

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
D'Alger
EHEC

Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales
Option : Affaires Internationales

THEME:

Essai d'analyse du processus d'achat international
Etude de cas SARL SOMAFE

Elaboré par :

Melle Sabrina DJERADA.

Encadreur :

Mme Farah BENYOUNES.

Enseignante vacataire.

04^{ème} Promotion

Juin 2017

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
D'Alger
EHEC

Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en

Sciences Commerciales

Option : Affaires Internationales

THEME:

Essai d'analyse du processus d'achat international

Etude de cas SARL SOMAFE

Elaboré par :

Melle Sabrina DJERADA.

Encadreur :

Mme Farah BENYOUNES.

Enseignante vacataire.

04^{ème} Promotion

Juin 2017

Résumé

Dans un monde où la compétitivité s'établit non pas uniquement sur le plan local mais également à un niveau mondial, où la majorité des marchés sont saturés, où les produits passent de plus en plus au stade de commodité, les entreprises se doivent de développer des avantages concurrentiels défendables qui leur permettront d'évoluer avec succès dans un environnement concurrentiel.

À cet égard, les entreprises prêtent une attention particulière sur la fonction achat qui est devenue aujourd'hui stratégique puisque son impact sur la performance de l'entreprise est significatif dans de nombreux domaines.

Avec la suppression des barrières qui freinaient le commerce extérieur auparavant, et la rareté des produits industriels en Algérie, les responsables des entreprises se tournent vers les achats à l'étranger.

Les achats internationaux représentent aujourd'hui un axe stratégique de l'activité principale des entreprises, deviennent un levier essentiel dans la rentabilité et nécessitent une étude approfondie afin de pouvoir soulever les obstacles rencontrés.

Dans ce travail nous allons essayer d'étudier la fonction d'achat dans l'entreprise, tenter de comprendre le fonctionnement des achats à l'international ainsi qu'énumérer l'ensemble des contraintes internes et externes qui freinent le processus d'achat international.

Mots clés : Achat, stratégie, compétitivité, performance, achat international, panel fournisseur.

Abstract

In a world where competitiveness is established not only on the local plan but also at a global level, where the majority of markets are saturated, where products are increasingly becoming a commodity, companies must develop Competitive advantages that will enable them to evolve successfully in a competitive environment.

In this case, companies pay particular attention to the purchasing function that has become strategic today since its impact on the performance of the company is significant in many fields.

With the removal of the barriers that hindered foreign trade before, and the scarcity of industrial products in Algeria, business leaders turn to purchases abroad.

Today, International purchases represent a strategic axis of the main activity of companies, become an essential lever in the profitability and require a thorough study in order to be able to raise the obstacles faced.

In this research, we will try to study the purchasing function in the company, try to understand the functioning of the purchases abroad as well as to list all the internal and external constraints which inhibit the process of international purchase.

Key words:

Purchase, strategy, competitiveness, performance, International purchase, Supplier panel.

الخلاصة

في عالم تنشأ فيه القدرة التنافسية ليس فقط على المستوى المحلي بل أيضا على المستوى العالمي، حيث غالبية الأسواق مشبعة، وحيث تصبح المنتجات سلع، يجب على الشركات أن تطور مزايا تنافسية تمكنها من التطور بنجاح في بيئة تنافسية شديدة.

وفي هذا الصدد، تولي الشركات اهتماما خاصا لوظيفة الشراء التي أصبحت إستراتيجية في وقتنا نظرا لتأثيرها الكبير على أداء الشركة في العديد من المجالات.

مع إزالة الحواجز التي أعاققت التجارة الخارجية من قبل، وندرة المنتجات الصناعية في الجزائر، مديري الشركات يتجهون إلى الشراء في الخارج.

تمثل المشتريات الدولية الآن محور استراتيجي للنشاط الرئيسي للشركات، وأصبحت رافعة أساسية في الربحية، لذلك تتطلب دراسة شاملة لكي تتمكن من رفع العقبات التي تواجهها.

في هذا البحث، سنحاول دراسة وظيفة الشراء في الشركة، محاولة فهم أداء عمليات الشراء في الخارج، وتعداد كافة القيود الداخلية والخارجية التي تعيق عملية الشراء الدولية.

الكلمات الرئيسية:

شراء، إستراتيجية، التنافسية، أداء، الشراء الدولي، لوحة المورد.

Dédicaces

A mes parents : Maman, papa, aucunes dédicaces ne sauraient exprimer ma gratitude et envers vous, puisse ce modeste travail constitué une légère compensation pour tous vos sacrifices.

A mes grands parents pour toute l'affection que vous m'avez portée.

A mes deux frères Iliz et Nacer, vous êtes ma source de bonheur

A mes tantes et oncles pour votre soutien

A tous ceux qui me sont chers, en particulier Selma et Sarah pour votre aide qui a été si précieux.

Sabrina.

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et reconnaissance à Madame BENYOUNES Farah, qui a accepté de diriger ce mémoire, pour la confiance qu'elle m'a accordée et les précieux conseils qu'elle m'a apportés tout au long de ce projet.

Mes remerciements iront à tous les membres du jury qui ont accepté de consacrer le temps qu'il faut pour évaluer mon travail de recherche.

Mes remerciements s'adressent également à Mr DRAOUI Lyes, Mr AMROCHE Mohamed, à Madame SOUAT Sarah, et à toutes les personnes de la SARL SOMAFE pour leurs accueils et leurs aides.

Je tiens à remercier particulièrement Mr ALIKACEM Islam, pour son accueil et sa disponibilité.

J'aimerais également remercier l'ensemble du personnel enseignant de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, pour le sérieux et la qualité de l'enseignement qu'ils ont fourni durant ces années d'études

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui de près ou de loin m'ont aidé et encouragé à bien mener ce modeste travail.

Liste des tableaux

N °	Titre	Page
01	Nouveaux challenges des acheteurs	11
02	Distinction entre les missions de la fonction Achats et Approvisionnements.	17
03	Caractéristiques d'un cahier de charges	42
04	Critères d'appréciation d'un fournisseur	44
05	Les sources traditionnelles d'information	46
06	Éléments d'appréciation d'un fournisseur lors d'une visite	48
07	Exemple de matrice multicritères pour la sélection des fournisseurs	50
08	Rubrique des fichiers à mettre à jour	52
09	Tableau de bord des opérations d'achat international	56
10	Risques environnementales des achats internationaux	58
11	Avantages et inconvénients de la remise documentaire	62
12	Avantages et inconvénients du crédit documentaire	67
13	Avantages et inconvénients d'une LCSB	68
14	La répartition des frais en acheteur et vendeur	77
15	Présentation du processus d'achat	92
16	Objectifs du premier trimestre 2016 du processus achat	94
17	Le nombre d'importations de SOMAFE en Euros pour chaque pays, année 2016	95
18	Le nombre de fournisseurs pour chaque région, année 2016	96

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Évolution de la fonction achats dans l'entreprise.	10
02	Diverses politiques d'achats	25
03	Exemple de segmentation des achats	28
04	Matrice d'analyse stratégique d'un portefeuille d'achat	30
05	Le diagnostic de la situation des achats	33
06	La chronologie du crédit documentaire	65
07	La mise en place de la LCSB	68
08	Organisation du service achat	92
09	Carte cartographique des processus.	93
10	Le nombre d'importations de SOMAFE en Euros pour chaque pays	96
11	Nombre de fournisseurs de SOMAFE par pays	97
12	Résultat des contraintes commerciales internes	114
13	Contraintes techniques internes	115
14	Résultat des contraintes commerciales externes	116
15	Résultat des contraintes techniques externes	116
16	Ishikawa manque de prévision	117
17	Ishikawa manque de coordination	118

Liste des abréviations

ABC: Activity Based Costing.

AFNOR : L' Association Française de Normalisation.

BSC : Balanced ScoreCard.

C.C.I : la Chambre de Commerce Internationale.

CEI : Commission Electrotechnique Internationale.

CKR : Convention de Kyoto Révisée.

CO : Certificat d'Origine.

CREDOC : Crédit Documentaire.

DG : Directeur Général.

DGA : Directeur Général Adjoint.

DMQ : Département système management de qualité.

DQQ: le coût Délai-Quantité-Qualité.

EDI : Echange de Données Informatisé.

ERP : Enterprise Ressource Planning.

EUR1 : le certificat de circulation des marchandises.

GDS : Gestion Des Stocks .

INAPI : Institut National Algérien de Propriété Industrielle.

INCOTERM: International Commercial Terms.

ISO: International Organization for Standardization.

LC : Lettre de Crédit.

LCSB : La lettre de Crédit Standby.

LTA : Lettre de Transport Aérien.

NIF : Numéro d'Identification Fiscale.

NVO: Non Vessel Owners.

NVOCC : Non Vessel Operating Common Carriers.

PME : Petites et Moyennes Entreprises.

R&D : Recherche et Développement.

REMDOC : Remise Documentaire.

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

SARL : Société à Responsabilité Limitée.

SAV: Service Après-vente.

SMQ : Système de management de la qualité.

SRM: Supplier Relationship Management.

SWIFT: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications.

UE : Union Européenne.

VD : les Ventes au Départ.

VTE : Vente En Etat

VTM : Vente technico-commerciale.

ABB : ASEA Brown Boveri

SOMAFE : Maghrébine de Fourniture de Matériel Electriqu

Liste des annexes

Annexe 01 : Organigramme de l'entreprise

Annexe 02 : Demande d'achat

Annexe 03 : Proposition de commande VTE

Annexe 04 : Proposition de commande VTM

Annexe 05 : Proposition de commande gestion des stocks

Annexe 06 : Bon de commande

Annexe 07 : Guide d'entretien avec le responsable achat

Annexe 08 : Guide d'entretien avec l'acheteur import

Annexe 09 : Guide d'entretien avec le responsable qualité

Annexe 10 : Guide d'entretien avec contrôleur de gestion

Annexe 11 : Questionnaire des contraintes d'achat commerciales internes

Annexe 12 : Questionnaire des contraintes d'achat techniques internes

Annexe 13 : Questionnaire des contraintes d'achat commerciales/ techniques externes

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre 01 : Cadre globale d'analyse.....	6
Section 01 : Introduction de la notion d'achat.....	7
Section 02 : La fonction d'achat dans l'entreprise.....	18
Section 03 : La stratégie d'achat.....	24
Chapitre 02 : Le processus d'achat à l'international	
Section 01 : La gestion d'achat à l'international.....	40
Section 02 : Le paiement des achats à l'international.....	59
Section 03 : Organisation des moyens de transport à l'international.....	72
Chapitre 03 : Etudes des contraintes du processus d'achat international	
Section 01 : Présentation de l'entreprise.....	83
Section 02 : Procédures d'achats internationaux de SOMAFE.....	92
Section 03 : La démarche méthodologique de l'enquête.....	103
Conclusion générale.....	120

Introduction générale

Avec la mondialisation et la conjoncture économique actuelle, les défis de l'entreprise sont âpres. Elle doit garder ses parts de marché, réaliser des profits et assurer sa survie tout en agissant dans un environnement où la concurrence est de plus en plus rude. Seules survivent, les entreprises qui font preuve d'innovation mais aussi d'adaptabilité et surtout de compétitivité face aux exigences et aux besoins - tant en termes de qualité que de quantité - des consommateurs toujours plus nombreux. De ce fait, la conception et les stratégies des entreprises ont été totalement bouleversées.

Dans ce contexte ultra-concurrentiel, le seul moyen de préserver sa marge consiste aujourd'hui à réaliser des gains sur la productivité et sur les achats puisque les prix de vente sont dorénavant dictés par la loi du marché. C'est ainsi que la fonction achats, autrefois reléguée au second plan, a refait surface et s'est petit à petit imposée comme étant une des fonctions les plus importantes de l'entreprise.

Dans un contexte d'internationalisation croissante de l'économie, les achats à l'étranger sont un puissant levier de compétitivité et de développement pour les entreprises. Ils constituent une opportunité majeure que ces dernières doivent saisir pour réduire leurs coûts.

L'objectif de tirer pleinement et durablement parti de ces opportunités nécessite en effet de ne pas se limiter à une approche simplement opportuniste, mais de s'inscrire résolument dans une véritable démarche stratégique.

Cependant toute activité qui dépasse les frontières du pays d'origine, expose l'entreprise à de multiples contraintes qu'elles sont internes ou externes. Les contraintes internes sont les contraintes que l'entreprise se donne à elle-même et répercute sur le marché fournisseur. Les contraintes externes, sont les contraintes que le marché exerce sur les achats de l'entreprise.

Ces contraintes peuvent dans certains cas constituer un frein pour le processus d'achats international de l'entreprise et nécessitent une identification et un positionnement précis pour être intégrés dans la politique de sécurisation de l'entreprise et dans ses coûts et prix.

Pour cette raison, la fonction de l'achat évolue et évoluera considérablement car elle devra relever des défis importants et tenir compte des contraintes spécifiques. Elle devra avoir une structure bien organisée, liée avec la stratégie globale de l'entreprise, pour assurer une gestion efficace de ses achats internationaux, et la réalisation du plan d'investissement.

Dans ce contexte, nous avons effectués notre recherche au sein de la SARL SOMAFE, une entreprise spécialisée dans le montage et vente de matériels électriques.

Cette recherche consiste à faire une analyse du processus d'achat en général puis du processus d'achat international du matériels électriques, ainsi que son système d'évaluation d'une part, de son activité et la performance de son processus d'achat et d'autre part, l'évaluation continue de ses fournisseurs. Pour ensuite arriver à une analyse des contraintes qui entravent la gestion de ses achats à l'international.

Ainsi notre problématique s'articule autour de la question suivante :

Quelles sont les contraintes au processus d'achat international des matériels électriques de la SARL SOMAFE ?

Afin de répondre à cette problématique, nous avons jugé utile de poser les sous questions suivantes :

- Comment SOMAFE peut pourra-t-elle obtenir les meilleurs sources d'approvisionnement à l'étranger, sur le marché des matériels électriques sans recourir au risque fournisseur ?
- Les contraintes internes du processus d'achat international sont liées uniquement?
- Comment le système d'évaluation interne de SOMAFE permet de réduire les contraintes du processus d'achat international ?

Suite à ces sous questions ; nous avons émis les hypothèses suivantes :

Nous avançons par la première hypothèse qu'avoir un panel fournisseur permet de réduire les contraintes fournisseurs

La deuxième hypothèse suggère que les contraintes internes du processus d'achat international ne sont pas liées qu'au service achat.

Enfin la troisième hypothèse suggère de procéder à une évaluation continue du processus achat international réduit le nombre de contrainte

Pour bien mener notre travail, nous avons optés pour une méthode déductive, c'est-à-dire nous partons du général au particulier.

Notre revue de la littérature enrichie par la recherche documentaire portant sur les principaux concepts et théories traitant notre sujet , nous a permis d'insérer notre étude dans un cadre descriptif et analytique.

Par ailleurs notre recherche a été renforcée par une partie pratique qui nous a permis de mener une enquête sur le terrain par le biais d'un entretien de recherche adressé aux responsables achats, responsable qualité et contrôleur de gestion et d'un questionnaire.

Le plan de notre travail est dressé de la façon suivante :

Chapitre 01 : comporte des notions de base sur la fonction achats, en commençant par un historique sur la fonction au fil des dernières décennies, on présente par la suite sa place et son organisation au sein de l'entreprise, ainsi que sa relation avec les autres fonctions de l'entreprise et enfin l'aspect stratégique du processus d'achat.

Chapitre 02 : Intitulé le processus d'achat international, il comporte les différents aspects des achats à l'étranger, en commençant par la gestion d'achat à l'international, les moyens de paiement et l'organisations des différents moyens de transport internationaux.

Chapitre 03 : Le troisième chapitre est une étude de cas qui sera effectuée au sein de la SARL SOMAFE ou nous allons essayer d'étudier une étude d'opération d'achat à l'étranger et nous entamons une enquête sur le terrain afin de ressortir les différentes contraintes qui surgissent lors du processus d'achat international.

Chapitre 01 : Cadre global d'analyse

Introduction :

La Fonction Achats est devenue aujourd'hui stratégique puisque son impact sur la performance de l'entreprise est significatif dans de nombreux domaines. En effet, les achats représentent aujourd'hui en moyenne 68 % du chiffre d'affaires dans l'industrie.

On constate ainsi que, si la Fonction Achats est le garant de la qualité des produits achetés, elle doit désormais correspondre à un centre de profit.

Une des causes de ce changement est que nous sommes passés à une économie de marché, où les prix de vente sont dictés par le marché, faisant ainsi du prix de revient la seule variable sur laquelle l'entreprise peut jouer. Or ce prix de revient est constitué dorénavant à plus de 50 % par les achats, ce qui rend les achats stratégiques pour assurer la compétitivité de l'entreprise.

Les acheteurs ont ainsi obtenu de nouvelles responsabilités telles que la prospection, la négociation et la sélection des produits ou services répondants aux besoins de l'entreprise.

C'est pourquoi la Fonction Achats est rapidement passée d'une fonction purement administrative à une fonction négociatrice voire technique selon les organisations.

Dans ce premier chapitre, on va essayer de passer en revue certains aspects théoriques de la fonction d'achat. La première section sera consacrée aux définitions générales des achats, la deuxième section traitera la fonction d'achat dans l'entreprise et le rôle de chaque partie prenante à l'achat, enfin la troisième section sera consacrée à la stratégie d'achat.

Section 01 : Introduction de la notion d'achat

1. L'historique de la fonction Achat

L'achat est le mouvement par lequel une personne physique ou morale se transforme en possesseur de quelque chose en donnant sa valeur financière donnée à celle-ci exprimée en unité monétaire d'un pays à son ex-possesseur. L'acte s'opère dans le cadre d'un processus comprenant une série de décisions et d'exécution.¹

On peut présenter l'évolution de la fonction Achats selon les étapes suivantes ² :

1.1.avant 1975 :

La politique achat est fondée sur les prix en termes de politique et stratégie d'achat, le phénomène d'intégration verticale ne nécessite l'achat que de produits ou de services non critiques pour l'entreprise, d'où l'impact financier des achats dans le coût de revient des produits est relativement faible.

Ainsi les relations clients/fournisseurs étaient fondées sur une échelle temporelle de court terme selon la recherche du meilleur prix. Les différentes tactiques employées étaient les suivantes :

- recherche d'avantages ponctuels à partir de commandes d'achats au coup par coup ;
- mise en concurrence du marché des fournisseurs au niveau de chaque commande ou marché ;
- consultation de chaque marché à partir de spécifications produits figées ;
- imposition au fournisseur des paramètres de qualité total (délai, niveau de qualité, service, etc.) avec établissement en cas de non-respect du contrat.

