerciale, et appréhender l'impact des achats sur la performance commerciale. Cette partie contient des questions destinées aux responsables commerciaux de **HAMOUD BOUALEM**.

➤ **La fonction commerciale : Quelle valeur ajoutée pour l'entreprise ?**

La fonction commerciale est la fonction qui participe directement à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. Elle joue le rôle de l'intermédiaire entre l'entreprise et ses clients. Le directeur commercial de **HAMOUD BOUALEM** affirme que la fonction commerciale est la plus importante, et la plus intéressante pour la performance globale de l'entreprise. Il mentionne les missions de cette fonction, et d'après ses explications la dite fonction est chargée de placer le produit dans le marché, et assurer la logistique aval .mettre le produit là où il faut, quand il le faut est le principe de la fonction commerciale de **HAMOUD BOUALEM**.

La fonction commerciale contribue à la création de la valeur pour l'entreprise sur plusieurs volets. Le premier volet est le produit lui-même, la fonction assure la disponibilité des produits sur le marché, en optimisant le stock. La satisfaction des clients, et la prise au sérieux de leurs réclamations, est aussi un autre volet qui à travers lequel l'entreprise peut créer de la

différence par rapport à ses concurrents. La satisfaction des clients a par conséquent l'amélioration du chiffre d'affaire, et la rentabilité financière de l'entreprise. La fonction commerciale améliore l'image de marque de l'entreprise, et son positionnement sur le marché. Autrement dit la performance globale de **HAMOUD BOUALEM** est assurée par sa performance commerciale.

Pour mesurer sa performance commerciale, l'entreprise fait appel à plusieurs indicateurs de performance, le questionnaire cite principalement, la méthode des écarts des ventes annuelle (N. N-1), elle permet de déterminer la meilleure façon d'atteindre les objectifs, on comparant les ventes de l'année passée avec ceux de l'année actuelle. et aussi l'atterrissage et la disponibilité des produits.

➤ **La fonction achats : Quel impact sur la performance commerciale ?**

Selon les explications du directeur commercial de **HAMOUD BOUALEM**, la fonction ayant un impact direct sur la performance commerciale est celle de production. Cette dernière est considérée comme un fournisseur interne pour la fonction commerciale. Elle alimente les stocks par les produits censés d'être vendus par le commercial. Le questionnés affirme que sans produits finis la fonction commerciale n'atteindra jamais ses objectifs tracés. Même dans la situation de retard de livraison de produits, la fonction commerciale est touchée dans sa performance, à cause de l'insatisfaction des clients.

Par apport à la fonction achats et son impact sur la performance commerciale, le directeur commercial explique que la relation entre les deux fonctions est indirecte, est que la fonction de production joue le rôle de l'intermédiaire. Par contre la performance achats a une influence directe sur la performance commerciale. Selon l'interviewé la fonction achats est le maillon fort de l'entreprise, c'est une fonction stratégique, elle alimente toutes les fonctions en répondant à leurs besoins en termes de produits et de services. Elle est stratégique dans le sens ou le choix des fournisseurs aura un impact direct sur le produit fini, en termes de qualité, de prix et bien sûr de délai. La performance fournisseur est aujourd'hui une condition primordiale pour garantir la réalisation du projet de l'entreprise dans les meilleurs conditions et délais. Le directeur commercial mentionne les risques de la non performance de la logistique amont ayant un impact négatif et direct sur le produit final, et par conséquent sur la performance commerciale. D'après ses explications le délai de livraison de la matière première doit être impérativement respecté par le fournisseur, dans le cas contraire, le produit fini ne sera pas livré dans les dates prévues avec les clients de l'entreprise. Cette situation

engendre des insatisfactions de la part des clients et l'image de l'entreprise est en danger. Un autre risque ayant un impact direct sur la performance commerciale est la qualité de la marchandise, une mauvaise qualité provoque des baisses de ventes et causera une réduction du chiffre d'affaire. Le prix de produit fini est calculé sur la base des coûts d'achats et de production, l'optimisation des coûts d'achats améliore la marge commerciale. Dans le cas contraire le prix proposé du produit fini sera plus élevé que les concurrents, et par conséquent l'entreprise perd ses clients.

Le questionnaire nous confirme que la performance commerciale ne peut être assurée qu'à travers une bonne logistique amont. Il explique que les conséquences de la performance achats dans le commercial se résument dans les points suivants :

- La bonne qualité des produits finis.
- Optimisation le coût de revient.
- Amélioration le chiffre d'affaire.
- Optimisation le délai de livraison.
- Couvrir le marché (la disponibilité des produits).
- La satisfaction des consommateurs.

➤ **La logistique amont renforce l'image de marque de l'entreprise**

Les responsables achats et commerciaux s'accordent tous à dire que l'impact de la logistique amont sur la performance de l'entreprise d'une manière globale est très important. C'est une activité qui a des conséquences directes et indirectes sur le rendement de toutes les fonctions de la firme. L'entreprise **HAMOUD BOUALEM** importe 70% de la matière première, elle parvient principalement du marché chinois, elle est transportée par voie maritime. La durée de transport est estimée entre trois ou quatre mois. Les risques liés à ce type de livraison sont nombreux, certains sont prévisibles (tempêtes, gel, etc.), d'autres sont imprévisibles (collision avec un sous-marin, un autre navire, une épave, contact avec une mine). Les menaces sont aussi liées à l'état des navires et aux compétences des équipages.

Devant tous ces risques l'entreprise se prépare toujours à un retard de livraison, qui des fois engendre des problèmes internes majeurs. Le processus de production est gravement touché, la fabrication des produits est rétrécie. Cette situation limite l'engagement de l'entreprise envers ses clients, les clients réclament le non-respect des contrats en termes de délai, et de quantité. Par conséquent l'image de marque de **HAMOUD BOUALEM** est affaiblie.

Il est clair que la performance commerciale de cette firme est conditionnée par sa logistique amont, le délai de livraison est l'élément clé de sa réussite.