Pendant cette période le rôle de l'acheteur était d'obtenir le prix le plus bas au niveau de chaque commande. Cette approche fondée exclusivement sur le prix paraît aujourd'hui insignifiant car :

- Elle repose sur une totale disponibilité des produits dans le cadre d'un marché ouvert ;
- elle induit des comportements individuels chez les acteurs ;
- elle est basée sur la connaissance parfaite des produits à acheter.

¹www.wikipedia.org/wiki/Achat

²Missouni (A) et Hamdi (M), « analyse de processus d'achat », mémoire de licence, Institut national de commerce, Alger, 2008. P 08.

1.2.De 1975 à 1985 :

Le choc pétrolier de 1973 bouleverse l'organisation des entreprises. Celui-ci marque un coup d'arrêt dans la croissance économique des pays industriels, caractérisé notamment par une montée du chômage et une forte inflation. La demande n'étant ainsi plus supérieure à l'offre, les entreprises cherchent non plus à produire pour vendre mais vendre pour produire, accordant ainsi davantage d'importance à leurs marges.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les entreprises ne peuvent augmenter leurs prix de vente. Elles accordent alors de l'importance à la réduction des coûts afin de préserver leurs marges. Les achats ont ainsi une importance cruciale dans la démarche de réduction des coûts et optimisation des marges.¹

En termes de stratégie d'achat, la recherche de la diminution du coût de revient s'effectuait à partir d'une recherche technique, d'autre part :

- l'externalisation a consisté à rechercher à l'extérieur les spécialistes des prestations, activités ou services correspondant à nos besoins ;
- la recherche technique a consisté à déterminer techniquement les produits correspondant à la qualité utile.

Ce nouveau mode de fonctionnement avait les caractéristiques suivantes :

- les relations clients/fournisseurs étaient de court terme selon une mise en concurrence du marché des fournisseurs ;
- en termes commerciales cette mise en concurrence du marché des fournisseurs se faisait à partir de spécifications produits figées et les commandes d'achat étaient passées au coup par coup sans donner d'éléments prévisionnels aux fournisseurs ;
- en revanche et en termes de qualité, les acheteurs ont été obligés de donner des conseils aux fournisseurs dans le but d'obtenir une qualité totale constante.
- Sans changer fondamentalement les comportements des acheteurs, cette période a constitué une première prise de conscience de l'impact des achats sur le résultat de l'entreprise.

¹Faligot (F), " Acheteur production et hors production : vers un même profil de compétences ? ", Mémoire En vue de l'obtention du diplôme Master en management programme, Kedge Business School.

En 1983, un expert de Mac Kinsey publie le premier article stratégique¹ sur les achats, qui s'appuie sur une matrice à deux entrées :

- le poids stratégique de la famille de produits considérée, en termes de coût, d'impact sur la rentabilité, et de criticité ;
- le risque d'approvisionnement, lié à la complexité du marché, à la limitation de l'offre et aux autres freins au libre achat.

1.3. De 1985 à 1995 :

Enfin, à la fin des années 1990, la professionnalisation s'accroît grâce au développement des systèmes d'information qui favorisent l'avènement de l'e-procurement, de l'e-sourcing, etc.

Dès le début de cette période, de nombreuses entreprises ont été obligées de reconnaître que leurs concurrents japonais avaient du succès dû en grande partie à l'attention toute particulière qu'ils portaient à la performance globale de leurs fournisseurs en termes de fiabilité, d'assurance de la qualité, de la rapidité des livraisons, plutôt qu'à la stricte préoccupation du prix.

Dans la plupart des cas cela s'est traduit par le remplacement du critère « prix » par un critère et type « coût global » comprenant des références à la performance des fournisseurs :

- qualité par rapport à un référentiel ;
- respect des délais de livraison ;
- gestions des stocks,

Dans pour cela identifier un véritable coût global comprenant des indicateurs financiers tels que le coût d'acquisition, le coût de possession, etc.

Quoi qu'il en soit vers la fin de cette période, la fonction achats est regardée de près et commence à mettre en place un certain nombre de stratégies (ex. la délocalisation).

Il s'agit donc pour la fonction de créer son propre réseau de fournisseurs pour garder un avantage concurrentiel, diminuer le nombre de fournisseurs et chercher à travers des relations de type partenariat à bénéficier de la capacité d'innovation des fournisseurs.

¹Peter Kraljic, "Purchasing Must Become Supply Management", Harvard Business Review, septembre 1983

1.4. Depuis 1995

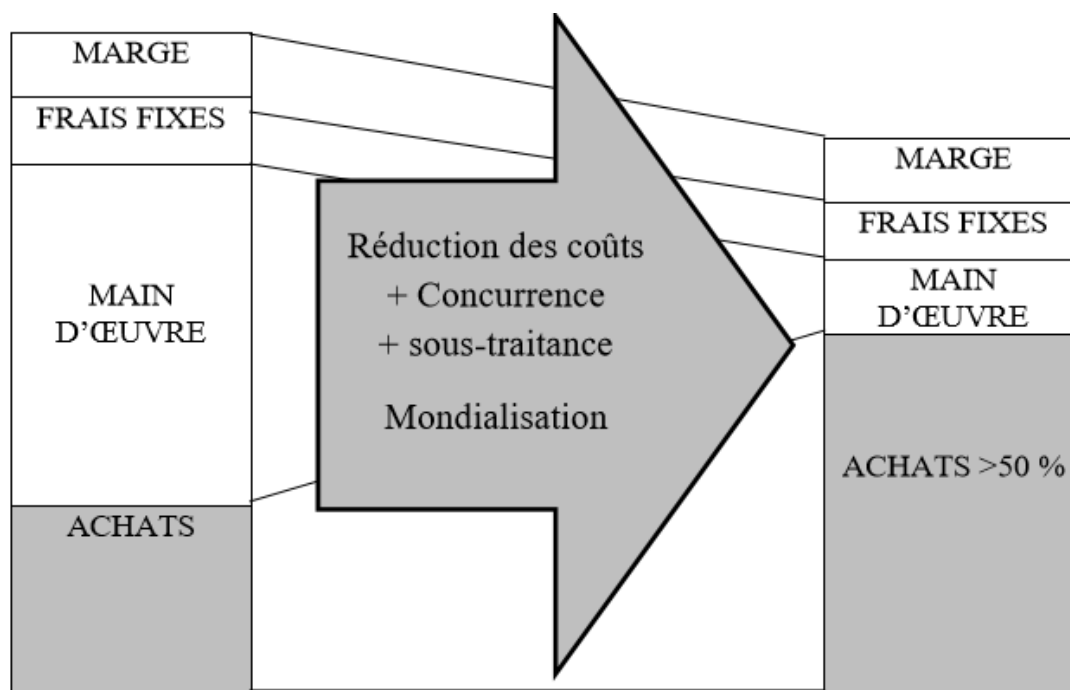
C'est depuis cette période que nous assistons à de véritables changements dans la profession et ceci vient de la conjonction de deux paramètres :

- les bouleversements de l'économie ;
- le professionnalisme de la fonction.

La fonction achat devient davantage professionnalisant et stratégique.

On peut résumer cette évolution au fil du temps par le schéma ci-dessous

Figure 01 : évolution de la fonction achats dans l'entreprise.



Source : <http://fr.slideshare.net/abid67/management-et-techniques-des-achats-etsourcing-4681228>

2. Les facteurs d'évolution de la fonction achats

2.1. La globalisation des marchés

Tout d'abord, la mondialisation est le premier facteur d'évolution de la fonction achats car elle provoque de profonds changements dans l'environnement de l'acheteur. Dans un premier temps, l'ouverture de marchés étrangers donne de nouvelles perspectives de sourcing pour les acheteurs

qui ne se contentent plus de faire des recherches de fournisseurs au niveau local ou régional, mais bien au niveau global

De plus, la mondialisation amène plus de concurrence entre les différents fournisseurs, permettant ainsi à l'acheteur de disposer de leviers de négociation plus importants, et in fine, de réduire les coûts, en jouant notamment sur l'augmentation des volumes d'achats.

L'acheteur gère ainsi un portefeuille de fournisseurs de plus en plus conséquent d'où la nécessité de mettre en place un processus de reporting adapté pour maîtriser sa relation avec les fournisseurs (suivi logistique, évaluation de la performance, mise en application du contrat).

Enfin, la mondialisation entraîne l'augmentation de processus de fusions-acquisitions entre les entreprises. Les acheteurs peuvent ainsi y voir des opportunités de synergie importantes et mettre en place des partenariats stratégiques. Cependant, ils doivent être de plus en plus vigilants et maîtriser les risques face à la puissance croissante de certains fournisseurs, créée par ces mécanismes, et pouvant aller jusqu'à des situations monopolistiques.¹

La figure suivante illustre les changements intervenus dans l'environnement de l'entreprise ainsi que les nouveaux challenges pour les acheteurs.

Tableau 01 : Nouveaux challenges des acheteurs

Tendances des années 1990	Challenges pour les achats
Accélération de la globalisation et du rythme de changement	Recherche constante de nouvelles solutions d'achats à l'échelle mondiale
Multiplication des externalisations de processus industriels et fonctionnels	Accroissement de la complexité du portefeuille achats et de la structure des contrats
Expansion très rapide du nombre de solutions d'e-procurement	Grande confusion entre les différentes solutions existant sur le marché
Croissance au travers de fusions et d'acquisition	Intégration des organisations achats au travers des cultures et systèmes d'informations différents

Source : Revue Excellence HA, Mars 2013

¹ Alain Ducasse et Jessica Hogne, 'L'acheteur du future', revue Accenture, 2002, page 2.

2.2. Le recentrage des entreprises sur leur cœur de métier

Le passage d'une économie de production à une économie de marché bouleverse complètement la stratégie des entreprises et par conséquent le rôle de la fonction achats.

Les entreprises passent d'une logique de production à une logique client, en se focalisant sur celui-ci. En effet, dans un contexte de plus en plus concurrentiel dû à l'ouverture des marchés, les entreprises se recentrent sur leur cœur de métier en étant « créatrices de valeur client »

Les entreprises doivent ainsi s'adapter en permanence aux évolutions du comportement du consommateur. En effet, le client final devient de plus en plus exigeant sur la qualité et le coût d'un service/produit, ainsi que sur le délai des prestations.

Les consommateurs souhaitent des produits personnalisés qui répondent à leurs besoins et attachent de plus en plus d'importance aux services proposés par les entreprises (exemple : service après-vente). Les organisations doivent donc adapter leur organisation afin d'être flexibles et répondre aux besoins du consommateur. Si l'entreprise n'est pas capable de satisfaire le client, celui-ci ira voir ailleurs.

2.3 L'évolution des systèmes d'information

L'évolution technologique et notamment le développement des systèmes d'information impactent le quotidien de l'acheteur. Auparavant, les acheteurs consacraient la plupart de leur temps aux tâches opérationnelles et administratives telles que la saisie des demandes d'achats, la réalisation des commandes, la facturation etc.

L'apparition de l'e-procurement, en automatisant les processus d'achat et le suivi des commandes permet à l'acheteur de se libérer de tâches fastidieuses, répétitives et peu créatrices de valeur, pour se consacrer davantage au management stratégique des achats.¹

Les outils d'e-sourcing tels que les progiciels de gestion intégrée ou les places de marché électroniques explosent. Le développement de plateformes d'enchères inversées, par exemple, permet à l'acheteur de faire des économies sur des produits standards, à faible valeur, en gagnant du temps. L'acheteur devient ainsi un gestionnaire de la base de données fournisseur.

¹ Allal Chérif, " Les achats innovation et collaboration ", Revue Excellence HA, Mars 2013, page 5

Elle lui permet de maîtriser son panel de fournisseur, de suivre l'évolution de leurs performances et de gérer des appels d'offres de bout en bout.

2.4. Le développement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

Depuis la fin des années 1990, une nouvelle notion est apparue au sein des entreprises : le concept de développement durable.

Il s'agit d'un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités. Il se matérialise notamment par la mise en place d'une politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises. Les entreprises s'engagent ainsi à prendre des mesures de protection de l'environnement et à introduire la notion d'éthique dans leurs décisions.

L'apparition de la notion de RSE change les règles du jeu et bouleverse les comportements de l'acheteur. En effet, elle fait émerger une multitude de nouveaux critères ayant du poids dans le choix des produits ou services, tout comme dans le choix des fournisseurs. Ainsi, aux critères basiques tels que la qualité, le délai et le coût, viennent s'ajouter des critères sociaux tels que : travail des enfants, traitement équitable des salariés, respect des droits humains et conditions de travail. Viennent également s'ajouter des critères environnementaux tels que : émissions de CO₂, préservation de la nature et politique de recyclage.

Les acheteurs sont au cœur de cette démarche de développement durable en raison de leur position d'interface avec le fournisseur et la chaîne de production et d'approvisionnement de l'entreprise.¹

Enfin, la mise en place d'une politique RSE à un objectif économique dans la stratégie de l'entreprise: améliorer son image auprès du client final pour augmenter son chiffre d'affaires. Les acheteurs sont donc garants de l'image de leur entreprise en choisissant les fournisseurs et produits qui auront des impacts sur les ventes, ce qui les responsabilise davantage.

Ils sont prêts à assumer les éventuels surcoûts provoqués par la prise en compte de ces nouveaux critères. Cependant, les décisions prises ont toujours un intérêt commercial avec pour objectif de générer de la profitabilité sur le long terme.

¹Gwenaëlle Oruezabala, " Achats à l'international : le paradoxe de l'utilisation d'une plateforme d'e-sourcing par une PMI", Revue Management et Avenir, 2010, Page 162

3. Perspective d'évolution de la fonction d'achat¹

La fonction achats va subir de nombreuses modifications liées aux changements fondamentaux des entreprises. En effet, la mondialisation oblige les entreprises à faire évoluer leurs stratégies et leurs organisations pour s'adapter aux nouvelles données de l'économie internationale.

Par ailleurs, l'ensemble des entreprises, y compris les PME, ne trouvent aujourd'hui leur croissance que dans une démarche internationale avec tous les changements organisationnels que cela suppose.

À de nouvelles stratégies d'entreprise correspondent de nouvelles adaptations en termes d'achats, d'ordre :

3.1. Stratégique

La délocalisation des fabrications, le « global sourcing », le multi-partenariat, la pré-compensation (ou le reverse counter trade)... sont autant de nouveaux échanges pour l'entreprise qui oblige la fonction achats à revoir ses stratégies.

3.2. Tactique

L'entreprise se dote de nouvelles méthodes de travail, comme par exemple, la mise en place de « supply-chain » pour organiser les flux de manière efficace, l'utilisation de l'informatique dans tous les domaines d'activité, de méthodes marketing performantes, qui permettent aux achats des démarches d'une autre convivialité.

3.3. Organisationnel

Comment, à partir de ce qui est dit plus haut, organiser la fonction achats de manière à ce qu'elle contribue le plus efficacement possible à la stratégie de l'entreprise en créant de la valeur sous de nombreux aspects ?

3.4. Humain

Quelles sont les nouvelles compétences requises pour exercer efficacement dans la fonction achats ? Comment former, et sur quels domaines, les acteurs en poste ?

¹ Roger PERROTIN, François SOULET de BRUGIÈRE, Le manuel des Achats, Edition Eyrolles

Les entreprises aujourd'hui doivent « grossir ou mourir », en tout cas « croître ou stagner » car, dans l'économie actuelle, seuls ceux qui ont ou auront des moyens financiers importants subsisteront.

4. La fonction d'achat et ses notions voisines:

Bien qu'il puisse exister une définition globale de la fonction comptabilité ou de la vente, il n'existe pas de définition universelle de la fonction achats. En raison de son émergence récente et plus ou moins rapide en fonction des secteurs d'activité et des entreprises, les métiers d'acheteur divergent et il est difficile d'en donner une définition précise universelle.

Tout d'abord, Barreyre¹ définit les achats comme une fonction qui :

« recouvre l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer, dans les meilleures conditions et à moindre coût, les matières, matériaux, composants, fournitures, outillages et équipements ainsi qu'une partie des prestations de services extérieurs dont l'entreprise a besoin pour la réalisation des opérations qui dérivent de sa vocation ».

Cette définition peut se résumer par approvisionner au meilleur coût, dans les meilleurs délais et dans la meilleure qualité possible.

Pour Bruel et Ménage² :

« La fonction Achats est responsable de l'acquisition des produits, bien et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend »

Pour Laurent³ l'achat est :

« 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 ;

¹ (Y.P) Barreyre, l'impartition politique pour une entreprise compétitive, Edition Hachette

² BRUEL (O) et Ménage (P) « *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », 4^e édition, Dunod, Paris, 2014.

³ LAURENT (L) « *Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants* », édition Dunod, Paris.

Les détails qui lui sont fixés, et ce en obtenant :

Le Prix d'Achat le plus bas

Le coût d'utilisation le plus rentable ».

Tandis que Marchal¹ a donné la définition suivante :

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

Il n'existe donc pas qu'une seule définition de la fonction achats. Chaque entreprise peut choisir sa propre définition en fonction de l'importance et des rôles qu'elle souhaite confier aux acheteurs.

On constate, d'après ces définitions, un point très essentiel, la fonction achat est au service des autres fonctions de l'entreprise, de ce fait, l'acheteur agit en tant que prestataire de service dont l'objectif de satisfaire un client interne selon plusieurs critères : le coût délai-quantité-qualité (DQQ).

4.1. Différence entre achats et approvisionnements

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

L'Association Française de Normalisation (AFNOR) va, en 1990, distinguer les achats des approvisionnements.

Dans ses lignes directrices, elle définit le rôle des achats comme la détermination de la stratégie fournisseur, la négociation et le suivi des contrats, la gestion des commandes. Les approvisionnements sont, quant à eux, responsables de la planification des commandes, du suivi des stocks et de leur gestion administrative.

Les grandes entreprises ont ainsi tendance à séparer les approvisionnements et les achats en deux fonctions distinctes afin que les achats deviennent indépendants de la production et assurent un rôle davantage stratégique qu'opérationnel.

¹ MARCHAL (A) « *Marketing achat* », édition Ellipses, Paris, 2007, P .24

L'approvisionnement est une fonction d'exécution tournée vers l'intérieur de l'entreprise. La relation fournisseur est à court terme.

L'achat est une fonction d'acquisition de ressources matérielles de l'entreprise de l'entreprise tournée vers l'extérieur. La relation fournisseur est à long terme.

Dans le tableau suivant, on distingue la différence entre les missions de la fonction achats et approvisionnements :

Tableau 02 : Distinction entre les missions de la fonction Achats et Approvisionnements.

Missions de la fonction Approvisionnements	Missions de la fonction Achats
<ul style="list-style-type: none"> → Exploitation du calcul des besoins → Traitement des demandes d'achats → Passation des commandes et réapprovisionnement → Passation des commandes de dépannage → Suivi des contrats → Relance des livraisons → Suivi des litiges → Contrôle des performances des fournisseurs → Gestion des stocks → Autres.... 	<ul style="list-style-type: none"> → Elaboration d'une politique d'achats → Elaboration à l'élaboration de la politique MAKE OR BUY → Elaboration du budget achats → Détermination des objectifs → Evaluation des fournisseurs et consultation → Négociation des marchés → Rédaction des accords → Autres ...

Source : Etabli par nous même, à partir de l'ouvrage " Marketing-Achat", ROGER Perrotin, Edition d'Organisation, 2003.

On conclut alors, en gagnant son indépendance vis-à-vis des approvisionnements, les achats deviennent davantage stratégiques.

Section 02 : La fonction achats dans l'entreprise

1. L'organisation de la fonction achat

Pour tenir un rôle de chef de projet l'acheteur doit être placé dans une organisation permettant :

- De s'intégrer dans une chaîne dont l'objectif est la satisfaction du client final
- D'optimiser l'interaction des fonctions de l'entreprise

L'organisation et la place de la fonction Achats dans l'entreprise ont un impact majeur sur l'efficacité même de la fonction, il importe de replacer la fonction Achats dans le cadre générale de l'entreprise, pour analyser comment déployer les achats en cohérence avec la stratégie de l'entreprise et comment la fonction doit s'insérer dans les principaux processus transversaux.

Depuis plus de dix ans, ces organisations achats se modifient et évoluent Bruel et Ménage décrivent quelques modèles d'organisation de la fonction¹ :

1.1. Service Achats/Approvisionnements : le modèle « historique »

Dans ce premier type d'organisation, le moins évolué, le service est bien dénommé « service Achats », mais sa fonction est surtout administrative et ses tâches sont en fait de l'approvisionnement, plutôt orienté vers l'exécution.

L'acheteur reçoit le plus souvent des demandes d'achats, ou des besoins résultants d'une application automatisée. Il n'a pas le pouvoir de validation ni de remise en cause de ces demandes d'achats ou de cahier de charges. Son rôle consiste juste à les transformer en commandes fermes, en essayant de satisfaire les besoins au prix d'achat le plus bas. Pour ce faire, il dispose un fichier de fournisseurs potentiels, parmi lesquels il choisit le moins cher du moment.

On peut dire ainsi que l'acheteur, dans cette approche, n'agit que sur le court terme, leur métier est organisé par des procédures, aucune préoccupation de stratégie achats à long et moyen termes n'apparaît.

Sur l'organigramme, les Achats n'ont pas le statut de fonction majeure.

BRUEL (O) et Ménage (P) « *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », 4e édition, Dunod, Paris, P252.

1.2.Direction Achats « mature » : autonome

Dans ce deuxième modèle, le service Achats devient une direction, qui est responsable de la définition d'une politique et de sa mise en œuvre.

De façon précise, ses responsabilités s'accroissent de la manière suivante :

- développement du sourcing et de la recherche des fournisseurs ;
- mise au point d'un système d'évaluation et de sélection des fournisseurs ;
- prise en charge du suivi des fournisseurs et du contrôle de leurs performances ;
- développement d'une attitude « proactive » vis-à-vis du marché des fournisseurs, grâce à une responsabilité croissante en termes de R&D sur les possibilités d'évolutions à moyen terme (étape intégrant la constitution et la gestion d'un panel de fournisseurs) ;
- participation à la conception des produits, et à la définition plus qualitative des besoins futurs de l'entreprise ; - participation à la définition de la politique générale de l'entreprise.

Dans ce modèle, le plus souvent, la direction Achats devient hiérarchiquement l'égale des autres fonctions principales de l'entreprise et répond directement à la direction générale.

Par ailleurs, les compétences que les acheteurs doivent posséder changent et se diversifient : rapidement, un seul acheteur n'est plus en mesure de les réunir toutes. Les spécialistes apparaissent (acheteurs amont, acheteurs projets, acheteurs négociateurs, responsables de marché, etc.).

A ce niveau, les approvisionnements ne sont pas (plus) gérés par les Achats, mais souvent rattachés à une fonction Logistique, ou des centres de distribution.

1.3.Direction Achats intégrée à la direction supply chain

Ce modèle n'a de sens qu'avec l'émergence d'une fonction supply chain rattaché à la direction générale.

Dans ce cas, la priorité n'est plus donnée aux arbitrages fonctionnels « internes », mais le top management recherche une optimisation d'ensemble à tous les niveaux de la supply chain, avec une vision transversale des critères de performances (coûts totaux, qualité, délais, flexibilité, réactivité).

On confie, ainsi, la responsabilité globale du système opérationnel de l'entreprise de l'amont vers l'aval à une direction supply chain.

Concernant la position de la fonction Achats, deux approches existent, qui se traduisent par deux types possibles d'organigramme :

- Soit on considère que la fonction exerce une activité stratégique symétrique de celle du « marketing vente », de façon autonome, sans lien hiérarchique avec la supply chain.
- Soit on considère que les fournisseurs et partenaires de l'entreprise sont des acteurs et ressources externes de sa supply chain étendue, et dans ce cas, les Achats sont intégrés au sein de la direction supply chain, sous les responsabilités de son dirigeant.

Dans ces deux types de structure, la notion de clients internes et d'obligation de résultats à leur profit reste identique à celle des modèles précédents.

2. Les missions des acteurs de la fonction achats

Chaque acteur de la fonction achats doit disposer d'une définition de missions qui peuvent être résumés comme suit :

2.1. Le directeur des achats :

- propose et met en œuvre la politique d'achats en cohérence avec la politique générale de l'entreprise,
- valide les stratégies d'achats par secteur d'achat,
- propose et s'assure du déploiement de la politique qualité au niveau du service achats,
- organise la direction, définit les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs,
- est garant de la satisfaction des clients internes et externes,
- propose les objectifs de la fonction achats à la direction générale et met en place un système de mesure de la performance de son activité,
- est signataire de tous les actes concernant les ressources extérieures à l'entreprise.
- propose les différentes délégations et autorisations de dépenses concernant les marchés en ligne et notamment ceux concernant l'accès aux catalogues électroniques,
- s'assure de la bonne communication en interne, et particulièrement de l'utilisation du produit Intranet.

2.2.Le responsable de projet d'achats

- établit le devis des dépenses d'achats des affaires,
- établit le planning des achats par rapport à l'affaire et déclenche les achats critiques en termes de délais,
- est garant de la communication avec les prescripteurs,
- joue le rôle de chef d'orchestre achats et s'assure du déploiement du plan d'action afin de satisfaire les prescripteurs,
- assure le retour d'expérience sur le projet
- Il assure un rôle opérationnel en termes de négociations de haut niveau – un rôle de management d'une équipe d'acheteurs.

2.3.L'acheteur

- Il a pour mission principale de décliner de manière opérationnelle la stratégie définie sur sa famille d'achat.
- Il met en œuvre les leviers d'actions proposés dans la stratégie de sa famille d'achat. Dans le cadre de cette déclinaison opérationnelle, il prend en charge les phases de consultation des fournisseurs, d'analyse des offres, de négociation et de sélection finale des fournisseurs pour son établissement.
- Il gère en collaboration avec sa hiérarchie le panel fournisseurs de son établissement et participe au renouvellement régulier de celui-ci.
- Il est l'interlocuteur privilégié du coordinateur achat et participe aux réflexions menées au niveau du groupe sur sa famille d'achat.
- Il est également l'interlocuteur privilégié des demandeurs de son établissement. Il réalise une veille technique et commerciale du marché fournisseur en collaboration avec le coordinateur achat de sa famille.

3. Les centres d'achats ou Buying Center

Après avoir défini l'organisation de la fonction d'achats ainsi que la mission et le rôle de chaque acteur, il est nécessaire de parler du centre d'achats ou Buying Center comme les anglo-saxons le surnomme.

Le Buying center représente l'ensemble des personnes, représentantes d'autres fonctions de l'entreprise, qui interviennent dans la décision des achats¹.

Ce centre pouvant parfaitement évoluer dans sa composition lors d'une autre décision d'achat. Mais il comprendra la plupart du temps des personnages que l'on peut identifier selon leur rôle comme² :

- Utilisateurs
- Prescripteurs
- Filtres
- Décideurs

3.1. Les utilisateurs

Il s'agit de ceux qui sont souvent à la source de la détection du besoin et subissent directement les inconvénients de l'inadaptation des produits ou services puisque, comme leur nom l'indique, ce sont les utilisateurs finaux. Il peut s'agir du service de production, du service après-vente, du service technique, etc.

3.2. Les prescripteurs

On les trouve aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise : ce sont eux qui définissent les caractéristiques techniques des produits à acheter et influencent ainsi la décision finale. Il peut donc s'agir des bureaux d'études, des centres de recherches et développement, des cabinets d'engineering, etc. Généralement, le rôle des bureaux d'études est prépondérant mais il ne faut toute fois pas minimiser l'impact des autres prescripteurs.

3.3. Les conseillers

Il s'agit de ceux qui suggèrent les choix des produits ou de fournisseurs, ou encore communiquent des informations susceptibles d'influencer ces choix. Il est difficile pour les vendeurs de repérer les individus et leur degré d'influence car ce rôle dépend des structures informelles de l'entreprise. Les conseillers peuvent être des contrôleurs de fabrication, les contrôleurs de réception dont le souci est la qualité du produit, et même parfois l'acheteur qui doit limiter au maximum les risques inhérents aux produits.

¹ www.mercator-publicitor.fr, consulté le 27-03-2017 à 15:55

² Idem

3.4. Les filtres

Ce sont les personnes qui font écran ou contrôlent la communication entre les membres du centre d'achats et leur environnement, par exemple les fournisseurs potentiels. Un acheteur peut par exemple agir en tant que filtre, souvent en empêchant la relation directe entre les fournisseurs, les utilisateurs et les prescripteurs de son entreprise. Mais ce rôle peut être tenu par n'importe quel responsable intervenant dans le centre d'achats.

3.5. Les décideurs

Ce sont les personnes ayant le dernier mot dans le processus d'achat et décidant de finaliser ou non l'accord avec un fournisseur. Il peut s'agir du directeur de vente, du directeur technique, etc.

Section 03: La stratégie d'achat

1. La politique d'achat

« La politique, c'est savoir ce qu'on veut, et en vouloir les moyens »¹

La politique d'entreprise est l'affaire de la direction. C'est cette dernière qui sera le moteur et l'initiateur. Cette politique générale doit se décliner en politique particulière, propre à chaque fonction, dont la fonction achat.

Toutes les fonctions de l'entreprise sont «Clientes» de la fonction achat. La politique d'achat doit donc être connue de tous et soutenue par tous.

En marketing classique, la mise en œuvre de la stratégie porte sur la définition et le déploiement opérationnel du marketing mix. Concernant les achats, la démarche est parfaitement similaire et systémique : les domaines d'actions qui constituent un plan d'actions achat sont l'équivalent d'un « purchasing mix »

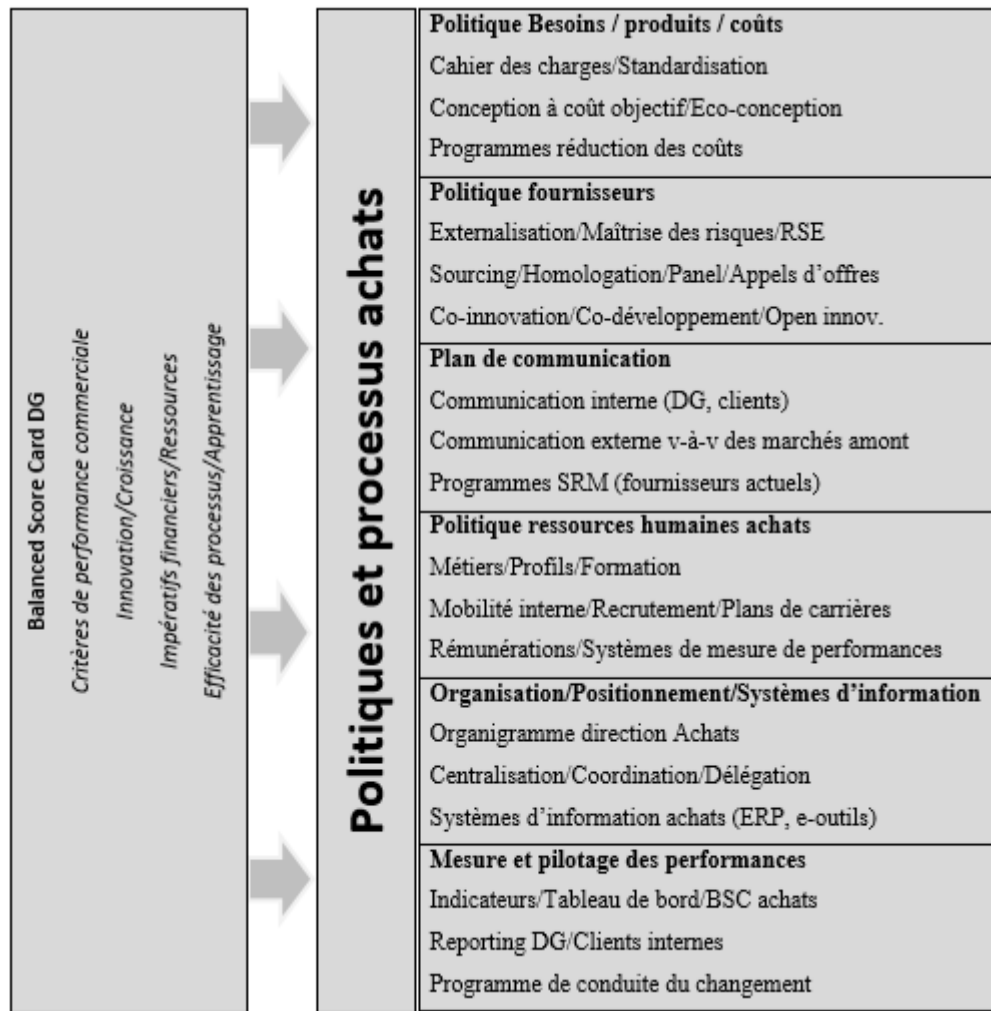
Pour simplifier, considérons que ces domaines d'action peuvent s'organiser autour des principaux points suivants : ²

- ❖ La politique d'expression et de définition des besoins, déployées par des leviers internes
- ❖ La politique fournisseur, et plus généralement tous les leviers d'actions sur les fournisseurs et les marchés amont ;
- ❖ La politique de communication interne et externe vis-à-vis de toutes les parties prenantes des achats ;
- ❖ La politique des systèmes d'information et d'aide à la décision achats, ainsi que le management des ressources humaines ;
- ❖ Les choix de structure et d'organisation adéquats ;
- ❖ La conception d'un système de mesure des performances adapté et cohérent et des actions de motivations résultantes.
- ❖ Le schéma suivant fait ressortir les points principaux dans chaque domaine d'action

¹ L.LAURENT, Guide de l'acheteur industriel, éditions DUNOD, 2e édition, Paris

² Bruel (O) et Ménage (P), « Politique d'achats et gestion des approvisionnements »,4e édition, Dunod, Paris, 2014

Figure 02 : Diverse politiques d'achats



Source : Bruel (O) et Ménage (P), « Politique d'achats et gestion des approvisionnements », 4e édition, Dunod, Paris, 2014

Une politique achat n'a de sens que si elle est alignée sur la stratégie de l'entreprise et sur ses valeurs, faute de quoi elle sera inopérante.

On ne peut définir une politique d'achat et des missions que si on comprit au départ la stratégie globale de l'entreprise.

En plus de ces éléments, PERROTIN¹ ajoute le point de : l'établissement des règles de déontologie qui se décline, selon lui, en trois axes :

¹ PERROTIN (R), « LE marketing Achats », éditions d'Organisation, Paris, 2007

- l'établissement des règles et procédures, afin d'apporter plus de transparence et de conserver la confiance des fournisseurs et des clients ;
- procédures vis-à-vis des fournisseurs : une stricte égalité doit être assurée entre les processus d'achat ;
- la charte éthique: l'éthique achat, c'est l'ensemble des règles de comportement que l'on s'impose ou que l'on impose à ses fournisseurs.

2. L'achat en amont

Ce que nous appelons l'achat amont est un ensemble de démarches d'anticipation des achats et qui regroupe le « marketing achats et l'élaboration des stratégies d'achats ».

Il s'agit donc bien de stratégies d'approvisionnement à la disposition de la stratégie d'entreprise. Les outils et méthodes ci-après sont à mettre en œuvre de manière permanente afin de disposer d'aides aux différentes décisions à prendre.¹

Avant d'aborder les différents points de la stratégie d'achat, il est convenable de clarifier la terminologie, pour faire la distinction entre une stratégie et une politique nous donne MARSHAL² les deux définitions suivantes

Une politique est « *l'ensemble des décisions et des règles de conduite adoptées à l'avance pour une certaine période de temps en vue d'atteindre certains objectifs* ».

Une stratégie est « *l'ensemble des moyens d'action utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs. La stratégie est orientée généralement contre la concurrence* ».

De ces deux définitions on comprend que la politique s'impose à la stratégie en lui fixant des buts à atteindre, des contraintes et des critères à respecter et est souvent formalisée dans les chartes d'entreprises, alors que la stratégie est les moyens et les ressources mobilisés afin de réaliser des objectifs quantifiés. De ce fait, la stratégie s'inscrit dans une politique générale.

Selon PERROTIN³, la démarche de l'élaboration des stratégies d'achat doit s'organiser en étapes successives :

¹ Bruel (O) et Ménage (P), op.cit

² MARCHAL (A) « Marketing achat », édition Ellipses, Paris, 2007.

³ PERROTIN (R), op.cit

- La segmentation des achats,
- L'analyse du marché,
- La visualisation du portefeuille des achats
- Diagnostic et élaboration de stratégies d'achats
-

3. Segmentation des achats

Elle consiste à découper les besoins de l'entreprise ou à compacter la liste des articles achetés en classes homogènes d'achats que nous appelons des « familles d'achat » ou « segments technologiques ».¹

Ce découpage des achats de l'entreprise en familles d'achats est un travail fondamental à exécuter avant de bâtir une stratégie d'achats et donc d'engager des ressources.

L'efficacité de l'action stratégique dépend en grande partie de cette segmentation. Les actions marketing et stratégie d'achats étant tournées vers l'extérieur et construites à partir d'une réflexion « marchés », nous définirons la « famille d'achats » ou le « segment technologique » comme un ensemble homogène de produits, activités ou services représenté par un marché fournisseur spécifique et pour lequel il est possible de formuler une stratégie d'achats. Il n'existe pas de méthodologie universelle pour effectuer cette démarche.