Effectivement la fonction achat (la logistique d'approvisionnement) renforce l'image d'entreprise **HAMOUD BOUALEM**. Et cela par acheter des matières premières avec des meilleurs prix et aussi une haute qualité au bon moment, respect la gestion de stock. Ces trois critères assurer plus tard la disponibilité des produits dans le marché avec un bon prix et bonne qualité

➤ **Comment la logistique amont améliore la satisfaction des clients ?**

Directeur commercial

La réponse de cette question est la même avec la dernière question concernant l'image de l'entreprise. Car ces deux acteurs sont affectés par la qualité et le prix et le délai de livraison aussi. Donc lorsque la logistique amont est performante elle a un impact positif sur ces deux acteurs (la satisfaction des clients, l'image de l'entreprise).

Analyse

La performance achat de l'entreprise HAMOUD BOUALEM a un impact fort et positif sur l'amélioration de l'image de l'entreprise et aussi pour la satisfaction client.

4.2.3 Analyse synthétique de l'enquête :

Les entretiens effectués avec les responsables achats et le directeur commerciale de **HAMOUD BOUALEM**, nous ont permis de concevoir la place et l'importance des deux principales fonctions de l'entreprise : la fonction achats, et la fonction commerciale. Nous avons essayé de connaître la relation existante entre les deux fonctions, une placée en amont de l'activité de l'entreprise, et l'autre classée en aval. S'agit-il d'une relation de dépendance, ou au contraire chaque fonction est indépendante de l'autre. C'est dans cette logique que se pose notre problématique de recherche « ***Dans quelle mesure la logistique amont contribue-t-elle à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise ?*** »

Notre objectif principal est de pouvoir vérifier nos hypothèses, de ce fait nous avons réalisé un pré enquête, ou nous avons préparé guide d'entretien brouillon.

Notre enquête est démarrée après la validation des questions. Dans ce qui suit nous allons exposer nos principaux résultats.

La fonction achats occupe une place stratégique au sein de **HAMOUD BOUALEM**. En effet cette entreprise active sur un marché caractérisé par une concurrence massive, pour rester compétitive, cette dite entreprise est dans l'obligation d'optimiser ses couts d'achats, et réduire les risques fournisseurs, afin de pouvoir créer de la valeur ajoutée.

Le processus d'approvisionnement à un impact fort dans l'amélioration de la performance achat, il consiste à

- Assurer et sécuriser l'approvisionnement des matières premières et emballages.
- Evaluation des fournisseurs.
- Augmenter la qualité des matières premières achète.
- Réception des biens et services au bon moment.
- Avoir une communication globale sur la fonction d'achat

La logistique amont influence la performance commerciale de l'entreprise. vu la nature de l'activité de HAMOUD BOUALEM qui est la production et la commercialisation des boissons gazeuses et non gazeuses, lui met dans une situation de dépendance par rapport aux fournisseurs. La production nécessite de la marchandise, 70% de la matière première est importée du marché étranger. En effet, un retard dans la livraison déstabilise toute la chaîne de production. Un défaut sur un composant de base impacte la qualité du produit fini. L'image de l'entreprise est alors affectée, avec toutes les conséquences que cela peut générer : baisse de rentabilité, de notoriété, de chiffre d'affaires, insatisfaction des clients, et manque de confiance.

Bien que la relation entre la fonction achats et la fonction commerciale est indirecte sur le plan formel (réunions, échange de documents, communication directe), mais les résultats économiques de la fonction achats ont un effet direct sur le fonctionnement, et la réalisation des objectifs commerciaux. En effet les achats de l'entreprise ont un grand poids et un fort impact sur le chiffre d'affaires de **HAMOUD BOUALEM**, les matières premières et l'emballage représentent 80% du prix final.

La performance achat de **HAMOUD BOUALEM** est liée principalement à la performance de ses fournisseurs. Ils sont évalués selon les critères suivants :

- Respect des délais
- La haute qualité des matières premières

- Le bon prix
- La conformité
- Les prestations associées
- Hygiène des moyens de transport.

Le fournisseur non performant affecte directement la performance achats de l'entreprise, et les autres fonctions par la suite. Les conséquences sont catastrophiques, un retard de réception des commandes emportera une rupture dans les stocks, ce qui implique par la suite une pénurie dans la fonction de production, par conséquent une mauvaise qualité de produit fini. Le résultat un prix de produit non concurrentiel, et bien sûr une baisse des ventes, et une dégradation dans le chiffre d'affaire. L'insatisfaction des clients et l'image de marque de l'entreprise restent les conséquences les plus dangereuses pour l'entreprise de HAMOUD BOUALEM.

Il est clair que la logistique amont est le moteur qui fait bouger toutes les fonctions de l'entreprise, elle est la source de la performance achats, et la performance globale de l'entreprise. La fonction achat influence les différents plans de l'entreprise HAMOUD BOUALEM : plan commerciale, plan stratégique, plan financier, plan de production.

Recommandation :

En se focalisant sur les résultats de l'enquête, et nos observations nous allons tenter d'émettre des propositions, qui pourraient d'une façon ou d'une autre contribuer à l'amélioration de la performance achat et commerciale de l'entreprise **HAMOUD BOUALEM** :

- Développer des systèmes informatiques efficaces pour assurer la coordination entre les unités.
- Mettre en place des KPI « key performance indicator » pour calculer la performance achats (évaluer les résultats obtenus et les comparer aux objectifs fixés).
- Pour un bon fonctionnement du service approvisionnement, il est nécessaire de recruter d'autres fonctionnaires répondant aux exigences des postes à occuper
- La composition du stock de sécurité est égale à la demande de consommation lors de la livraison pour éviter les ruptures de stock et assurer une bonne continuité de production.
- Mettre en place un service de veille technologique pour tenir les gestionnaires informés des technologies disponibles sur le marché pour moderniser les achats.

- Fournir des informations internes (sur les produits) et externes (sur les fournisseurs) aux services de documentation du ministère de l'Approvisionnement et des Transports.
- Procéder à un diagnostic complet des institutions de gestion de l'offre pour mettre en évidence les besoins nécessaires.
- Etudier les stratégies de ses concurrents pour mieux les confronter.
- Mettre en place des outils de relation client de type CRM pour partager les informations clients
- Développer des stratégies de marketing, des programmes de fidélisation.
- Mettre en place un service après-vente et des services logistiques pour mieux maîtriser les coûts logistiques.
- S'efforcer de signer des contrats avec des distributeurs afin d'assurer que les produits de l'entreprise soient disponibles dans les meilleurs délais dans des conditions favorables.
- Créer de nouveaux espaces de stockage pour les produits finis.