Toutefois il est intéressant de considérer trois niveaux de déclinaison² :

3.1. 1er niveau

Il s'agit d'une classification fonctionnelle à partir de la typologie des achats décrite dans le chapitre précédent. À titre d'exemple, nous trouvons dans ce premier découpage :

- les achats de matières premières,
- les achats de sous-traitance,
- les achats d'informatique,
- etc.

¹Roger PERROTIN, François SOULET de BRUGIÈRE, « Le manuel des achats », éditions d'Organisation, Paris, 2007

² IDEM

3.2. 2e niveau

Au deuxième niveau, on trouve des lignes de produits correspondant à des métiers. Ces lignes de produits déterminent, dans une large mesure, le profil des acteurs de la fonction achats.

Elles correspondent aux différents secteurs d'activité de l'entreprise et doivent donc être choisies avec le plus grand soin, car elles constituent le point de départ de l'analyse du marché.

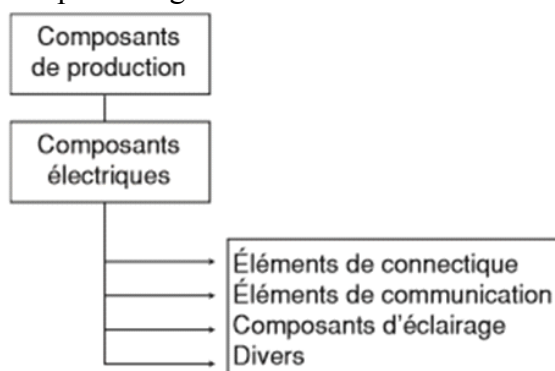
En outre, ces lignes de produits doivent nécessairement permettre le recueil de l'information.

3.3. 3e niveau

Ce troisième niveau consiste à créer des familles d'achats qui permettent de déterminer les enjeux aussi bien en termes financiers qu'en termes de risques de tous ordres.

La figure ci-dessous constitue un exemple de segmentation des achats de type : « composants de production ».

Figure 03 : Exemple de segmentation des achats:



Source : Roger PERROTIN, François SOULET de BRUGIÈRE, « Le manuel des achats », éditions d'Organisation, Paris, 2007

4. Analyse du marché

Selon PERROTIN et SOULET de BRUGIÈRE¹, l'analyse du marché consiste à identifier de la manière la plus fine possible la nature et la valeur de « poids » situé de chaque côté de la balance du marché.

Cette analyse permet à l'acheteur de positionner son entreprise et ses besoins en terme de

¹ Ibid

puissance et ainsi de déterminer des objectifs à terme et la stratégie à adopter pour les atteindre.

Cependant, quelle que soit la catégorie du produit, activité ou service dans laquelle on se situe, l'approche marketing achats consiste à gérer la relation entre vendeur et acheteur (entreprise fournisseur et entreprise donneur d'ordre) à partir de l'adaptation de l'entreprise à son environnement.

Analyser un marché consiste à le caractériser, déterminer ses limites et les stratégies possibles des acteurs

Pour cela, il faut recueillir un ensemble d'informations qui peuvent être classées selon :

- les aspects quantitatifs et estimatifs,
- les dimensions de l'offre et de la demande.

5. Analyse du portefeuille d'achat

Tandis que Perrotin¹ classe les achats en niveaux, Bruel et Ménage² et Marchal³ préfèrent l'outil de la matrice.

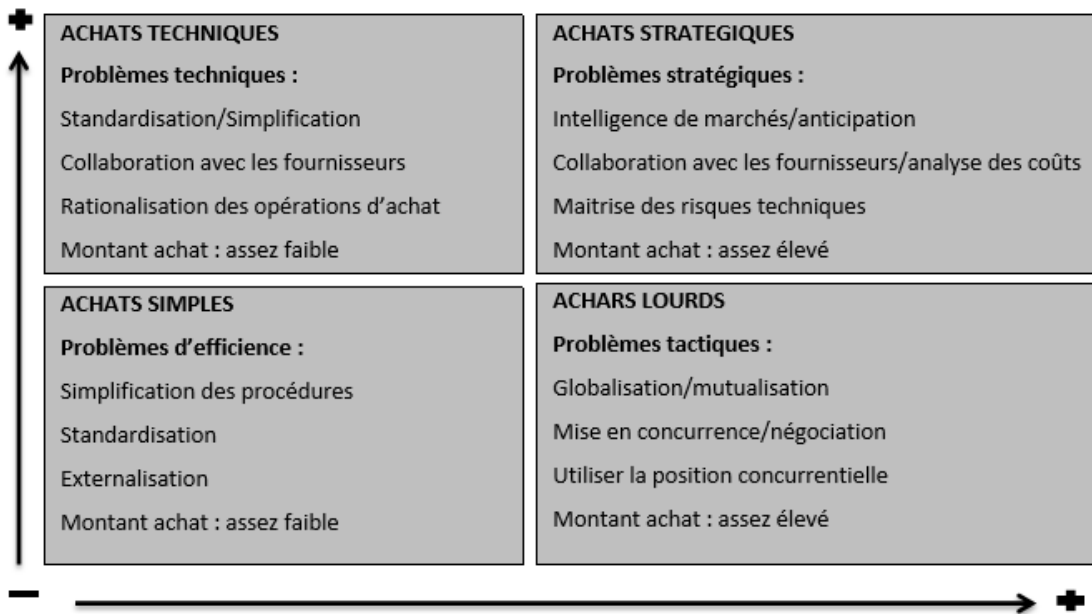
L'élaboration de cette matrice se fait par le croisement des notions de risques/opportunités et d'enjeu économique (le montant annuel dépensé en valeur par une famille d'achat, ou bien chiffre d'achat), ce croisement suggère une typologie différenciée des familles d'achat comme indiqué dans la matrice ci-dessous.

¹ PERROTIN (R), op.cit, P 49

² Bruel (O) et Ménage (P), op.cit, P 50

³ MARCHAL (A), op.cit, 52.

Figure 04 : matrice d'analyse stratégique d'un portefeuille d'achat



Source : Bruel (O) et Ménage (P), « politique d'achat et gestion des approvisionnements », 4e édition, Dunod, Paris, 2014, P 63.

5.1. Les achats stratégiques

On trouve dans cette catégorie d'achats, soit de achats spécifiques à fort coût de développement (pièces techniques, développement de logiciel, ...), soit des achats standards s'adressant à un marché des fournisseurs étroit (matières premières par exemple).

La qualification et la sélection des fournisseurs ont pour but de choisir des fournisseurs ayant réellement les capacités et le profil adéquat attendus, de ce fait, la contractualisation garantit à la fois l'obtention des performances produits et services souhaitées.

D'autre part, la capacité de comprendre les évolutions probables des marchés fournisseurs (intelligence de marché/anticipation), est un facteur déterminant pour couvrir des achats à court ou à moyen terme, à travers des contrats fournisseurs (nouveaux).

5.2. Les achats techniques

La différence entre les achats techniques et les achats stratégiques est en termes d'enjeu économique qui est plus faible pour les achats techniques. Ainsi, l'entreprise ne doit pas investir autant de temps dans les actions de : la qualification et la sélection des fournisseurs, l'analyse des

coûts, et l'intelligence des marchés.

Une rationalisation des actes d'achat est donc nécessaire, l'entreprise peut penser à s'engager dans des opérations de standardisation.

5.3.Les achats lourds

Ils sont des achats avec des dépenses importants pour l'entreprise mais à faible risques, pour lesquels la transférabilité des fournisseurs est aisée, peu coûteuse et relativement rapide. Dès lors, l'appel d'offres et la mise en concurrence sont généralement des leviers importants pour créer des conditions d'une compétition suffisante.

5.4.Les achats simples

Sans enjeu économique et sans risques majeurs, il s'agit par exemple d'achats indirectes (fournitures de bureau, frais généraux divers, ...), il faut veiller donc à ce que cette catégorie ne consomme pas trop de ressources. Sans cette logique, l'entreprise est invitée à avoir recours à l'externalisation.

6. Le diagnostic et l'élaboration des stratégies d'achat

Faire un diagnostic consiste à porter des jugements sur la situation des achats. Le diagnostic a plusieurs objectifs qui se traduisent en définitive par le choix du type d'action à mener pour réduire les vulnérabilités d'approvisionnement :

- aider à une meilleure maîtrise des contraintes,
- servir de guide à l'allocation judicieuse des ressources que l'acheteur peut consacrer à l'étude.

Selon PERROTIN¹ la représentation des contraintes d'achat, il est évident que la démarche dite de « marketing opérationnel » consiste, par action sur un certain nombre de paramètres, à faire en sorte que les segments se déplacent vers la zone des achats simples. Les paramètres à mettre en œuvre sont les variables du « mix achats » :

- le Prix,
- le Produit,
- la Communication,
- le Marché.

¹ PERROTIN (R), op.cit

La variable « Prix » est à actionner quand le segment se trouve déjà placé dans la zone des achats simples. En effet, dans la mesure où l'acheteur cherche des relations client/fournisseur de long terme, il convient de négocier les futurs achats en se préoccupant de la variation des prix dans le temps.

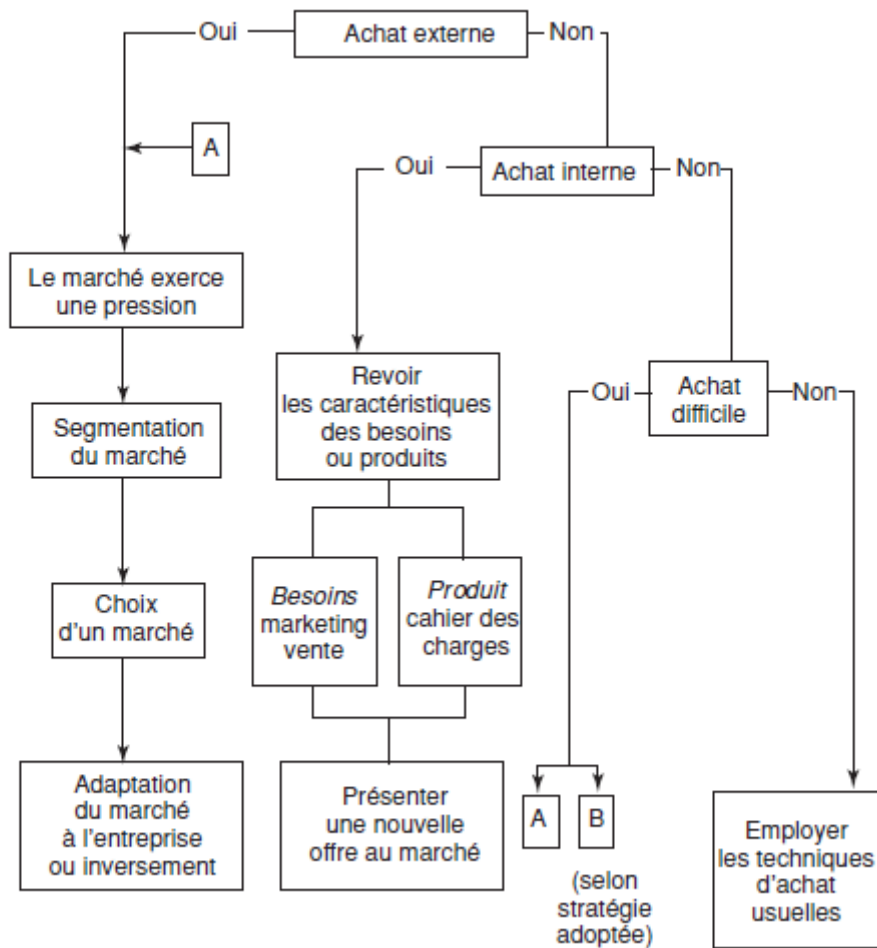
La variable « Produit » est pertinente pour les produits segments placés dans la zone des achats internes. En effet, les problèmes d'achat se trouvent en interne et peut-être faut-il revoir la définition des produits du segment.

La variable « Marché » est bien évidemment à actionner dans le cas des segments placés dans la zone des achats externes, car c'est le marché qui occasionne le dysfonctionnement et une étude pour ouverture du marché s'impose.

Quant à la variable « Communication », elle permet, à l'aide d'une bonne communication interne et externe, par exemple sous la forme d'un Intranet et d'une « plaquette commerciale achats », de minimiser les difficultés

Le logigramme ci-dessous récapitule ces différents éléments.

Figure 05: Le diagnostic de la situation des achats



Source: Perrotin (R), « Le Manuel Des Achats », éditions d'Organisation, Paris, 2007, P 97

7. Quelques stratégies d'achats

Outre l'amélioration de la performance économique des achats, l'innovation et le développement durable, une direction achats doit se concentrer sur l'anticipation et la gestion des risques. L'ensemble des décisions seront hiérarchisées en fonction des priorités stratégiques. Elles ont pour but de définir les procédures à respecter vis-à-vis des clients internes.

Elles permettent également la mise en œuvre de plans d'actions et la définition d'objectifs opérationnels pour les acheteurs et les fournisseurs.¹

7.1. Les stratégies liées aux coûts

Si l'objectif principal est souvent de réduire les coûts, les directions achats peuvent également chercher à mieux répartir leurs dépenses. Plusieurs approches sont possibles.

Lorsque l'entreprise a plusieurs filiales ou plusieurs sites, la globalisation des achats est un moyen de commander des volumes particulièrement importants. Elle constitue un levier de négociation auprès des fournisseurs.

La direction achats doit donc émettre des décisions permettant la coordination et le suivi de cette globalisation. La direction achats peut décider d'aller au-delà d'une simple relation avec ses fournisseurs les plus importants. Une politique de partenariat ou de co-développement peut donc être mise en place. Si elle suit cette démarche, l'acheteur doit avoir le souci de mieux maîtriser la structure de coûts et d'approfondir la connaissance de l'entreprise sur la stratégie, l'organisation et les processus desdits fournisseurs.

7.2. Les stratégies liées à la qualité

Les décisions stratégiques liées à la qualité décrivent le dispositif d'assurance qualité fournisseurs à développer. Elles ont pour but d'éviter la non-qualité.

Ainsi des orientations portant sur le suivi des fournisseurs doivent être données. Des audits et des plans d'actions en cas de dérives doivent être envisagés.

7.3. Les stratégies liées aux délais

Le respect des délais annoncés mais aussi la capacité à s'adapter aux impondérables sont les principaux objectifs des directions achats. Celles-ci doivent donc avoir le souci de la maîtrise du flux logistique des fournisseurs, de leur capacité à stocker et à gérer d'éventuelles livraisons de dernière minute.

¹<http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats-Le-guide/Article/La-fonction-achats-en-entreprise-politique-et-strategie-d-achats>, Consulté le 30/03/2017 à 11 :45

7.4. Les stratégies liées au panel fournisseurs

Lorsqu'elle est bien menée, la rationalisation du panel génère de nombreux bénéfices. Parmi les gains immédiats, la globalisation des volumes d'achats met l'acheteur en meilleure position de négociation. Les coûts administratifs liés à la gestion d'un grand nombre de fournisseurs disparaissent. A plus long terme, la réduction renforce généralement les relations avec les partenaires restants.

Une méthode basique destinée à rationaliser le panel fournisseurs est la méthode ABC (Activity Based Costing).

Cette dernière permet de distinguer trois segments d'achats : le premier qui regroupe 80 % des achats pour seulement 20 % des fournisseurs, le deuxième qui regroupe 15 % des achats pour 20 % des fournisseurs et enfin le troisième où 60 % des fournisseurs du panel ne correspondent qu'à 5 % du volume des achats. La rationalisation s'effectue alors sur ce troisième segment. Les directions achats doivent donc, à partir des bases de données, identifier les produits les moins commandés sur les deux dernières années et isoler les premiers fournisseurs à éliminer. Il est aussi possible de demander à un fournisseur de rang 1 de gérer directement la relation avec un fournisseur de rang 2. Ceci reste néanmoins un processus lourd.

A noter que la direction achats doit donner des directives sur les critères d'élimination des fournisseurs du panel afin d'éviter les problèmes contractuels en cas d'éviction abusive.

7.5. La recherche de l'innovation

L'une des valeurs ajoutées de la fonction achats est la détection de l'innovation chez les fournisseurs, car elle constitue un avantage concurrentiel essentiel pour les entreprises. L'enjeu consiste à dépasser la stricte analyse des coûts de chaque fournisseur pour analyser la valeur qu'il apporte dans le développement de l'entreprise.

La direction achats doit mettre en place une veille technologique en amont. Il faut mettre en avant les fournisseurs ayant une vision stratégique compatible avec celle de l'entreprise, pouvant s'engager dans la durée et témoignant d'une solidité financière suffisante. Cette veille doit permettre la construction d'une cartographie de couples fournisseurs/technologies.

Ce travail en amont a porté ses fruits car, une fois le choix effectué, une bonne connaissance du partenaire rend la relation plus efficace et améliore l'anticipation des développements futurs.

La direction achats doit également s'efforcer d'intégrer les fournisseurs lors de la conception des produits ou services. Si elle intègre traditionnellement les fournisseurs lors de la phase de développement, elle gagne à les impliquer plus en amont.

Tout d'abord, cette démarche permet de mieux maîtriser les coûts et les objectifs mais aussi de réduire les délais de développement par intégration, dès le départ, d'un plus grand nombre de contraintes et de solutions. De plus, cette implication permet d'améliorer le taux de réussite des lancements par une meilleure anticipation des risques par les fournisseurs.

7.6. Le développement durable

Le développement durable est un nouvel objectif pour les directions achats qui découle de la stratégie d'entreprise. Il recouvre généralement la responsabilité sociétale (ou sociale) et environnementale de l'entreprise. Dans les achats, ses domaines d'application sont spécifiques.

Pour être en phase avec les principes du développement durable, la direction achats doit veiller à ce que les fournisseurs s'engagent en matière de pratiques sociales et de respect de l'environnement. A travers des audits, elle devra valider leurs pratiques de façon objective. Comment ? Grâce à des grilles d'évaluation composées de critères précis et intégrés dans les procédures achats.

La direction achats doit veiller à la rédaction d'une charte achats et développement durable à destination des fournisseurs. Ce document contient généralement des règles d'éthique à respecter entre les acheteurs et les fournisseurs. Il a également pour objectif d'encourager l'éco-conception et le respect de l'environnement, mais également d'inciter les fournisseurs à se mettre en conformité avec la législation et les conventions de l'Organisation internationale du travail.

Conclusion

La fonction achats est devenue aujourd'hui stratégique car son impact sur la performance de l'entreprise est significatif dans de nombreux domaines, notamment sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation.

Les missions de la fonction achats vont exiger qu'un certain nombre de tâches soient remplies, s'articulant autour de trois niveaux de responsabilités différentes qui caractérisent cette fonction.

D'une part, la fonction achats s'occupe en amont de définir et d'appliquer une politique d'achats. A ce titre, elle se fixe des objectifs au premier rang parmi lesquels la gestion des stocks de matières premières. La fonction achats élabore une politique d'achats en se préoccupant de la diversification des sources d'approvisionnement, des décisions d'intégration, de sous-traitance, et des systèmes d'évaluation et de sélection des fournisseurs.

Plus encore, la fonction achats doit développer un marketing achat avec ses politiques de produit, prix et communication s'adressant au marché amont de l'entreprise. Tout comme le service marketing vente fait fabriquer ce qui, selon lui, pourra se vendre, le marketing achat fait connaître ce qu'on peut trouver sur le marché fournisseur pour satisfaire les besoins de l'entreprise. Son organisation doit donc être adaptée à ses exigences et une mise en place de tous les systèmes de contrôle de gestion est nécessaire au pilotage de son action.

Chapitre 02 : Le processus d'achat à l'international

Introduction

Acheter à l'étranger est devenu une nécessité pour l'entreprise contemporaine si elle veut continuer à rester compétitive au sein d'une économie mondialisée. En effet, développer ses achats à l'étranger est désormais un axe majeur de toute politique de réduction des coûts.

L'objectif de tirer pleinement et durablement parti de ces opportunités nécessite en effet de ne pas se limiter à une approche simplement opportuniste, mais de s'inscrire résolument dans une véritable démarche stratégique.

Dans cette étude, nous nous intéressons à l'étude du fonctionnement des achats à l'international et les étapes que l'entreprise devrait suivre. La première section sera consacrée à la gestion des achats à l'international, la seconde section abordera les différents moyens de paiement ainsi que les financements internationaux, enfin la dernière section elle traitera l'organisation des différents moyen de transport.

Section 01 : La gestion de l'achat international

1. Les enjeux des achats à l'international

Parmi les raisons qui pousse l'entreprise à acheter à l'étranger¹ :

1.1.Le marché à l'achat est devenu international

D'une part du fait du regroupement de nombreuses entreprises au sein de groupes internationaux, D'autre part de nombreuses sources de matières premières et de producteurs de pièces se trouvent à l'étranger.

1.2 Les entreprises se concentrent sur leur cœur de métier

Elles sous-traitent la part de l'activité qui ne rentre pas dans leur cœur de métier en choisissant la sous-traitance ou l'externalisation.

1.3.Les entreprises s'internationalisent

Elles s'implantent dans les pays qui représentent un marché potentiel à la vente. Du fait de cette implantation, elles recherchent sur place des fournisseurs capables de répondre à leurs besoins localement. Après avoir testé ces fournisseurs pour ces besoins locaux, ces fournisseurs rentrent dans le panel fournisseurs de l'entreprise.

1.4.La compétitivité de l'entreprise passe par la réduction des coûts

Acheter à l'étranger est devenu une nécessité pour l'entreprise contemporaine si elle veut continuer à rester compétitive au sein d'une économie mondialisée. En effet, développer ses achats à l'étranger est désormais un axe majeur de toute politique de réduction des coûts.

2. Procédure d'achats internationaux

Les procédures d'importation sont généralement mises en place par les institutions administratives, économiques, bancaires et douanières.

Les étapes successives sont nécessaires pour se conformer à ces procédures et se résument comme suit¹ :

¹ CCI Centre International, la gestion stratégique des achats internationaux, mise à jour Mars 2011

2.1.Définition du besoin

Cette première étape revient à définir correctement le produit ou le service que l'on veut acheter, en adéquation avec les besoins de l'entreprise.

Les clients internes expriment leurs besoins, d'après Marchal², par le biais d'un document qu'on appelle demande d'achat, qui peut être exprimé en différentes formes :

- **Les spécifications fermées** : le client précise des contraintes techniques particulières et impose les fournisseurs
- **Les spécifications ouvertes** : le client interne ne stipule que le type de produit recherché
- **Les spécifications fonctionnelles** : le client définit des objectifs à atteindre, en termes d'utilisation du produit final, en indiquant les fonctionnalités souhaitées dans le produit final, cela va entraîner à l'ouverture pour la concurrence technologique et l'apport d'innovation.

En effet, la finalité de l'expression du besoin est d'établir un cahier des charges qui matérialise explicitement les attentes des clients internes et sera remis aux fournisseurs consultés.

Le cahier des charges est rédigé soit de façon détaillée, soit de façon fonctionnelle. Dans le premier cas, les fournisseurs se contentent d'y répondre point par point. Dans le second cas, le donneur d'ordres fait appel à leur capacité à proposer des solutions.

Bruel et Ménage³ nous donnent les différentes caractéristiques qui peuvent figurer dans un cahier de charges technique, comme l'illustre le tableau suivant

¹ DUPHIL (F), PAVEAU (J), « Exporter pratique du commerce international », 25ème Edition, FOUCHER

²MARCHAL (A), « marketing achat », édition Ellipses, Paris, 2007, P61

³ BRUEL (O) et MENAGE (P), « politique d'achat et gestion des approvisionnements », 4e édition, Dunod, Paris, 2014, P 77

Tableau N03 : caractéristiques d'un cahier de charges

Exposé principal du besoin	<ul style="list-style-type: none"> - Descriptif fonctionnel ou détaillé (fonctions à remplir ou plus souvent spécifications techniques et physiques détaillées) - Obligation de résultat ou de moyens (à préciser) Modalités d'assurance-qualité attendues - Critères techniques particuliers (risques et exigences qualité) - Modalités de protection de la confidentialité Règles de propriété intellectuelle et industrielle - Contraintes d'environnement/Respect des obligations légales Attentes d'éco-conception explicites - Quantités/volumétrie (base prévisionnelle ou planifiée) Modalités particulières de commande (conditions de livraison, conditions de transport et de conditionnement, etc.)
Autres caractéristiques du besoin	<ul style="list-style-type: none"> - Délai de livraison souhaité/Niveau de flexibilité souhaité - Niveau de réactivité attendu (avec demande de solutions à valider) - Conditions de recette à réception et tests (cas de biens d'équipements) - Exposé des critères d'évaluation des propositions fournisseurs
Caractéristiques économiques et informations attendues	<ul style="list-style-type: none"> - Coût objectif Décomposition transparente du coût (selon un modèle de décomposition précise) - Conditions de règlements souhaitées Conditions et systèmes de facturation Modalités de révision des prix (le cas d'achat incluant des éléments de volatilité des prix) Monnaie de facturation Modalités de protection contre les risques de change - Plan d'amélioration de la productivité (cas d'achat visant une collaboration sur moyen terme) - Coût fixe de développement - Coût des outillages (cas d'achat de produits spécifiques réalisés en sous-traitance)
Périmètre (attentes complémentaires associées)	<ul style="list-style-type: none"> - Prestations associées (maintenance, formation, documentation technique, assistance technique, etc.) Conditions de garantie et pièces de rechange Modalités d'après-vente attendues

	<ul style="list-style-type: none"> - Obligations de stocks - Modalités complémentaires de sécurité d'approvisionnement - Obligation de mise à jour de la solution (ex. upgrading de logiciels) - Obligation de gestion de la fin de vie du produit (par ex. modalités de recyclage/solutions proposées en termes de rétro-logistique)
--	---

Source : BRUEL (O) et MENAGE (P), « politique d'achat et gestion des approvisionnements », 4e édition, Dunod, Paris, 2014, P 77

2.2. La recherche des fournisseurs

La recherche de fournisseurs est menée avec le plus grand soin afin de trouver la partenaire qui satisfasse au mieux les intérêts de l'entreprise.

Afin de mener à bien l'opération, la sélection des fournisseurs passe par les étapes suivantes¹ :

- La détermination du profil des fournisseurs
- La définition du pays des fournisseurs
- L'identification des fournisseurs potentiels
- La rencontre avec les fournisseurs

2.2.1 La détermination du profil des fournisseurs

La détermination du profil d'un fournisseur nécessite de définir des critères d'évaluation. Ceux-ci peuvent être nombreux et peuvent être résumés dans le tableau suivant :

¹ DUPHIL (F), PAVEAU (J), « Exporter pratique du commerce international », 25ème Edition, FOUCHER

Tableau N04 : Critères d'appréciation d'un fournisseur

Critères d'évaluation	Intérêt pour l'acheteur
<p style="text-align: center;">• Commerciaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notoriété du fournisseur. - Qualité des services (délai de livraison, emballage, transport, assurance, SAV...). - Prix et conditions de paiement. - Capacité à donner des informations sur le marché de la première matière ou du demi-produit et sur les quantités achetées par les concurrents. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéficie de l'image de marque. - Economies entraînées par l'allègement de la logistique et des frais de stockage. - Facteurs de compétitivité (devise, durée de crédit, ...) - Meilleure connaissance des marchés « amont » et de la concurrence.
<p style="text-align: center;">• Techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapidité d'exécution de la commande (service expédition efficace, produits en stock, ...) - Contrôle qualité rigoureuse (certificat ISO) - Souplesse au niveau de l'organisation de la production (possibilité de commander des séries limitées...) - Existence d'un département recherche développement. - Qualité des techniciens. 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilité de gestion et diminution de la quantité à commande. - Diminution des renvois et accroissement de la qualité en aval. - Utilisation des innovations amont. - Amélioration du SAV le cas échéant.
<p style="text-align: center;">• De gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Service administratif efficace. - Organigramme permettant d'être en contact avec un seul responsable. - Personnel stable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilité de contact et dédouanement aisé. - Suivi aisé de la commande et des incidents. - Pérennité de la relation.

Source : DUPHIL (F), PAVEAU (J), « Exporter pratique du commerce international », 25ème Edition, FOUCHER, P 508

En raison du grand nombre de produits achetés, le service achat d'une firme gère constamment 20 000 références, il est donc impossible de suivre tous fournisseurs avec la même rigueur et il faut donc procéder à une analyse préalable des achats.

Pour cela différentes, la plus simple consiste en report sur un diagramme de Pareto, et cela consiste à énumérer et classer par montants annuels des achats décroissants.

Une approche plus élaborée peut être mise en œuvre par une analyse du portefeuille d'achat comme cité dans le chapitre 01 section 03

Ainsi, dans le cadre de l'achat d'un produit stratégiquement important pour l'entreprise, le fournisseur n'est pas retenu uniquement en fonction du prix proposé ou des conditions de paiement offertes. Un partenariat est recherché avec signature d'un contrat cadre et les critères principaux sont la capacité à mettre en place une procédure d'assurance qualité, l'échange de savoir-faire, la maîtrise de certaines technologies, l'importance de la recherche développement.

En revanche, pour un achat banal, les critères classiques se relèvent suffisants : Qualité, coût et livraison.

Lorsque les critères ont été déterminés pour un type de fournisseurs, le responsable achat réalise un dossier d'évaluation qui est utilisé lors de la phase de prospection.

2.2.2. La définition des zones ou pays fournisseurs

Après avoir élaboré le profil des fournisseurs, l'acheteur doit les identifier. Ce travail nécessite d'abord de définir les pays ou zone d'achat avant de mener une investigation plus approfondie sur les espaces géographiques retenus afin de repérer ces fournisseurs.

L'acheteur sélectionne les pays ou zones en tenant compte de ces critères suivants¹ :

➤ **La nature de l'achat :**

Le produit intermédiaire qui est intégré dans un processus de production implique davantage de contraintes que le produit fini

➤ **Le type de relation recherché par son entreprise :**

Le partenariat suppose des pays à niveau technologique comparable alors qu'une relation de fournisseur classique autorise toutes les zones

➤ **Les caractéristiques d'un marché aval :**

Un marché qui exige des produits à rotation rapide suppose un approvisionnement domestique ou dans un pays proche

➤ **Le type de rentabilité :**

Un produit à forte marge mais à faible rotation requiert une proximité moindre qu'un produit à faible rentabilité mais à rotation rapide.

¹IDEM

2.2.3. L'identification des fournisseurs potentiels

Après avoir défini les pays ou zones de recherche, l'acheteur cherche à dresser la liste des fournisseurs potentiels.

La démarche peut s'effectuer sur internet :

- En consultant es nombreux sites spécialisés dans ce domaine
- En accédant à une place de marché qui lui permettra de consulter le catalogue des produits des fournisseurs référenciés par celle-ci

Il est également possible d'avoir recours à des sources traditionnelles d'informations, qu'elles soient nationales ou étrangères, comme le résume le tableau suivant

Tableau 05: Les sources traditionnelles d'information

Les sources traditionnelles d'information	
Sources nationales	Sources étrangères
<ul style="list-style-type: none"> - Services commerciaux des ambassades des pays concernés - INAPI par la consultation des déptes de brevets - Catalogues officiels des salons internationaux - Association professionnelles - Banque ayant des implantations - Dans les pays concernés - Presse professionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Chambres de commerce et d'industrie locales - Représentations professionnelles - Chambre de commerces nationaux implantés dans les pays ciblés - Catalogues officiels des salons

Source : DUPHIL (F), PAVEAU (J), « Exporter pratique du commerce international », 25ème Edition, FOUCHER, P510

Lorsque les fournisseurs disposent d'un site web, il est possible d'y collecter certaines informations générales quand il s'agit d'un achat banal.

Dans d'autres cas, notamment quand il s'agit d'un produit importants de classe A, il faut nouer un premier contact avec les fournisseurs répertoriés par le biais d'une demande de renseignement

sur leur entreprise, demande à laquelle sont jointes des indications relatives aux produits recherchés et, éventuellement, une documentation d'achat.

2.2.4. La rencontre avec les fournisseurs potentiels

Une rencontre avec les fournisseurs potentiels est organisée avec les mêmes soins qu'une rencontre avec des clients.

L'acheteur dispose de fiches d'évaluation, d'une documentation sur son entreprise et il prépare l'entretien.

Cette rencontre peut avoir lieu dans les locaux de l'acheteur, lors des salons professionnels ou à l'occasion d'une visite chez le fournisseur comme expliqué ici dessus¹

➤ La réception des vendeurs

À la suite de sa démarche initiale, l'acheteur peut recevoir la visite du représentant d'un fournisseur contacté et doit se préparer à une négociation. Une commande d'essai peut être passée

➤ Les visites de salons

Dans la mesure où la visite d'un salon exige beaucoup moins de moyens que par la participation autant qu'exposant l'acheteur doit profiter des différents salons spécialisés pour rencontrer ses potentiels fournisseurs.

Il s'agit pas de passer la commande mais de réunir des informations plus précises sur les fournisseurs, d'examiner les produits, son accueil, sa disponibilité et le dynamisme de son équipe de vente.

➤ L'enquête sur le terrain

L'intérêt d'un déplacement chez le fournisseur réside dans le fait de pouvoir observer ses différentes installations et de se faire une idée précise sur sa fiabilité.

Ces informations permettent d'anticiper la pérennité des relations commerciales entre les deux parties.

¹ IDEM

Le tableau suivant résume les différents éléments d'appréciation d'un fournisseur lors d'une visite

Tableau 06 : Eléments d'appréciation d'un fournisseur lors d'une visite

Critères	Modalité d'évaluation
Conditions de production	<ul style="list-style-type: none"> - impression générale sur les locaux - niveau des équipements utilisés - niveau de qualification du personnel - organisation générale de l'entreprise - organisation du stockage et de la logistique
Produits	<ul style="list-style-type: none"> - gammes de produits vendus et caractéristiques - conditionnement des produits - organisation du service après-vente
Management de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - capacités managériales de l'équipe dirigeante - capacités à évaluer les marchés amont et aval - niveau d'informatisation et capacité à mettre en œuvre de nouvelles procédures - organisation administrative
Situation financière	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'endettement - Composition du capital

Source : DUPHIL (F), PAVEAU (J), « Exporter pratique du commerce international », 25^{ème} Edition, FOUCHER, P512

2.3.La sélection des fournisseurs

Après avoir définis les critères et recueillis toutes les informations, l'ensemble de données collectées doit être retraité pour garantir le meilleur choix. Dans de nombreux cas, il est nécessaire¹ :

- D'examiner, au vu des contraintes logistiques et des incoterms, les délais de livraison.
- De calculer le coût d'achat prévisionnel à partir des propositions faites.

Ce n'est qu'après cette phase de traitement d'information qu'intervient la sélection des fournisseurs à l'étranger

¹ IDEM

2.3.1. Examiner les délais de livraison

C'est un critère important de choix. L'évaluation du délai de livraison requiert la connaissance de la date et du lieu de livraison (incoterm). Selon des incoterms de vente au départ, l'acheteur doit ajouter les temps de transport, de manutention, voire de dédouanement pour évaluer la date de mise à disposition des marchandises dans ses locaux qui n'en sont pas facile d'estimer précisément.

2.3.2. Calculer le coût d'acquisition prévisionnel

Le prix constitue l'un des facteurs de choix d'un fournisseur. Souvent les firmes étrangères limitent leurs prestations logistiques et préfèrent vendre sous des incoterms qui les engagent moins.

Pour évaluer ces coûts il faut donc procéder à :

- Evaluer les impositions douanières

Le coût d'achat d'un produit importé est directement affecté par les impositions douanières sous forme de droits de douane ou de prélèvements agricoles. Sauf dans le cas où l'offre est formulée DDP lieu de destination convenu ou DEQ port de destination convenu, l'acheteur ajoute le coût du dédouanement au prix proposé.

- Prendre en compte les coûts liés à l'acheminement

Pour estimer correctement le prix du produit proposé par un fournisseur étranger, l'importateur tient compte des coûts liés à l'acheminement et qui interviennent au niveau de l'opération de transport proprement dite et des éventuels frais de stockage supplémentaires.

- Intégrer les modalités de paiement

Le coût d'une importation est grevé par des impositions douanières et des frais de logistique internationale mais il est également affecté par les conditions financières que proposent les fournisseurs.

Ainsi, l'appréciation des offres formulées en devises exige leur conversion en monnaie nationale. Il vaut mieux éviter de recourir à un cours au comptant et retenir plutôt un cours basé sur les techniques de couverture du risque de change à l'importation en vigueur dans l'entreprise. L'acheteur confronte ensuite les différentes offres selon les délais de paiement effectivement accordés.

Celles qui consentent les durées les plus courtes induisent un coût supplémentaire qui reflète l'incidence sur la trésorerie d'un paiement plus rapide.

2.3.3. Le choix du fournisseur étranger par analyse matricielle

L'entreprise procède à une analyse selon de multicritères.

Dans ce cadre, la firme définit :

- des critères d'évaluation des fournisseurs qui peuvent être le coût d'achat, le respect des délai de livraison, la qualité mais aussi l'efficacité de SAV, la capacité technique du fournisseur, sa capacité de production ...
- des pondérations attribuées à chaque critère et qui expriment la combinaison idéale qu'elle recherche pour l'achat concerné.