Conclusion

Cette étude de cas a été très enrichissante pour nous. Nous avons eu l'occasion d'insertion dans le monde professionnel, nous avons découvert l'organisme d'accueil de l'entreprise **HAMOUD BOUALEM**, non seulement ça, nous avons ainsi vu l'importance et la sensibilité de cette relation.

L'enquête que nous avons menée, nous a permis de mieux comprendre l'impact et la contribution de la logistique d'approvisionnement dans l'amélioration de la performance commerciale de **HAMOUD BOUALEM**. Grâce à l'analyse des résultats de l'entretien réalisé avec les responsables de l'entreprise ainsi que l'analyse des documents internes, nous avons pu constater les principales défaillances dans la logistique amont de l'entreprise et c'est à l'aide de ce chapitre que nous avons pu faire une synthèse et arriver à proposer des recommandations afin d'éliminer les dysfonctionnements qui existent dans la fonction achat et la fonction commerciale de cette entreprise.

L'entreprise **HAMOUD BOUALEM** fournit beaucoup d'effort pour améliorer la bonne exécution de leur processus d'approvisionnement et fonction commerciale afin de préserver son image de marque sur le marché.

Conclusion général

Conclusion générale

La présente recherche a pour objectif d'étudier et d'appréhender le rôle que peut jouer l'activité de la logistique amont sur la performance commerciale de l'entreprise **HAMOUD BOUALEM**, et d'apporter une contribution à une meilleure compréhension de la relation existante entre ces deux variables.

Sur le plan théorique, notre recherche nous a permis de comprendre et de développer des notions de base sur la logistique dans l'entreprise, sa place et son intérêt pour l'entreprise.

Ainsi d'approfondir nos connaissances sur la performance commerciale, d'éclaircir ce concept, et de connaître sa relation avec l'activité de la logistique amont.

Dans notre partie pratique, nous avons effectué une enquête auprès des responsables achats et le directeur commercial de **HAMOUD BOUALEM** afin de pouvoir vérifier le bienfondé de nos hypothèses, et pouvoir répondre à notre problématique qui à travers laquelle nous cherchons à connaître la contribution de la logistique amont dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

Nous avons fait appel au guide d'entretien comme outil de collecte de données, et nous avons effectué des entretiens semi directif avec les responsables achats et le directeur commercial.

Les résultats obtenus dévoilent que l'activité de la logistique amont est très importante au sein de **HAMOUD BOUALEM**, elle influence d'une manière directe le processus de production.

La performance achats de **HAMOUD BOUALEM** est principalement liée à la logistique amont, le délai est le déterminant capitale de cette dite performance.

Le processus de production est influencé d'une manière directe par la performance achats.

La performance commerciale est indirectement touchée par la performance achats, les retards de livraison de la matière première, impliquera un retard dans la production et, par conséquence un retard dans la commercialisation des produits finis. Lorsque la durée de retard est importante, les conséquences sur la performance commerciale sont catastrophiques, c'est l'image de l'entreprise qui est touchée.

Compte tenu de ces constats, les résultats auxquels nous sommes arrivés ont permis d'aboutir aux conclusions suivantes :

- ✓ **Confirmation de l'hypothèse 1 :H1** qui suppose que La performance achats est liée principalement à la qualité de la logistique amont. Nous avons pu confirmer que la logistique amont influence fortement sur la performance achats de l'entreprise et cela à partir des résultats des entretiens effectués avec les responsables achats de **HAMOUD BOUALEM**.
- ✓ **Confirmation de l'hypothèse 2 :H2** : qui suppose que la fonction commerciale est influencée indirectement par la performance de la fonction achats. Cette hypothèse est vérifiée au sein de l'entreprise **HAMOUD BOUALEM**, ou les responsables confirment que la fonction commerciale est touchée par la réussite ou l'échec du processus achats.
- ✓ **Confirmation de l'hypothèse 3 : H3**, qui présuppose que La logistique amont contribue à l'amélioration de l'image de marque de **HAMOUD BOUALEM**.

Effectivement, d'après les résultats obtenus à travers notre guide d'entretien avec les responsables achats et commerciaux, nous pouvons confirmer que la logistique amont améliore la performance commerciale, et par conséquent l'image de l'entreprise.

Comme tout travail de recherche notre étude comporte certainement des limites. Nous avons jugé donc nécessaire de parler des limites et les difficultés rencontrés durant notre travail.

- La difficulté de trouver des ouvrages qui lient directement les deux concepts à savoir la performance achats et la performance commerciale.
- La difficulté d'apprécier l'objectivité des réponses.
- La contrainte de temps
- Le déroulement des entretiens au sein de l'entreprise, les responsables sont souvent occupés, et en déplacement.
- Manque de la documentation interne.

Enfin nous souhaitons que d'autres recherches viennent enrichir la nôtre et, toucher à ce sujet d'une manière plus approfondie.

Bibliographie

Ouvrage :

- ✓ AVEROUS, (B) et AVEROUS, (D) : *Mesurer et manager la qualité du service : la méthode CYQ*, édition Insep consulting, Paris, 2004,
- ✓ Alam, (A)., bagchi, (P)., Kim, (B)., Mitra et(S)., Seabra,(F). (2012). Supply chain integration and its effect on performance: A Multi-Contry study. POMS 23rd Annual Conference Chicago, Illinois, USA.
- ✓ ALLAB(S), SWYNGEDAUF (N) et TALANDIER(D), « La logistique et les nouvelles technologies de la chaine logistique » édition Donnard paris 2000
- ✓ BRUEL, (Olivier) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition DUNOD entreprise, Paris, 1991.
- ✓ BRUEL (Olivier), *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition Dunod, 2008,
- ✓ Bourguignon (A) : *Comptabilité – Contrôle – Audit*, in revue l'exemple de la performance, Tome 3, Vol.1, 1997,
- ✓ BARILLOT, (P) : *pilotage de la performance et stratégie d'entreprise*, in revue gestion 2000, N°1, juin, 2001,
- ✓ BARRETTE. (A) et BERARD. (J) : *Gestion de la performance: lier la stratégie aux opérations*, Revue internationale de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000,
- ✓ BACHY, (B) et HARACHE, (Ch) : *Toute la fonction management*, édition Dunod, Paris, 2009,
- ✓ BALLAND (S), BOUVIER (A-M) *management des entreprise*, éditions DUNOD, Paris
- ✓ BURLAND (A), EGELEM (J-Y) et MYKITA (P), *Dictionnaire de gestion* , édition Foucher, paris, 1995,
- ✓ CRISTOPHER (Mark) “*strategies for reducing costs and improving services, logistics and supply chain Management*”, London, prentice Hall, 1998,
- ✓ COLANNERI (Philippe) : *fonction approvisionnement et achat*, 1989
- ✓ COUTEUX (Michel), *les problèmes de l'approvisionnement, collection la vie de l'entreprise*, Paris, 1972
- ✓ DURAND, (Jean Paul) : *le langage des achats*, édition METHODES ET STRATEGIE, 1995,
- ✓ DORIATH, (B) et GOUJET (CH) : *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, 5eme édition, Paris,