Le responsable des achats dispose alors d'un classement des fournisseurs qui lui permet de sélectionner :

- le meilleur fournisseur pour un achat ponctuel important.
- un ensemble de bons fournisseurs dans le cadre d'une politique de répartition entre plusieurs sources.

Le tableau suivant présente l'exemple de sélection des fournisseurs proposé Perrotin¹

Tableau 07: Exemple de matrice multicritères pour la sélection des fournisseurs

Critères	Coefficient de pondération	Fournisseur 1	Fournisseur 2	Fournisseur 3	Fournisseur 4
Prix	25				
Délai	15				
Quantité	30				
Garantie	10				
Formation	10				
Pénalité	10				
Note de synthèse	100				

Source : PERROTIN (R), « Le Manuel Des Achats », éditions d'Organisation, Paris, 2007, P 123.

¹ (R), « Le Manuel Des Achats », éditions d'Organisation, Paris, 2007

2.4. La gestion de la commande

Après avoir sélectionné ses fournisseurs, l'entreprise commande les produits. Le service achat peut le faire de manière traditionnelle. Il peut également s'engager dans une démarche d'automatisation avec le développement des cartes d'achat (Purchasing Card) pour les achats de biens et services courants sur le marché domestique ou développer des approches d'e-procurement.¹

24.1. La gestion classique des commandes

Lorsque l'achat porte sur un bien d'équipement qui exige le montage, la maintenance ..., la commande est formalisée par le biais d'un contrat de vente dont les différentes clauses sont négociées par les parties.

Dans le cas de composants de produits consommés au cours du cycle de fabrication ou revendus en l'état, la commande est formalisée par un bon de commande transmis au vendeur. Le bon de commande se limite à l'envoi d'un fax ou d'un message EDI.

Dans certains cas, un contrat est signé entre les deux parties, faisant ainsi évoluer la relation traditionnelle acheteur-vendeur vers un partenariat. Le fournisseur s'engage à respecter certaines conditions de prix, de qualité, etc. sur une période déterminée, tandis que l'acheteur fournit un cahier de charges pour le produit concerné et estime les quantités qui lui seront nécessaires

2.4.2. Le suivi de la commande

L'acheteur ne saurait attendre passivement l'arrivée des marchandises importées en raison des risques : retard, produit non conformes ...

Il vérifie que le fournisseur a bien envoyé un accusé de réception de commande (par écrit pas d'une confirmation par téléphone).

Il gère toutes les modifications, et les communications par écrit comme pour une commande nouvelle. Il prévoit les risques avec ses conséquences :²

¹ DUPHIL (F), PAVEAU (J), « Exporter pratique du commerce international », 25^{ème} Edition, FOUCHER, P520

² IDEM

- frais supplémentaires en raison avec de l'annulation/modification des différents éléments de la chaîne logistique.
- retard accru lorsque la fréquence de desserte du point de livraison est peu importante.

2.4.3. La mise à jour des fichiers

Au fur et à mesure des contacts pris, les fichiers fournisseurs et articles sont mis à jour. Le premier comprend généralement un certain nombre de rubriques type, le tableau suivant va résumer les fichiers mis à jour avec les rubriques concernées et leurs contenus

Tableau 08 : Rubriques des fichiers à mettre à jour

Rubriques	Contenu
Identification	<ul style="list-style-type: none"> - Raison sociale - Adresse : rue, ville, pays - Téléphone, télécopie, télex - Nom et fonction de la personne à contacter - Numéro de code interne
Produits proposés	<ul style="list-style-type: none"> - Produits principaux proposés - Numéros de classification interne - Unité de conditionnement - Volume de l'unité de conditionnement
Caractéristiques commerciales	<ul style="list-style-type: none"> - Conditions de vente (EXW, FCA ...) - Prestataires logistiques - Volume minimum de commande - Remise sur quantité achetée - Mode d'expédition - Délai de livraison
Caractéristiques financières	<ul style="list-style-type: none"> - Délai de paiement - Modalités d'escompte - Mode de paiement - Devise de paiement - Banques du fournisseur - Identification SWIFT des banques du fournisseur
Historique de la relation	<ul style="list-style-type: none"> - Date du premier contact - Volume commandé sur 3 ans - Variation des prix sur 3 ans - Date de la dernière commande

Evaluation du fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> - Date de la dernière visite - Conclusion du rapport de visite - Nombre d'incidents
---------------------------	---

Source : DUPHIL (F), PAVEAU (J), « Exporter pratique du commerce international », 25^{ème} Edition, FOUCHER, P520

Ce travail permet de mieux appréhender les performances des fournisseurs retenus et d'améliorer ainsi le processus de sélection. L'analyse historique des achats donne notamment des informations précieuses sur l'évolution des prix et des quantités achetées, autant d'éléments indispensables pour négocier de nouvelles conditions ou pour expliquer des écarts par rapport aux prévisions.

Parallèlement, un dossier complet est constitué pour chaque achat. Il comprend :¹

- le contrat cadre lorsqu'il existe.
- le bon de commande - une copie de l'ouverture de crédit documentaire le cas échéant
- la ou les factures du vendeur
- les factures et la correspondance avec les différents opérateurs de la chaîne logistique
- les documents douaniers

Ce dossier est conservé afin de faciliter les recours ultérieurs qui sont liées aux conditions de garantie.

2.5. L'e-procurement

Les logiciels d'e-procurement permettent d'automatiser les procédures d'achat. Ils sont généralement utilisés par de grandes entreprises qui y voient deux avantages :²

- Une diminution importante des coûts liés à l'achat notamment de ceux réduits par la gestion administrative de l'opération.
- Une réduction des achats sauvages, c'est à dire de ceux effectués auprès de fournisseurs non référencés, à des prix souvent supérieurs à ceux négociés par le service achats.

¹ IDEM

² IDEM

Concrètement, au sein de l'entreprise, est mis en place un catalogue interne de produits référencés pour l'achat, avec obligation de s'y conformer.

Parallèlement, une procédure d'achat est élaborée grâce à un module de *Workflow*¹ qui gère les différentes étapes de la procédure et supprime toute référence papier.

2.6. La négociation du contrat d'achat international

Selon CHAVALIN.D « *négociier, c'est connaître la nécessité de compte sur l'autre* »²

Après l'étude des propositions retenues pour la négociation, l'acheteur prépare un document sur lequel il résume ses arguments et reporte ses objectifs en face de chaque clause qu'il entend négocier. Il peut faire ce travail avec son responsable, si la négociation est d'une grande importance.

Le demandeur peut participer à la négociation, à condition qu'il participe à sa préparation. Ainsi, le demandeur négocie les clauses techniques et l'acheteur négocie les clauses commerciales.

L'acheteur doit s'assurer que le demandeur connaît bien les conditions générales d'achats, l'exécution des travaux et prestations, qui seront rappelées au fournisseur durant la négociation.

D'après PERROTIN³ il existe deux types de négociation :

- la négociation « présentielle ou de face à face », une approche traditionnelle
- la négociation « en ligne », on procède par enchères électroniques lorsque la situation et le type d'achat s'y prête.

Pour réussir une négociation à l'international, l'acheteur doit :

- Evaluer l'environnement dont lequel le contrat va s'inscrire, car en effet, d'après BLANCO⁴, il existe 03 type d'environnement : Culturel, juridique, judiciaire.
- Définir l'espace de liberté contractuelle internationale, car en effet, le contrat est la loi des partis, le négociateur international devra affirmer sa primauté et son unicité face à l'Etat qui est plurielle, et cela dans le respect de l'ordre public.

¹ Un workflow, anglicisme pour flux de travaux, est la représentation d'une suite de tâches ou opérations effectuées par une personne, un groupe de personnes, un organisme

² CHAVALIN.D « l'entreprise négociatrice », édition Danud, 1984

³ PERROTIN (R), « LE Manuel Des Achats », éditions d'Organisation, Paris, 2007.

⁴BLANCO (D), «Négociier et rédiger un contrat international», 3ème Edition

- Définir les techniques de négociation, comme établir la stratégie à suivre, les techniques et tactiques à pratiquer.
- Bien préparer et maîtriser la phase préliminaire (précontractuelle)

Le contrat doit être écrit et signé par les parties prenantes à fin d'éviter les litiges surtout quand il s'agit d'un contrat à long terme. Le contrat doit être un encodage du futur, le grand livre du comportement ou tout doit être écrit.

D'après le livre de DOMONIQUE BLONCO¹, le contrat doit être composé de :

- **Préambule :**

Il constitue l'exposé des motifs qui conduisent les parties à contracter. Il revêt une double utilité : contractuelle qui est de constituer le cadrage, politique qui est de constituer une déclaration générale d'intentions de contracter e de faire affaires pour un bénéfice mutuel.

- **Le corps du contrat :**

Il se compose de clauses contractuelles et d'articles. Il existe deux catégories d'articles : les articles généraux standards, ce sont des articles qu'on retrouve dans tous les contrats du même type, et les articles spécifiques qui changent en fonction du contrat.

- **Les annexes :**

Ils représentent une partie du contrat complémentaire considérés comme une rallonge, ils sont compacts et volumineux car ils rentrent dans les détails et gardent une cohérence dans l'exposé des articles.

La partie annexe constitue de : annexes techniques, financières, connexes, Invisibles (Side-Letter) et les clauses financières.

2.7. Suivi et contrôle d'achat à l'international

Le suivi et le contrôle se réalisent par la tenue d'un tableau de bord tel que présent ci-contre

¹IDEM

Tableau 09: Tableau de bord des opérations d'achat international

Domaine	Principaux indicateur
Activité	<p>Nombre total des commandes passées</p> <p>Demande d'achat exprimé par les services de l'entreprise</p> <p>Commandes passées auprès des fournisseurs étrangers</p>
Productivité	<p>Nombres de commandes auprès des fournisseurs étrangers par salarié</p> <p>Montant des achats internationaux par salarié</p> <p>Achat à l'étranger selon la prise en charge logistique</p>
Coût	<p>Coût unitaire d'une commande</p> <p>Coût d'un appel d'offres</p> <p>Coût moyen de la prospection par fournisseurs sélectionnés</p> <p>Coût moyen d'une relance fournisseur</p> <p>Prestation logistique</p>
Service	<p>Délai entre la demande d'achat et la commande</p> <p>Livraison</p> <p>Taux de litiges</p> <p>Taux de sinistres</p>

Source : DUPHIL (F), PAVEAU (J), « Exporter pratique du commerce international », 25^{ème} Edition, FOUCHER, P522

Il est à noter qu'il est possible de définir d'autres indicateurs en fonction des besoins de l'entreprise.

3. Les risques d'achat à l'international

Les acheteurs sont confrontés à de nombreux risques dans la gestion de leurs opérations de commerce international. Ces risques ne doivent pas constituer un frein pour le développement commercial de l'entreprise mais nécessitent une identification et un positionnement précis pour être intégrés dans la politique de sécurisation de l'entreprise et dans ses coûts et prix.

Dans les grands groupes, un service spécialisé est souvent dédié à cette fonction : c'est le

« Risk management ».

En revanche, dans le cas des PME, le chef d'entreprise s'entoure d'une compétence extérieure sous la forme, par exemple, d'un banquier ou d'un assureur.

Les risques liés à l'achat international peuvent être regroupés en plusieurs catégories¹ :

3.1. Risques du fait du fournisseur

- Défaillance d'un fournisseur, même temporaire,
- Non-livraison alors que paiement est effectué;
- Non-respect du cahier des charges et des conditions de vente
- Inconstance dans la qualité;
- Aléas dans l'acheminement (mauvais choix de l'incoterm, non maîtrise du transport)
- Service export ne maîtrisant pas les techniques du commerce international: documents manquants, mal rédigés, ne permettant pas de retirer les marchandises.

3.2. Risques liés à l'environnement international

La classification des risques dépend du critère retenu, les risques les plus souvent utilisés sont suivants :

- L'objet du risque et son impact
- Le niveau de réalisation
- La nature du risque

On peut dénombrer cinq natures de risques, comme le résume le tableau suivant

¹ (G) LEGRAND, (H) MARTIN, Commerce International, DUNOD, 2^e Edition

Tableau 10 : Risques environnementales des achats internationaux

Risque politique – risque « pays »	Le risque « pays » représente l'ensemble des événements d'origine politique ou économique susceptibles d'empêcher le bon déroulement de l'opération commerciale. Il est parfois difficile à évaluer.
Risque économique	Il recouvre de nombreuses définitions. Il peut s'agir du risque économique lié à la hausse anormale ou importante des matières premières ou des éléments du coût de fabrication, d'autres organismes internationaux assimilent le risque économique à un risque-pays (donc inclus dans le risque politique).
Risque juridique	Ce risque est parfois ignoré ou sous-évalué. Il est malheureusement souvent détecté lors de contentieux ou de conflits liés à des contrats d'achats. En fait, l'entreprise qui agit à l'international ne bénéficie pas d'un droit international unifié, en raison de la souveraineté des États et d'autre part, il n'existe pas de juridiction supranationale qui lui permette d'évoluer dans un contexte juridique unique. C'est bien là que réside le risque juridique.
Risque technologique	Il est propre aux activités industrielles. Un procédé de fabrication ou une technologie adoptée par une entreprise peuvent se trouver opposés à d'autres options industrielles et mettre l'industriel en dehors du marché.

Source: (G) LEGRAND, (H) MARTIN, Commerce International, DUNOD, 2e édition.

Section02: Le paiement d'achat à l'international

Avant d'entamer les points suivants il est essentiel de définir la différence entre instrument et technique de paiement.

Car en effet, Les instruments représentent le moyen de paiement utilisé tandis que la technique correspond à la procédure plus ou moins complexe du paiement. On distingue l'encaissement simple de l'encaissement documentaire.

1. Les instruments de paiement

Les instruments que dispose l'acheteur sont souvent les mêmes instruments qu'utilisent les entreprises à l'export, et se composent de :¹

1.1.SWIFT Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications

Le Swift est un réseau fondé en 1973, possédé par les banques qui sert aux échanges interbancaires mondiaux (plus de 7 800 institutions y sont raccordées dans plus de 205 pays) qui a su s'imposer comme un standard dans différents systèmes de règlement.

C'est un outil de transmission des ordres de paiement, une messagerie électronique que tous les participants utilisent tout au long de la journée pour effectuer tous leurs mouvements titres et espèces.

À la base, SWIFT met à la disposition de ses participants un réseau propriétaire, sur lequel il garantit la rapidité, la sécurité, la confidentialité et l'inviolabilité des échanges. L'intérêt du réseau SWIFT est d'assurer la non-répudiation des échanges : aucun tiers ne peut nier avoir effectué une transaction.

Le SWIFT réalise l'équivalent d'un acte notarial sur l'ensemble des transactions effectuées et ce, quel qu'en soit le montant, afin de protéger les participants. Si une banque a payé une autre banque, la banque créditrice exige la garantie du reçu de ce paiement. SWIFT garantit l'intégrité

¹ (G) LEGRAND, (H) MARTIN, Commerce International, DUNOD, 2^e Edition

et l'archivage de tous les reçus, qui sont naturellement déchiffrés au sein des serveurs d'archivage de SWIFT.

1.2.Le chèque

Le chèque permet de conserver une trace de son paiement et ne pas garder de liquidité sur soi, chaque paiement est gratuit ainsi que son acquisition en général, il existe une large acceptation des commerçants et certains organismes ne veulent que des paiements par chèque.

Il existe cependant certains commerçants qui n'acceptent pas les chèques à partir d'un certain montant à cause des nombreux impayés (chèques sans provisions)

Cependant, le chèque l'utilisation à l'étranger devient complexe et coûteuse, les paiements doivent être tenus à jour car en cas d'incidents, les conséquences peuvent être graves.

1.3.La Lettre de change

Il s'agit d'un écrit par lequel l'exportateur (le tireur) donne l'ordre à son client étranger (le tiré) de payer un certain montant (le nominal) à vue ou à échéance.

Un certain nombre de mentions doivent obligatoirement apparaître la dénomination de lettre de change, le mandat de payer une somme déterminée, le nom du tiré, l'échéance, le lieu de paiement, la date et le lieu de création de l'effet, le nom du bénéficiaire et la signature du tireur. Par ce moyen de paiement, le vendeur accorde à son client un délai de paiement plus ou moins long.

Cependant, ce mode de paiement n'est plus beaucoup répandu. Il est possible d'écarter le risque d'impayé en exigeant de son client l'aval bancaire sur la lettre de change du banquier du tiré.

1.4.Le billet à ordre

L'acheteur étranger est à l'initiative de l'émission du billet à ordre (le souscripteur) en faveur de son fournisseur (le bénéficiaire). Il est soumis au même formalisme que la lettre de change. L'aval de la banque de l'acheteur apporte plus de sécurité pour le bénéficiaire.

Cependant, la banque avalisante peut être tentée d'exiger du souscripteur (ou du tiré pour la lettre de change) le versement d'une provision ou l'apport d'une garantie financière, ce qui est contraignant pour ce dernier.

Lorsque le paiement à échéance fixée se fait par un des instruments de paiement ci-dessus décrits, on parle d'encaissement simple ou d'Open Account. En définitif, c'est marchandise contre paiement à vue ou à échéance. Sinon l'alternative est soit le paiement d'avance soit le recours aux techniques de paiement documentaires telles que la remise documentaire et le crédit documentaire.

Il est à noter que la lettre de change et billet ordre sont très peu utilisés à l'international pour payer des importations.

2. Les techniques de paiement

En fonction de la notoriété de l'acheteur, de la nature et du montant de la transaction commerciale ou des possibilités de refinancement du fournisseur étranger, la technique de paiement choisie doit permettre de concilier l'intérêt de chacune des parties.

On distingue habituellement les techniques non documentaires, essentiellement l'Open Account, des techniques de paiement documentaires et peuvent être résumées comme suit¹:

2.1.Le paiement d'avance

Cette pratique est plus fréquente qu'on l'imagine. Si elle présente de nombreux avantages pour le vendeur, elle fait supporter des risques à l'acheteur : non-livraison, retard de livraison, non-conformité des marchandises, faillite du fournisseur et perte des sommes payées, délai de livraison souvent décompté à partir de la réception des fonds par le fournisseur.

Si la fabrication nécessite un délai important, l'acheteur supporte le coût financier lié à cette avance de trésorerie qui couvre le délai de fabrication et le délai d'acheminement.

Il faut noter que, un certain nombre de pays qui appliquent le contrôle des changes, soumettent le paiement anticipé à des autorisations préalables, voire des interdictions. En effet, ces mesures visent à empêcher, entre autres, les sorties de devises basées sur des importations qui pourraient se révéler fictives.