- ✓ FERNANDEZ, (A) : *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, édition d'organisation, 4ème édition, Paris, 2008,
- ✓ FAYOL (H) : *L'administration industrielle et générale*, édition ENAG, 1996.
- ✓ GHARBI. (J) : *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action*, in revue *gestion des ressources humaines* N° 35 Mai 2000,
- ✓ GRONSTEDT (I) : *l'impasse industrielle*, édition le seuil, paris, 2011,
- ✓ HELENE (Person) : *guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME /PMI*, édition maxima, Paris, 2000
- ✓ HERMET (G) et JOLIBERT (A) : *La part de marché concept, déterminants et utilisation*, édition ECONOMICA, Paris, 1995
- ✓ KALIKA, (M) : *Structure d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, édition Economica, Paris, 1988,
- ✓ KOTLER, (Ph) et DUBOIS, (J-P) : *Marketing management*, édition Publia union, 10ème édition, Paris, 2000.
- ✓ LAURENT, (Louis) : *Guide de l'acheteur industriel : 2000 recommandations pour réaliser des achats gagnant*, 2ème édition, édition DUNOD, Paris, 1995,
- ✓ LEENDERS, FEARON et NOLLET : « la gestion des approvisionnements et des matières », P 112, Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998.
- ✓ LEFÉBURE, (R) et VENTURI, (G) : *Gestion de la relation client*, édition Eyrolles, Paris, 2005,
- ✓ LORINO, (P) : *méthode et pratique de la performance*, édition d'organisation, paris, 1998,
- ✓ LEBAS. (M) : *oui il faut définir la performance*, in revue française de comptabilité, N°269, juillet, août, 1995
- ✓ PIMOR(Yves), & FENDER,(Michel), *Logistique production, soutien*, 5ème édition, édition Dunod, Paris, 2008,
- ✓ MEDAN (P) et GRATACAP (A) : *Logistique et Supply Chain management, Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale* », Dunod, Paris, 2008,
- ✓ MOIGNE (Rémy) : *supply chain management, achat, production, logistique, transport, vente*, édition DOUNAD, paris 2007,
- ✓ MEDAN, (pierre) : *Logistique et Supply Chain management* Dunod, Paris, 2008
- ✓ MICHEL, (B) et OLIVIER (M) : *Manager*, éditions Dunod, Paris, 2006
- ✓ MANDOO, (C) : *Comptabilité générale de l'entreprise, instruments et procédures*, édition De Boeck, 1ème édition, Bruxelles, 2003

- ✓ MOULINIER, (R) : *Les techniques de ventes*, édition d'organisation, 5ème édition, s, 1998.
- ✓ OLIVIER et PASCAL : *politique d'achat et gestion des approvisionnements enjeux*, 4ème édition. DUNOD 2014,
- ✓ OLIVIER (Beuel) ; *politique et gestion des approvisionnements*, 4eme édition DUNOD
- ✓ PERROTIN (R) et HEUSSCHEN (P) : *Acheter avec profit*, les éditions D'ORGANISATION, Paris, 1993.
- ✓ PELLEMANS (P), « Recherche qualitative en marketing», Boeck &Larcier, Paris, Bruxelles, 1999
- ✓ Ray (Daniel) : *Mesurer et développer la satisfaction clients*, édition d'organisation, Paris 2001
- ✓ SAMII (A-K) : *Stratégie logistique. Supply Chain management*, 3ème édition, Dunod, Paris, 2004, P.15
- ✓ SOHIER (Joel) : *la logistique*, 2eme édition, Vuibert, Paris, 2001
- ✓ SALIN (Elie), *gestion des stocks*, les éditions d'organisation, France, 1990,
- ✓ SAULQUIN. (J-y) : *gestion des ressources humaines et performance des services*, in *revue de gestion des ressources humaines*, N°36, juin 2000,
- ✓ SADEG. (M) : *Management des entreprises publiques*, Les presses d'Alger, 1998,
- ✓ TIXIER(D), MATHE (H) et COLIN (J), *La logistique d'entreprise*, Dunod, Paris, 1996
- ✓ USSENAULT, (C), PRETET, (M) : *Economie de l'entreprise*, éditions Vuibert, Paris, 1996
- ✓ WALKER (O.C): *Sales Force Management*, 8èmeédition, McGraw-Hill, Irwin, 2006

Travaux universitaire :

- ✓ BOUKELLAL (Sabrina) : la contribution de la supplychain a l'amélioration de la competitivite de l'entreprise industrielle cas de tonic industrie mémoire de master en

management & marketing, faculté des sciences économiques, de gestion et de sciences commerciales, université mouloud mammeri de tizi-ouzou 2018,

- ✓ MONVOISIN (C) « l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives », mémoire de master Rouen Business School 2012
- ✓ RiDA (Yasmine) : Politiques d'approvisionnement dans les systèmes à plusieurs fournisseurs et Optimisation des décisions dans les chaînes logistiques décentralisées, thèse de doctorat en système industriels, université de Toulouse, 2008, PP.
- ✓ OUACHERINE (H) « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciales de l'entreprise, mémoire de magistère » INC, 2001-2003,

Articles scientifiques :

- ✓ Aurifeille, j, M., et Quester, P.G (2000). Globalisation ou internationalisation : une méthode d'analyse fondée sur les profils d'implication, in faire de la recherche en logistique et distribution, FNEGE Vubert,
- ✓ AHMED, N. U., MONTAGNO. R. J et FIRENZE, R. J.(1996) « opratios strategy and organiwiational performance : an empirical study. International journal of operations, production management vol. 16 ? No. 5