¹ IDEM

2.2. La remise documentaire

La remise documentaire (documentary remittance) import est mise en place par le fournisseur étranger. Ce dernier donne mandat à sa banque de récupérer la somme due par son acheteur (l'importateur français par exemple) contre la remise de documents.

Cette technique est soumise à des règles (RUE522) de la Chambre de commerce internationale qui précisent les droits et obligations des parties et la nature de l'examen des documents.

Les banques ne donnent aucun engagement de paiement, elles examinent les documents en vérifiant qu'ils correspondent à la liste énoncée dans le mandat reçu du fournisseur, c'est-à-dire du créancier.

Les frais et commissions d'encaissement sont à la charge du vendeur (RUE n° 600 article 23) suivant les conditions de banque et les taux appliqués, sauf stipulation contraire dans l'ordre d'encaissement (article 22).

La technique de la remise documentaire présente peu de risques pour l'acheteur mais apporte une faible garantie financière au fournisseur étranger, comme le démontre le tableau suivant.

Tableau 11: Avantages et inconvénients de la remise documentaire

Avantages	Inconvénients
Sa négociation est mise en place très simple	Elle n'est pas adaptée lorsque la marchandise arrive à destination bien avant les documents
Cette technique ne nécessite pas la mise en place de ligne de crédit chez le banquier, car ce dernier n'a pas délivré d'engagement de paiement vis-à-vis du fournisseur étranger.	L'importateur ne dispose pas de garantie quant à la bonne exécution du contrat ou la conformité des documents.
Son coût est très faible	L'acheteur suppose des frais de stockage à l'arrivée si la marchandise a voyagé plus vite que les documents.

Source : (G) LEGRAND, (H) MARTIN, Commerce International, DUNOD, 2e Edition P175

La banque n'assurera pas le paiement si :

- Les conditions de délivrance des documents ne sont pas conformes aux stipulations du contrat commercial.
- Le montant facturé est supérieur à celui de la commande.
- La marchandise n'est pas conforme à la commande, ou elle a été expédiée tardivement, ou avant la date prévue, ou n'est pas encore arrivée à destination.
- Les documents sont parvenus à l'acheteur étranger, après l'arrivée de la marchandise, lui occasionnant ainsi des frais de stationnement qu'il ne veut pas supporter.
- L'acheteur souhaite inspecter la marchandise avant de donner son accord éventuel au paiement.
- Il manque des documents indispensables au dédouanement (certificat phytosanitaire...).
- La licence d'importation n'a pas été encore obtenue.
- Le jeu de connaissances est incomplet

2.3.Le crédit documentaire

Le crédit documentaire est une promesse donnée par un banquier de l'importateur à un exportateur étranger, selon laquelle le montant de sa créance lui sera réglé, pourvu qu'il apporte à l'aide des documents énumérés la preuve de l'expédition des marchandises à destination des pays importateurs, ou la preuve que les prestations ou services ont été accomplis.

Il s'agit donc d'un engagement irrévocable de paiement donné par une banque (la banque émettrice), en faveur du vendeur (le bénéficiaire), et délivré à ce dernier à la demande et conformément aux instructions de l'acheteur (le donneur d'ordre).

L'engagement est limité dans le temps et il est conditionné à la présentation par le vendeur d'un ensemble précis de documents conformes aux conditions et termes du crédit documents et ceci dans un délai déterminé.

Les intervenants sont :

- **Le donneur d'ordre :**

C'est l'acheteur qui a négocié un contrat commercial avec un fournisseur étranger ; il donne à sa banque des instructions d'ouverture du crédit documentaire en faveur de son fournisseur, où il précise, entre autres, les documents qu'il désire et le mode de règlement.

- La banque émettrice :

C'est la banque de l'acheteur qui, après avoir reçu des instructions de son client, émet le crédit documentaire, c'est-à-dire procède à son ouverture.

- La banque notificatrice :

C'est la banque correspondante de la banque émettrice dans le pays du vendeur. Elle va notifier au vendeur l'ouverture du crédit documentaire en sa faveur. Cette banque n'est pas forcément la banque habituelle du vendeur.

- Le bénéficiaire :

C'est le vendeur qui est le « bénéficiaire » de l'engagement bancaire d'être payé.

- Banque confirmante :

C'est la banque qui a confirmé le crédit documentaire. Généralement c'est la banque notificatrice qui a ajouté sa confirmation à la demande de la banque émettrice.

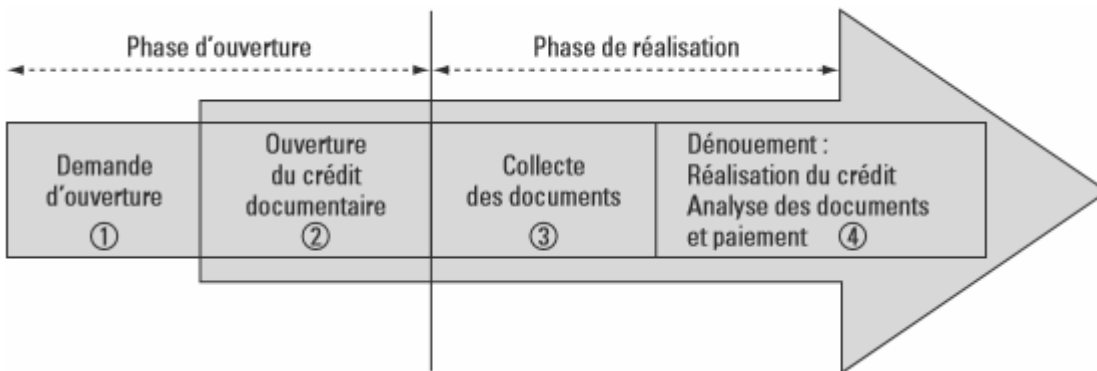
2.3.1. Etape de réalisation

Le déroulement du crédit se fait en quatre étapes :¹

Après la signature du contrat commercial qui prévoit un paiement par crédit documentaire, l'acheteur doit mettre en place le crédit auprès d'un de ses banquiers en établissant une demande d'ouverture de crédit documentaire.

¹ IDEM

Figure 06 : La chronologie du crédit documentaire



Source : (G) LEGRAND, (H) MARTIN, Commerce International, DUNOD, 2e Edition P176

- La demande d'ouverture

Ce document papier ou sous format électronique précise les conditions et termes du crédit conformément aux conditions fixées dans le contrat. La banque sollicitée pour émettre le crédit, appelée banque émettrice, n'émet que si elle en a convenance. Cela signifie que rien n'oblige à le faire. Préalablement à la demande d'ouverture, l'importateur a négocié la mise en place d'une ligne de crédit documentaire, en fonction de ses besoins avec sa banque. Celle-ci fixe le montant autorisé en fonction de la solvabilité de l'importateur. Par la suite, les demandes d'ouverture de crédit seront traitées par le back office de la banque émettrice dans la limite de l'encours accordé.

- L'ouverture du crédit documentaire

Elle prend la forme d'un message Swift (MT 700) qui reprend les informations de la demande d'ouverture complétée par des informations destinées aux banquiers correspondants

L'ouverture du crédit spécifie le type de crédit, le mode et le lieu de réalisation, sa validité, le montant maximum du crédit etc. Le message Swift indique par ailleurs la liste des documents requis (forme, fonds, nombre d'exemplaires, copies ou originaux..., signature et cachet éventuellement exigés, légalisation, certification). La section suivante sera consacrée à l'analyse de différents cas.

- La collecte des documents

La commande étant préparée, la marchandise est expédiée selon les conditions prévues au contrat et surtout au crédit documentaire (lieu de départ et de destination, date limite d'expédition, transbordement autorisé ou non autorisé, expéditions partielles interdites ou non...).

Le fournisseur prépare avec soin les documents requis dans le crédit dont il est bénéficiaire et les présente à sa banque.

- **Le dénouement**

La banque en charge de la réalisation du crédit, analyse les documents avec précision. En cas de conformité, elle paie à vue ou à échéance, accepte ou négocie selon le mode de réalisation du crédit documentaire et selon la nature de son engagement.

2.3.2. Les modes de réalisation

Le crédit documentaire se distingue de quatre modes de réalisation :

- **Le crédit est réalisable par paiement à vue :**

Paiement immédiat par la banque désignée contre les documents requis.

- **Le crédit est réalisable par paiement différé :**

Paiement à x jours par la banque désignée contre les documents requis, selon le délai fixé dans l'accréditif.

- **Le crédit est réalisable par acceptation :**

La banque accepte une traite contre les documents, le tiré est la banque émettrice et le tireur est le bénéficiaire (l'exportateur). Dans le cas d'un crédit confirmé, le tiré doit être la banque confirmatrice conformément à son engagement.

- **Le crédit est réalisable par négociation :**

La banque escompte une traite tirée sur elle-même ou sur la banque émettrice au vu des documents conformes. Il s'agit d'un escompte « sauf bonne fin » excepté si le crédit est confirmé. Si le crédit est réalisable par négociation à vue, le bénéficiaire devra généralement établir une traite, tirée sur la banque émettrice, pour être payé comptant

Cette technique de paiement présente des atouts et contraintes non négligeables pour l'acheteur, qui sont résumés dans le tableau ci-dessus

Tableau 12: Avantages et inconvénients du crédit documentaire

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> - L'acheteur bénéficie d'une garantie documentaire. Si le crédit documentaire requiert les « bons documents », l'importateur peut se prémunir du risque de non-performance de son fournisseur par : – certificat d'inspection, – attestation de conformité, – certificat de qualité, – certificat sanitaire, – certificat de test, – attestation de poids... - Le fournisseur étranger pourra accorder un délai de paiement plus ou moins long avec plus de facilité si le crédit documentaire dont il est bénéficiaire est confirmé par une banque dans son pays. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'acheteur demande à sa banque d'émettre un crédit documentaire. Si la banque y consent, elle a préalablement défini une ligne de crédit (encours de crédit documentaire/LCSB autorisé) qui limite les capacités de l'acheteur pour l'obtention d'autres facilités bancaires. - Dans les cas les moins favorables, l'émission du crédit documentaire est subordonné à une provision qui peut atteindre 100 % du crédit (fonds bloqué par le banquier) ou à la présentation de sûreté réelle (nantissement de compte titre, gage, hypothèque. Cette perspective est davantage contraignante pour l'acheteur.

Source : (G) LEGRAND, (H) MARTIN, Commerce International, DUNOD, 2^e Edition, P 179

2.4.La lettre de crédit stand-by

Il s'agit d'un engagement irrévocable de paiement à première demande émis par la banque émettrice à la demande de l'importateur en faveur de son fournisseur étranger qui ne pourra être actionnée par ce dernier qu'en cas de défaut de paiement de l'acheteur.

L'acheteur et fournisseur sont dans une relation d'Open Account sécurisée par la LCSB.

Si l'acheteur règle son fournisseur étranger selon les termes du contrat, le bénéficiaire de la LCSB n'a aucune raison de mettre en jeu la garantie bancaire.

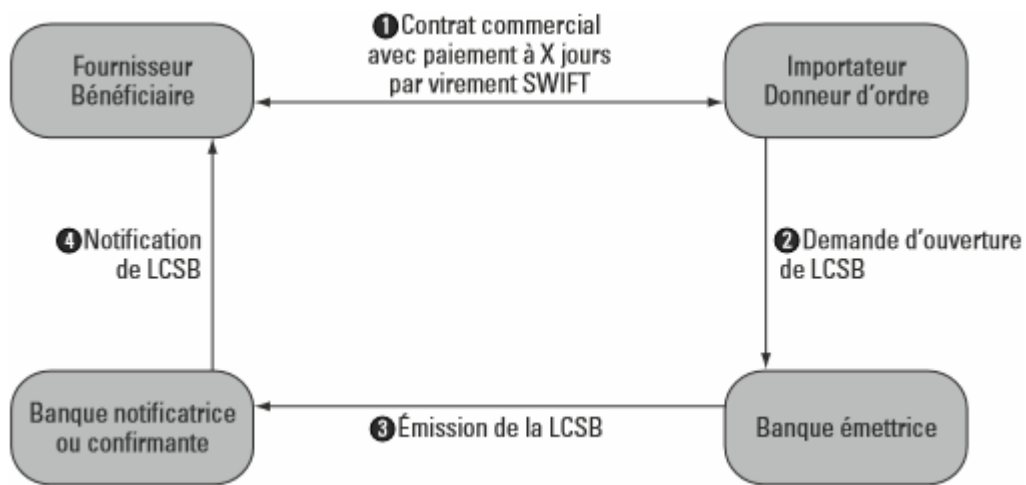
Dans le cas contraire, contre présentation de documents énumérés dans le texte de la LCSB, matérialisant la réalisation du contrat et le défaut de paiement, la banque émettrice voire la banque confirmante devront payer, sous réserve que les documents soient présentés strictement conformes aux termes et conditions de la LCSB.

Moins contraignante que le crédit documentaire classique, la LCSB offre de nombreux avantages tant pour l'acheteur que le fournisseur.

Cependant, la LCSB n'est envisageable que s'il existe un climat de confiance réciproque entre l'importateur et son fournisseur. Cette technique est opportune lorsque l'acheteur a un courant d'affaires régulier avec son fournisseur.

La figure suivante résumera la mise en place d'une LCSB

Figure 07 : La mise en place de la LCSB



Source : (G) LEGRAND, (H) MARTIN, Commerce International, DUNOD, 2e Edition, P 180

Tous comme les autres techniques de paiement, cette technique présente des atouts et des contraintes qui peuvent affecter l'acheteur, et qui sont résumé dans le tableau suivant.

Tableau 13 : Avantages et inconvénients d'une LCSB

Avantages	Inconvénients
<p>Plus de souplesse pour modifier la commande</p> <p>Coût plus faible à l'usage Réception des documents plus rapidement et donc disponibilité de la marchandise</p> <p>Meilleure relation avec son fournisseur</p>	<p>Pas opérationnelle avec tous les pays du monde</p> <p>Risque que le fournisseur ne respecte pas certains aspects du contrat</p> <p>Perte du contrôle de la marchandise par la banque émettrice</p>

Source : (G) LEGRAND, (H) MARTIN, Commerce International, DUNOD, 2^e Edition, P 180

3. Le financement des achats internationaux

L'acheteur dispose d'une panoplie de financement¹ :

Le crédit fournisseur, les lignes de crédit accordées par les banques ou l'affacturage import

3.1. Le crédit fournisseur

La première source de financement est constituée par le crédit fournisseur ; il se matérialise par le délai de paiement accordé.

Que le paiement soit par simple virement Swift ou par une des techniques documentaires, la marchandise part de chez le fournisseur et ne sera réglée qu'à son arrivée voire quelques semaines ou quelques mois plus tard après avoir été revendue et parfois payée par l'acheteur final.

Le fournisseur étranger aura indiqué sur sa facture : payable à 30 ou 60, 90 jours, date de facture, date de document de transport ou toute autre variante

3.2. Les lignes de crédits

Si le fournisseur n'a pas souhaité accorder du délai de paiement, c'est l'acheteur qui se retrouve en première ligne pour négocier des lignes de trésorerie auprès de sa banque.

Elles peuvent prendre la forme de crédit « en blanc », mais représentent un risque totale risque total pour la banque.

L'attribution de ses lignes peut donner lieu à une négociation sur les garanties que l'acheteur peut apporter au banquier pour « atténuer » son risque. Elles peuvent être sous forme de cautions, la cession Dailly...

3.3. L'affacturage à l'import

Lorsque l'importateur est un négociant, c'est-à-dire qu'il achète pour revendre, l'affacturage import offre une solution innovante de financement.

¹ (G) LEGRAND, (H) MARTIN, Commerce International, DUNOD, 2^e Edition

En effet, ce dernier peut financer ses achats sans utiliser de concours bancaires et sans mobiliser de lignes de financement bancaires.

Le contrat d'affacturage entre le factor et l'acheteur fixe le cadre dans lequel il cède ses factures. C'est ce qu'on appelle la mobilisation de créances.

Dès signature du contrat, l'acheteur remet les factures clients au factor au fur et à mesure de leurs émissions. Il règle le montant indiqué dans le contrat et assure le recouvrement de la créance à son échéance.

Certaines sociétés d'affacturage offrent une gamme complète de services : financement, logistique, dédouanement.

4. Cautions ou garanties internationales

L'acheteur peut solliciter de son fournisseur étranger des cautions et garanties bancaires afin de se prémunir de différents risques au fur et à mesure de l'exécution du contrat.

Cautions et garanties bancaires appartiennent aux engagements par signature des banques vis-à-vis d'un bénéficiaire.

Dans le cadre des garanties de marché, il s'agit d'un engagement écrit de la banque du fournisseur d'ordre et pour compte de celui-ci, en faveur d'un bénéficiaire (l'acheteur ou l'importateur).

Il existe une différence importante entre les deux types d'engagement¹ :

4.1. Les cautions

Le cautionnement, souvent appelé caution¹ par souci de rapidité, est un engagement accessoire qui se réfère au contrat commercial.

En cas de mise en jeu, le bénéficiaire (l'acheteur étranger) doit fournir la preuve que le contrat principal n'a pas été rempli correctement par l'exportateur validée par une décision de justice à moins que le donneur d'ordre accepte la mise en jeu de la caution.

¹ (G) LEGRAND, (H) MARTIN, Commerce International, DUNOD, 2^e Edition

4.2. Les garanties

Les garanties bancaires sont indépendantes, souvent payables à première demande. Leur mise en jeu ne peut avoir pour cause que les conditions prévues dans le texte même de la garantie, qui est un engagement principal et non accessoire.

Il s'agit, en définitif, d'un engagement autonome, indépendant des rapports de droit existants entre les parties au titre du contrat de base qui lui a donné naissance.

Les acheteurs occidentaux sont demandeurs généralement de garanties bancaires plutôt que de cautions bancaires afin de disposer d'un moyen de pression plus grand sur leurs fournisseurs.

Section 3 : Organisation des moyens de transports

1. Critères de choix du moyen de transport

Pour choisir le moyen de transport ; l'acheteur doit prendre en considération plusieurs critères qui sont les suivants¹ :

1.1. Délai d'acheminement

La durée totale du transport (transit time) et le respect des délais sont des facteurs de compétitivité de plus en plus importants dans un contexte où le « juste-à-temps », la notion de « stock-zéro » sont devenus des critères de bonne gestion.

De plus, certains produits (périssables ou de grande valeur) ne supportent que des temps d'immobilisation très courts.