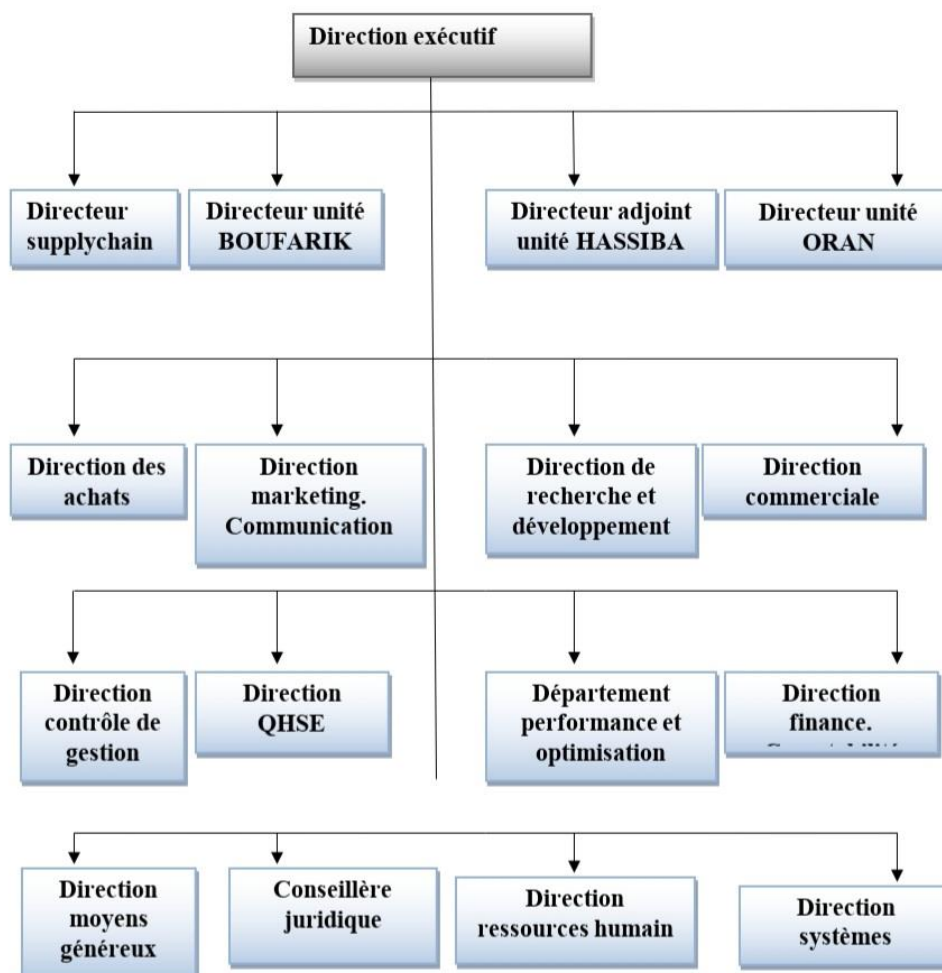
Web graphie :

- <http://logistique-pour-tous.fr/les-evolutions-de-la-logistique> consulté le (20 /02/2022 à 14h30)
- <https://wikimemoires.net/2013/02/de-la-logistique-eclatee-a-la-logistique-collaborative/> consulté le (24/02/2022.à 14:32h)
- http://www.logistique-management.com/document/pdf/article/9_2_175.pdf, (consulté le 30/02/2022 à 13:06.)
- <http://www.cat-logistique.com/vocabulaire.htm>, (consulté le 22/02/2022 à 15 :55)
- <https://www.ladissertation.com/.../La-fonction-approvisionnement-110232.htm> (consulté le 24/02/2022 à 13 :34)
- <https://www.upela.com/fr/blog/strategies-approvisionnement.html>(consultéle 24/02/2022 à /13 :48)
- <https://www.upela.com/fr/blog/strategies-approvisionnement.html> (consulté le 24/02/2022 à /13 :48)

- <https://www.pixisoft.com/la-gestion-des-approvisionnements-fonctions> (consulté le 24/02/2022 à 14:12)
- [httpWww.Fasrmag.fr/guide-3-4-méthodes d'approvisionnement](httpWww.Fasrmag.fr/guide-3-4-méthodes-d'approvisionnement) (consulté le 25/05/2022 à 20 :22)
- [https://www.manutan.com/blog/fr/strategie-achats/cinq-strategies.](https://www.manutan.com/blog/fr/strategie-achats/cinq-strategies) (consulté le 25/05/2022 à 20:30h)
- [https://www.manutan.com/blog/fr/strategie-achats/cinq-strategies.](https://www.manutan.com/blog/fr/strategie-achats/cinq-strategies)(consulté le 28/02/2022 15:11h)
- <https://www.manager-go.com/achats/relation-client-fournisseur.htm> (consulté le 25/05/2022a21:12h)
- <https://www.economie.gouv.fr/dae/strategie-achat-0> consulté le (26/02/2022 à 22:34h)
- www.sympatico.ca/jplage/performance ; (consulté le 14/03/2022 à 11h22)
- [https://pdfcoffee.com/download/la-performance-financiere-de-lentreprise-et-la-variable-fiscale-.](https://pdfcoffee.com/download/la-performance-financiere-de-lentreprise-et-la-variable-fiscale-) (Consulté le 12/03/2022 12 :34)
- <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-02122500/document> (consulté le 12/04/2022 à 11h:34)
- https://www.memoireonline.com/01/20/11433/m_Management-de-la-force-de-vente-et-performance-comm (consulté le 23/03/2022 à 22 ; 32)
- [Memoire Online - Evaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution de la téléphonie mobile, une application à KFS EVD Partner MTN - Christel William BONA MAKONGO](#) (consulté le 24/03/2022 à 15 :22h)
- <https://dl.ummto.dz/bitstream/handle/ummto/8883/memoire%20complet%20amrane.pdf?sequence=1&isAll> (Consulté le 21/05/2022 23 :17h)
- <https://blog.hubspot.fr/sales/performance> ./ (consulté le 17/03/2022 à 11:22h)
- <https://blog.hubspot.fr/sales/performance> ./commerciale (consulté le 17/03/2022 à 11:22h)
- <https://www.ummto.dz/dspace/bitstream/handle/ummto/16227/m%C3%A9moire%20complet.pdf?sequence=1> (consulté le 23/04/2022 20 :22h)
- www-etudes-et-analyses-com.cdn.ampproject.org (consulté le 23/03/2022 14 :22h)

Listes des annexes

N°	Titre
01	Organigramme de l'entreprise HAMOUD BOUALEM
02	Fiche d'évaluation des fournisseurs de HAMOUD BOUALEM
03	Organigramme de processus d'achat et approvisionnement de l'entreprise HAMOUD BOUALEM
04	Le guide entretien

Annexe 01 : organigramme de l'entreprise HAMOUD BOUALEM**L'organigramme de HAMOUD BUALEM**

Annexe 02 : fiche d'évaluation des fournisseurs de HAMOUD BOUALEM

Fiche d'évaluation des fournisseurs		N° Réf	PRO-APP-01-F03
		Date de modification	09/02/2022
		Version	2
		Site	DG

Fournisseur : AURES EMBALLAGES		Email :	
Adresse :		Tél :	
Produit :			
A : Très Satisfaisant	B : Satisfaisant	C : Acceptable	D : Insatisfaisant
équivalent 3 points	équivalent 2 points	équivalent 1 point	équivalent 0 point

1- PRODUIT	Coefficient	A	B	C	D	Total
	12	inscrire 3	inscrire 2	inscrire 1	inscrire 0	
Qualité	5					0
Prix	4					0
Conformité	3					0
TOTAL NOTE SUR 36		0				

2- SERVICE	Coefficient	A	B	C	D	Total
	4	inscrire 3	inscrire 2	inscrire 1	inscrire 0	
Respect des délais	2					0
Hygiène des moyens de transport	1					0
Prestations associées	1					0
TOTAL NOTE SUR 12		0				

3- ORGANISATION	Coefficient	A	B	C	D	Total
	4	inscrire 3	inscrire 2	inscrire 1	inscrire 0	
Délai de traitement réclamation	2					0
Système ISO22000/ISO9001/HACCP	1					0
Résultats des audits sur site	1					0
TOTAL NOTE SUR 12		0				

TOTAL DES POINTS SUR 60	0	NOTE OBTENUE %	0%
		Rappel Note obtenue Année N-1 =	

Vos commentaires :

Catégorie du Fournisseur:		
Merci d'indiquer la catégorie de labellisation dans laquelle vous référenceriez ce fournisseur année N+1		
90 à 100%	80 à 89%	< 80%
☐	☐	☐
Fournisseur retenu	Fournisseur à améliorer	Fournisseur rejeté

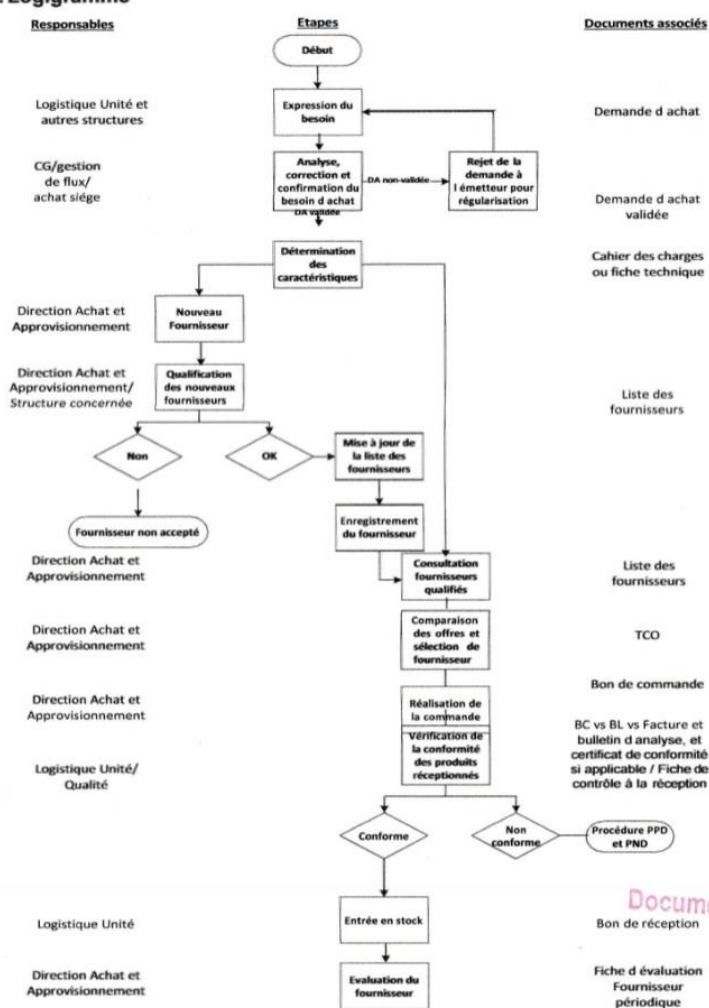
Visa du Responsable Achat et Approvisionnement :

Date :

Annexe 03 : organigramme de processus d'achat et approvisionnement et HAMOUD**BOUALEM**

Ce document est confidentiel et ne peut être copié ou divulgué à une tierce entité sans autorisation préalable de la part de la DG de Spa Hamoud Boualem.
Ce document une fois imprimé n'est pas contrôlé
 Page 5 sur 13

	PROCEDURE ACHAT ET APPROVISIONNEMENT		N° Réf :	PRO-APP-01
			Date de modification:	14/02/2022
			Version :	02
			Site	DG

6. CONTENU**6.1. Logigramme**

Ce document est confidentiel et ne peut être copié ou divulgué à une tierce entité sans autorisation préalable de la part de la DG de Spa Hamoud Boualem.
Ce document une fois imprimé n'est pas contrôlé
 Page 6 sur 13

Annexe 04 : le guide entretien

Le guide d'entretien Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme de master en sciences commerciales, option distribution et supply chain management à l'**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES D'ALGER**, portant sur «la contribution de la logistique amont dans l'amélioration de la performance commerciale», pour mener à bien notre recherche, nous avons l'honneur de solliciter votre contribution afin de bien vouloir répondre à nos questions.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration. :

Les mêmes questions de l'entretien sont administrées à tous les interviewées

Axe N°01 : l'importance de la logistique amont pour la performance commerciale de l'entreprise HAMOUD BOUALEM d'une manière générale.

1. Selon vous, comment les achats contribuent-ils à la création de la valeur pour l'entreprise ?
2. Quel est le poids des achats dans le chiffre d'affaire de l'entreprise ?
3. La performance achat est liée principalement à la performance des fournisseurs. Selon vous que –ce- qu'un fournisseur performant ?
4. Avez-vous déjà travaillé avec des fournisseurs non performants, et quelles étaient les conséquences sur la fonction achat et les autres fonctions, principalement la fonction commerciale.
5. Quelle est la nature de relation qui existe entre la fonction achat et la fonction commerciale ?(en terme de document, communication : fréquence de réunion, les problèmes rencontrés, ct.....).
6. D'après vous, La performance achat (Délai, Prix, Qualité), est importante pour améliorer la performance commerciale ? (Comment)

Axe N°02 : la relation entre la logistique amont et la performance commerciale de l'entreprise HAMOUD BOUALEM

1. Selon vous, comment la fonction commerciale contribue-t-elle à la création de la valeur pour l'entreprise ?
2. Quelles sont les indicateurs de performances les plus utilisés chez vous ?

3. Parmi toutes les fonctions de l'entreprise quelle est la fonction qui a une influence directe sur la performance commerciale ?
4. Quelle est la nature de relation qui existe entre votre fonction et la fonction achat ? (en terme de document, communication : fréquence de réunion, les problèmes rencontrés, ect.....).
5. D'après vous, quels sont les principaux risques liés à la logistique amont qui affaiblissent d'une manière directe ou indirecte la performance commerciale ?
6. Etes-vous d'accord que la performance commerciale ne peut être assurée qu'à travers, une bonne logistique amont, c'est-à-dire la performance achat ?
7. Comment la logistique amont renforce l'image de marque de l'entreprise. ?
8. Dans quelle mesure la logistique amont améliore la satisfaction des clients ?

Tables des matières :

Dédicaces.....	I
Remerciement	II
Liste des figures	III
Liste des tableaux	IV
Liste des abréviations	V
Sommaire.....	X
INTRODUCTION GENERALE.....	1
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique amont.....	4
Section 01 : Généralités sur la logistique	5
1.1 HISTORIQUE ET EVOLUTION DE LA LOGISTIQUE :	5
1.1.1 HISTORIQUE :	5
1.1.2 DEFINITION :	9
1.1.3 Définition de la chaîne logistique	9
1.1.4 Les différents types de la logistique :	9
1.1.5 Objectifs de la logistique :	11
1.2 EVALUATION DE LA SUPPLY CHAIN :	12
1.2.1 Définition de la supply chain :	12
1.2.2 Différence entre Supply Chain et logistique	12
1.2.3 Les finalités de la supply chain :	13
Section 02 :la logistique amont	14
2.1 L'évolution de la logistique amont :	14
2.1.1 Définition de la logistique amont :	15
2.1.2 Le fonctionnement de la logistique amont.....	15
2.1.3 Les mission de la logistique d'approvisionnement :	16
2.2 La fonction d'approvisionnements	16
2.2.1 Définition de la fonction d'approvisionnement.....	16
2.2.2 Dichotomie entre achat et approvisionnement :	17
2.2.3 Caractéristiques de la fonction d'approvisionnement :	18

2.2.5	les mission de la fonction,d'approvisionnement.....	19
2.2.5	Les objectifs de la fonction d’approvisionnement.....	19
2.2.6	Méthodes d’approvisionnement :	19
❖	La méthode ré-complètement périodique (calendaire):	20
❖	La méthode a point de commande :	20
❖	La méthode Kanban	21
❖	La méthode Juste-à-temps (JAT).....	21
2.2.7	Les relations de la fonction approvisionnement avec les autres fonctions de l’entreprise :	21
➤	La fonction approvisionnement et la fonction achats :.....	21
➤	La fonction approvisionnement et la production :.....	22
➤	La fonction approvisionnement et la réception :.....	22
2.2.8	Processus d’approvisionnement :.....	23
2.2.8.1	Identification des besoins	23
2.2.8.2	Sélectionner et gérer la relation fournisseurs :	23
2.2.8.3	passation de la commande.....	24
2.2.8.4	Suivi des livraisons :	24
2.2.8.5	Réceptionner les marchandises	24
2.2.8.6	Payement et contrôle de la facture fournisseur.....	24
2.2.9	Les enjeux de la fonction d’approvisionnement :	25
Section 03 : la stratégie d’achat		26
3.1	Présentation de la fonction d’achat	26
3.1.1	Définition de la fonction d’achat :	26
3.1.2	Les critères d’achats :	27
❖	Le prix :	27
❖	La qualité :	28
❖	Les délais de livraison :	28
❖	Le budget (condition financier) :	28
3.1.3	Les missions de la fonction d’achats :	29
3.1.4	La relation entre la fonction d’achat et les autres fonctions de l’entreprise:	29
3.2	Présentation de la stratégie d’achat.....	32
3.2.1	Définition de la stratégie d'achat.....	32
3.2.2	Les étapes de la stratégie d’achat :	32
3.2.2.1	Définir le politique achat	32
3.2.2.2	les dépenses de la fonction d’achat	33
3.2.2.3	Analyser le marché des fournisseurs	33

3.2.2.4	Analyser les besoins	34
3.2.2.5	Établir la stratégie achat	34
3.2.2.6	Sélectionner les fournisseurs	34
3.2.2.7	Définir le panel fournisseurs	34
3.2.2.8	Consulter les fournisseurs	35
3.2.2.9	Sélectionner les fournisseurs	35
3.2.2.10	Négocier avec les fournisseurs	36
3.2.2.11	Mettre en place les contrats	37
3.2.2.12	Gérer la relation avec les fournisseurs.....	37
3.2.2.13	Choisir le type de relation pour chaque fournisseur	38
3.2.2.14	Développer conjointement de nouveaux produits.....	40
3.2.2.15	Gérer le développement des fournisseurs	40
3.2.2.16	Gérer la performance des fournisseurs	41
3.2.2.17	Analyse la performance de l'organisation achat	41
3.2.2.17	Analyser l'apport de la fonction achat à la stratégie de l'entreprise	42
Chapitre 02 : diagnostic de la performance commerciale		45
Section 01 : notions sur la performance commerciale.....		46
1.1	Le concept de La performance	46
1.1.1	Origine du concept performance.....	46
1.1.2	Définition de la performance.....	46
1.1.3	Les Notions voisines de la performance	47
1.1.4	Les typologies de la performance.....	49
1.1.4.1	Performance stratégique	49
1.1.4.2	La performance concurrentielle.....	49
1.1.4.3	La performance socio-économique	50
1.1.5	La mesure de la performance	51
1.1.6	Les objectifs de mesure de la performance.....	52
1.1.7	Les caractéristiques de la performance	53
1.1.8	Les facteurs de la performance	54
1.2	La performance commerciale.....	55
1.2.1	La fonction commerciale	55
1.2.2	Définition de la performance commerciale.....	56
1.2.3	Les déterminants de la performance commerciale	57
1.2.4	Mesure de la performance commerciale	59
1.2.4.1	Mesures objectives :	59

1.2.4.2	Mesures subjectives.....	59
1.2.5	Les technique de mesurer la performance commerciale	61
1.2.5.1	Réaliser un audit de la performance commerciale	61
1.2.5.2	Mesurer la qualité des leads.....	61
1.2.5.3	Évaluer l'efficacité commerciale	61
1.2.5.4	Calculer le coût de performance des commerciaux	61
1.2.6	Les outils de mesure	62
1.2.6.1	Le tableau de bord commercial	62
1.2.6.2	Les logiciels de CRM.....	62
Section 02 : évaluation de la performance commerciale et ses indicateurs.....		62
2.1	L'importance d'évaluer la performance commerciale :	63
2.2	Les procédures et les mobiles d'évaluation :	65
2.2.1	Procédures d'évaluation :	65
2.2.2	Les mobiles d'évaluation	66
2.3.1	Les indicateurs quantitatifs :	67
2.3.1.1	Le chiffre d'affaires :	67
2.3.1.2	La marge commerciale :	68
2.3.1.3	La part de marché :	68
2.3.1.4	Nombre de nouveaux clients :	69
2.3.2	Les indicateurs qualitatifs :	70
2.3.2.1	La satisfaction client :	70
2.3.2.2	L'image de l'entreprise	73
2.4	Les leviers de la performance commerciale	73
2.4.1	Connaitre et comprendre son marché	73
2.4.2	Se différencier de la concurrence	73
2.4.3	Évaluer son activité commerciale	73
2.4.4	Repérer ses gisements de croissance	74
2.4.5	Orienter l'action commerciale	74
2.4.6	Fixer la contribution individuelle	74
2.4.7	Renforcer l'influence des commerciaux	74
2.4.8	Manager sa force de vente	74
2.4.9	Construire une dynamique d'équipe	75
Section 03 : De la logistique à la performance commerciale		75
3.1	La SCM : Quel impact sur la performance commerciale ?	75

Chapitre 03 : la contribution de la logistique amont dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise HAMOUD BOUALEM.....	81
Section 01 : Présentation de l'entreprise HAMOUD BOUALEM	82
1.1 Historique	82
1.2 Chronologie de la création	84
1.3 Statut juridique de la société :.....	85
1.4 Missions et objectifs de l'entreprise :.....	85
1.5 L'organisation de l'entreprise HAMOUD BOUALEM :	85
1.6 Les missions principales du département logistique.....	86
1.7 Analyse de l'organisation HAMOUD BOUALEM (analyse SWOT).....	87
Section 02 : la fonction achat et approvisionnement de HAMOUD BOUALEM	89
2.1 Politique achats et approvisionnement de HAMOUD BOUALEM :	89
2.1.1 Les Objectifs de la politique d'achat et approvisionnement de HAMOUD BOUALEM	89
2.1.2 Les missions du politique achat et d'approvisionnement	90
2.2 Les procédures de la fonction d'approvisionnement.....	91
2.2.1 OBJET:	91
2.2.2 Domaine d'application.....	91
2.2.3 Responsabilité.....	91
2.2.4 Contenu :	91
2.2.4.1 Expression du besoin.....	92
2.2.4.2 Analyse, correction et confirmation du besoin d'achat.....	93
2.2.4.3 Détermination des exigences d'achat.....	95
2.2.4.4 Consultation des fournisseurs	95
2.2.4.5 Comparaison des offres et sélection des fournisseurs	96
2.2.4.6 Gestion des commandes d'achat :	98
2.2.4.7 Suivi des commandes d'achat.....	98
2.2.4.8 Le paiement de la facture fournisseur :	99
2.2.4.9 Vérification de la conformité des produits réceptionnés.....	100
2.2.4.10 Retour fournisseur dans le cas des achats physiques.....	101
2.2.4.11 Qualification et enregistrement des nouveaux fournisseurs.....	101
2.2.4.12 Evaluation des fournisseurs, sous-traitants mission de conseil..	102
2.3 Le marché fournisseur de HAMOUD BOUALEM :.....	102
Section 03 : la fonction commerciale de HAMOUD BOUALEM.....	104
3.1 La définition de la fonction commerciale de l'entreprise HAMOUD BOUALEM d'une manière générale :	104

3.2	Les activités de la fonction commerciale.....	104
3.3	Missions et objectifs de la fonction commerciale au sein de HAMOUD BOUALEM ...	104
3.3.1	Ces Missions:	104
3.3.2	Ces objectifs :.....	105
3.4	Analyse du processus commercial de l'entreprise HAMOUD BOUALEM	105
Section 04 : Le déroulement de l'enquête et les résultats		109
4.1	Présentation de l'enquête	109
4.1.1	Objectif de l'enquête	109
4.1.2	L'outil de collecte d'informations :	109
4.1.3	Le profil des interviewés.....	110
4.2	Le guide d'entretien.....	110
4.2.1	La rédaction du guide d'entretien	110
4.2.2	Les résultats et analyses de l'enquête	111
4.2.3	Analyse synthétique de l'enquête :	118
	Conclusion général	Error! Bookmark not defined.
	Bibliographie	124
	Listes des annexes	129