1.2. Qualité de la prestation

L'expéditeur des marchandises doit veiller au bon déroulement de l'opération de transport en fait la qualité du service rendu a une répercussion directe sur la rentabilité de l'entreprise et sur son image de marque. C'est ainsi qu'il devra veiller à ce que le transport se passe comme initialement programmé cela tout au long de la chaîne logistique (de bout en bout) la sécurité de la marchandise pendant le transport

Le niveau de sécurité est aussi une préoccupation majeure, il dépend des caractéristiques de chaque mode de transport, du type d'emballages, des spécificités des pays destinataires.

1.3. Le prix

Le fret est le prix à payer au titre du service transport. Le taux de fret est une donnée primordiale qui détermine le choix de l'opérateur du commerce. L'expérience montre que la recherche du prix le plus bas n'est pas toujours la meilleure solution. En conséquence l'arbitrage entre diverses prestations doit prendre en compte toutes les composantes commerciales (prix, délais, qualité, sécurité...)

2. Les types de transports

La quasi-totalité des opérations d'achat nécessite de recourir à plusieurs modes de transport, ce qui peut se faire de 03 façons²:

¹ DUPHIL (F), PAVEAU (J), « Exporter pratique du commerce international », 25ème Edition, FOUCHER

² IDEM

2.1. Utilisation combinée de plusieurs modes

Certaines techniques permettent l'utilisation de plusieurs modes de transport sans variable rupture de charge, c'est à dire sans déchargement et rechargement de la marchandise. Il s'agit de:

- Transports combinés rail-route
- Transports combinés Fluviomaritimes
- Transports combinés route-mer
- Transports combinés fer-mer

2.2. Utilisation successives de plusieurs modes

C'est le cas général pour les transports inter-continentaux, mais aussi pour les transports ferroviaires ou aériés.

On distingue alors un pré-acheminement, un transport principal et un post-acheminement, ce qui traduit par un minimum de deux ruptures de charges entre les locaux du vendeur et ceux de l'acheteur.

2.3. Utilisation des conteneurs maritimes

Cette solution ne supprime pas le changement de mode de transport, mais réduit considérablement les difficultés et les risques qui y sont liés, puisque c'est le conteneur et non la marchandise qui est transbordé.

3. Les types de contrats

On peut employer un mode de transport donné dans le cadre de plusieurs relations contractuelles différentes entre celui qui remet la marchandise et celui qui l'achemine.

On distingue quatre solutions en la matière ; qui sont les suivantes¹

3.1. L'expédition exclusive

Il s'agit du cas de figure dans lequel un contrat de transport concernant l'envoi est passé entre le chargeur (l'expéditeur ou un transitaire) et la compagnie de transport.

C'est de loin de le cas le plus fréquent en transport international.

¹ IDEM

3.2. Le groupage

C'est une organisation dans laquelle un intermédiaire, le groupeur, se place entre le chargeur et la compagnie de transport. Ce groupeur prend en charge la marchandise et, après l'avoir rassemblée avec d'autres envois ayant la même destination, remet un lot complet au transporteur.

Cette technique couvre l'essentiel des expéditions par la voie aérienne; elle est aussi largement utilisée en transport routier, sous la forme de groupage puis affrètement, et en transport maritime (Groupage-conteneur)

3.3. L'affrètement

C'est un contrat de location d'un engin de transport, pour un voyage ou pour une période donnée. Il n'est utilisé régulièrement à l'international que dans le domaine du transport maritime. C'est aussi une technique très fréquente en transport routier.

3.4. Le transport pour compte propre

Réalisé avec des engins appartenant à l'industriel lui-même, il est marginal en commerce international, du fait des difficultés de gestion du parc : investissements importants, problèmes de retours vides, etc.

On le rencontre cependant, parfois en transport routier. L'utilisation des wagons de particuliers en transport ferroviaire s'en rapproche également.

4. Le choix des intervenants

L'acheteur qui organise des prestations logistiques est confronté au problème du choix des partenaires extérieurs auxquels confier ces opérations.

Dans la plupart des cas, il va sélectionner un ou plusieurs intervenants avec lesquels il établira des relations régulières. Ces intervenants sont¹ :

4.1. Courtier en douane

La Convention de Kyoto révisée (CKR) définit le courtier en douane comme «une tierce partie», c'est-à-dire toute personne qui traite directement avec la douane, pour et au nom d'une autre personne, au sujet de l'importation, de l'exportation, du transport ou de l'entreposage des marchandises.

¹ IDEM

Souvent confondu pour un intermédiaire du transport, le courtier en douanes est essentiellement un spécialiste des douanes. Cependant, il peut généralement offrir les services de transitaire.

4.2. Courtier en transport

Spécialiste du transport terrestre à charge complète, cet intermédiaire a comme principale fonction de prendre livraison des marchandises de l'expéditeur et de trouver le transporteur routier approprié pour les acheminer à destination. Les transporteurs routiers font généralement appel aux services des courtiers afin de rentabiliser les mouvements allégés de leurs camions. Un bon courtier en transport devrait posséder une liste extensive de contacts afin d'offrir à l'acheteur un service rapide à des coûts raisonnables.

Aujourd'hui, les courtiers sont même en mesure de vous aider pour des chargements partiels.

4.3. L'agent d'expédition

Est le spécialiste de l'intermodal Rail/Route "Piggyback". En principe, l'acheteur utilise un agent d'expédition lorsque le volume des envois est élevé et qu'il ne fait pas face à des contraintes de temps. L'agent d'expédition négocie des ententes spéciales avec toutes les sociétés ferroviaires en leur garantissant certains volumes de fret.

4.4. Le courtier maritime

A comme rôle principal de mettre en contact l'acheteur qui veut affréter un navire avec des armateurs ou des frètes. En plus de négocier le coût et la durée de l'affrètement, le courtier maritime s'occupe de la préparation et de la rédaction des contrats liant les deux parties. Vu la complexité de ce genre de transaction, il agit souvent comme conseiller, comme négociateur et parfois même comme mandataire, soit de l'affréteur ou de l'armateur.

4.5. Le transitaire

Est le spécialiste du transport international. Il agit à titre de mandataire de l'entreprise exportatrice ou importatrice auprès des transporteurs et des autres sous-contractants. Comme intermédiaire du commerce international, il doit généralement assumer les responsabilités logistiques, réglementaires et/ou financières des différents mouvements.

Par son réseau mondial de correspondants ou par ses bureaux à l'étranger, le transitaire est en mesure de vous assister pour toutes vos transactions à travers le monde.

5. Le choix de l'incoterm

5.1. Définition des incoterms

La répartition des frais et des risques liés au transport de la marchandise est une source de conflit potentielle. Pour éviter toute ambiguïté sur les termes de l'accord, le contrat de d'achat (ou de vente) doit se référer à un langage codifié les incoterms (International Commercial Terms)

Les incoterms ont été définis par la Chambre de commerce internationale. Leur dernière révision date de l'année 2000. Ils définissent de façon uniforme les points de transfert de frais et les points de transfert de risques.

Ils rappellent utilement les documents qui sont dus par le vendeur à l'acheteur. Au nombre de treize, ils sont répertoriés en trois catégories en fonction du mode de transport utilisé.

5.2. Le choix de l'incoterm

Le choix de l'incoterm résulte de la négociation entre les intéressés, mais aussi de facteurs extérieurs (habitudes du marché, pratique des entreprises concurrentes) et de la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre une politique logistique.

En fait, le choix de l'incoterm a des conséquences juridiques (obligations qui en découlent pour le vendeur et l'acheteur) et pratiques.

Les incoterms reflètent la politique commerciale de l'entreprise. Ils sont partagé en groupes, les incoterms des groupes E, F et C libèrent le vendeur de ses obligations dans le pays d'expédition : ce sont des incoterms de **vente départ**.

Dans tous les cas, les ventes au départ (VD) sont retenues à chaque fois que l'exportateur n'est pas en mesure de proposer une offre plus complète au client dans des conditions de prix et de sécurité satisfaisantes.

Le groupe D, au contraire, ne libère le vendeur de ses obligations que lorsque les marchandises arrivent à destination, laissant à celui-ci les charges et les risques liés au transport. Ce sont les **ventes à l'arrivée**.

Le vendeur décharge ainsi l'acheteur de toute une série d'obligations et de risques ce qui peut constituer un excellent argument de vente.¹

5.3. Incoterms selon la répartition des frais entre acheteur et vendeur

Le tableau suivant résume la répartition des frais en acheteur et vendeur

Tableau 14: la répartition des frais en acheteur et vendeur

LIBELLES	Départ usine	Transport principal non acquitté par le vendeur			Transport principal acquitté par le vendeur				Frais d'acheminement supportés par le vendeur jusqu'à destination			
		EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CPT	CIP	DAT	DAP	DDP
Emballage	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Chargement à l'usine	A	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Pré acheminement	A	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Douane export	A	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Manutention au départ	A	A	A	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Transport principal	A	A	A	A	V	V	V	V	V	V	V	V
Assurance transport	A	A	A	A	A	V	A	V	V*	V	V	V
Manutention à	A	A	A	A	A	A	A	A	V	V	V	V

¹ Bettina Descours, Incoterms 2010 : les fondamentaux, Edition le Génie Editeur, 2017

LIBELLES	Départ usine	Transport principal non acquitté par le vendeur			Transport principal acquitté par le vendeur				Frais d'acheminement supportés par le vendeur jusqu'à destination		
		FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CPT	CIP	DAT	DAP	DDP
l'arrivée											
Douane import	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	V
Post acheminement	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	V
Déchargement usine	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	V

Source: LEGRAND (G), MARTINI (H), Commerce International, DUNOD, 2e Edition, 2008, P 106

Il est à noter que¹ :

L'incoterm doit reprendre spécifiquement la version et l'origine « incoterms 2000 C.C.I » et suivi d'un lieu précis, faute de quoi il n'est pas opérationnel.

L'acheteur doit l'emploi d'un incoterm pour un autre (le FOB pour le FCA par exemple, la confusion entre le FOB CCI et le FOB américain).

L'absence de référence à un incoterm précis ouvre la porte à toutes les confusions possibles et surtout à des contestations sur le prix.

6. Les différents modes de transport

On Distingue 04 types de modes de transport² :

¹ LEGRAND (G), MARTINI (H), Commerce International, DUNOD, 2e Edition, 2008

² IDEM

6.1. Le transport maritime

Le transport maritime s'impose dès qu'il s'agit de commerce hors-continent, ou lorsqu'il consiste en de très gros volumes. Les dimensions des espaces de chargements des cargos sont plus grandes que dans le cas des autres moyens de transport et les coûts d'autant plus intéressants.

Il y a trois catégories de services maritimes¹ :

"Liners" – des lignes qui offrent des itinéraires et des départs réguliers.

"Tramps", ou navires à charge libre, qui vont d'un port à l'autre selon la demande.

"NVOCC" (Non Vessel Operating Common Carriers) ou "NVO" (Non Vessel Owners).
Compagnies qui offrent des services maritimes mais ne possèdent aucun navire.

6.2. Le transport routier

Le camion reste, sans conteste, le moyen privilégié de transport de marchandise, lorsque l'itinéraire couvre le même continent et lorsque le temps et les distances le permettent.

6.3. Le transport ferroviaire

Lorsque l'itinéraire est sur terre ferme et lorsque les quantités à expédier sont grandes, le rail constitue probablement le meilleur moyen d'acheminement de marchandises, d'autant plus que les volumes sont importants et la fréquence est régulière. Certaines usines vont délibérément se construire en bordure de voie ferrée, de façon à bénéficier d'un coût de transport avantageux qui souvent fait leur compétitivité. Par exemple, pour les produits tels que les grains de provende (blé, orge, avoine, etc.), les animaux vivants, les minerais ou autres produits de base.

6.4. Le transport aérien

Relativement récent comme mode de transport de marchandises, le transport aérien est certainement le plus rapide. Cette qualité en fera le moyen privilégié pour l'envoi des denrées délicates ou périssables.

Cette excellence du service a un coût. Si le transport aérien se prête idéalement aux colis de petites tailles, mais fortement chargés de valeur commerciale, il devient vite prohibitif si la valeur marchande de la marchandise est faible en relation avec le coût du transport.

¹ IDEM

Dans le cas du transport aérien, le groupement est également possible et il est à rechercher, puisqu'il fait sérieusement baisser les coûts.

Conclusion

La maîtrise des achats internationaux passe par l'utilisation d'un ensemble d'approche. Ils se caractérisent par en l'étude des besoins de l'entreprise ainsi le savoir d'une bonne gestion des commandes, en intégrant efficacement les fournisseurs étrangers et en choisissant le mode de paiement et de transport approprié.

**Chapitre 03 : Etudes des
contraintes du processus
d'achat international**

Introduction

La société magrébine de fourniture de matériel électrique SOMAFE s'est vue hisser parmi les leaders dans la vente et distribution des matériels électriques.

Grace à sa politique axée sur la performance, la qualité et la satisfaction de ses clients, elle a su promouvoir son image et sa fiabilité surtout après les nombreux partenariats qu'elle a effectués avec les sociétés étrangères.

Mais cette dernière n'est pas indemne aux difficultés, car en effet, ses achats imports accusent un manque de gestion ce qui induit à des problèmes de production et de livraisons.

Dans ce chapitre, nous allons nous focaliser sur l'ensemble des contraintes que rencontre l'entreprise lors de sa démarche d'achat plus précisément d'importation de ses produits et matériels électriques.

La première section sera une présentation de l'entreprise d'accueil, à savoir la Sarl SOMAFE Algérie. La deuxième section sera une présentation de ses importations et une étude d'opération d'importation. Enfin la dernière section sera une analyse de l'ensemble des contraintes à l'importation du matériel électrique par le biais d'un entretien effectué avec le responsable export, l'acheteur import, le responsable qualité et le contrôleur de gestion et par le biais d'un questionnaire tiré de l'ouvrage Roger Perrotin « Le marketing des achats » et répondu par l'acheteur import.

Section 01 : Présentation de l'entreprise

1. Présentation de SOMAFE

SOMAFE est une entreprise de distributeur de solutions techniques aux professionnels de l'électricité.

Fondée en 1996 par les frères ALIKACEM, SOMAFE est spécialisée dans la distribution et le montage de matériels électriques.

Ses activités se déclinent en deux axes majeurs :

- Distribution de Matériel Electrique.
- Montage d'Equipement Basse et Moyenne Tension

Confrontée à de nombreux défis sur un marché hautement concurrentiel : nouvelles exigences en matière de conformité, demandes de plus en plus pointues des utilisateurs, niveaux d'information croissants. Et à travers la synergie mise en place de ses ressources-clés : capital humain, réseaux de distribution, processus et savoir collectif. SOMAFE se veut une entreprise dynamique, qui est continuellement en quête d'accroître ses performances et sa productivité, tout en proposant une expérience utilisateur plus riche.

En effet, elle compte, 152 employés, 20 distributeurs, 3 antennes régionales « Est, Ouest et Sud », et dispose d'une surface de stockage de 5000 m² en plus de ses ateliers dédiés au montage des équipements électriques.

En 2007, SOMAFE a racheté la société Hamadi Eclairage devenue « Tolemetal », c'est une entreprise qui comptait à l'époque une vingtaine de personnes avec un matériel très modeste spécialisée dans le chemin de câble. Au fil du temps, elle a su créer de l'emploi au sein de cette unité, arrivé à une soixantaine de personnes environ, et ainsi modernisé plusieurs équipements pour la fabrication des armoires, des coffrets, des chemins de câble ainsi que la sous-traitance des produits de tôle.

Grâce à l'expérience et la rigueur de ses fondateurs, SOMAFE se positionne aujourd'hui parmi les leaders sur le marché de l'électricité en Algérie.

De par son savoir-faire, SOMAFE a su gagner la confiance de ses partenaires et de ses fournisseurs.

L'entreprise collabore avec plus de 30 fournisseurs européens de renommée mondiale et commercialise près de 6500 références. Elle propose un éventail très complet de produits et de solutions qui répondent parfaitement à l'ensemble des besoins des professionnels dans le domaine électrique, dans le secteur résidentiel, industriel et tertiaire.

Aujourd'hui, SOMAFE poursuit son développement et sa quête d'excellence toujours au profit de sa clientèle. Dans cette optique, l'écoute et la satisfaction du client restent une priorité pour l'entreprise qui met un point d'honneur à respecter ses engagements en termes de qualité, de délai et de respect des normes en vigueur.

Sa devise est comme suit :

« *Ce qui compte c'est ce qui dure, ... et ce qui dure c'est ce qui sait s'adapter* »

2. Fiche technique de SOMAFE¹

Nom de l'entreprise : Société Maghrébine de Fourniture de Matériel Electrique.

Forme juridique : SARL

Capital : 345 000 000,00 DA

Directeur Général : Mr ALI KACEM Salim

Directeur général Adjoint : Mr ALI KACEM Fouad

Date d'entrée en production : 1997

Effectif en 2016 : 162

Adresse : Beaulieu-Oued Smar- Alger-Algérie

Web: www.sarlsomafe.com

¹ Manuel qualité de SOMAFE version 2016

3. Organigramme de l'entreprise¹

« SOMAFE » adopte une organisation par directions de manière à ce que chaque directeur soit rattaché directement au directeur général (DG) et au directeur général adjoint (DGA). Chaque direction est à son tour rattachée aux départements qui sont constituée de différents services. (Annexe01)

4. Gammes de produit de SOMAFE

Les principaux produits de la SARL se compose de :

- Armoires & coffrets
- Disjoncteur de puissance & accessoires
- Appareillages modulaires
- Contrôle industriel
- Interrupteurs-sectionneurs & inverseurs de sources
- Mesure & instruments
- Contrôle permanent d'isolement - relais différentiels & tores
- Compensation de l'énergie réactive
- Connexions, supports de barres & accessoires de montage
- Fiches, prises industrielles & accessoires
- Protection contre la foudre
- Outillage professionnel pour électriciens
- Chemins de câbles grillagés
- Appareillage domotique

5. Secteur d'activité de l'entreprise

Les vastes gammes de produits proposées par SOMAFE permettent de répondre à l'ensemble des besoins, depuis l'arrivée (l'alimentation) en électricité jusqu'à l'utilisation par les consommateurs finaux; cela regroupe toute les fonctionnalités de coupure, protection, sectionnement, compensation, transformation, distribution, contrôle et commande.

Les secteurs d'activités de SOMAFE se partagent en 03 types qui sont les suivants¹ :

¹ Source : Le service achat, entreprise SOMAFE

5.1.Secteur Industriel

Ce secteur englobe tous types d'établissements de production ayant du personnel productif tel que les cimenteries, les industries agroalimentaires ou pharmaceutiques, les centrales électriques, etc.

Les besoins de ce secteur sont bien spécifiques et doivent dans tous les cas répondre à des normes toutes aussi spécifiques « nature, complexité ou taille du projet ».

L'offre de SOMAFE constitue une solution globale qui s'adapte à tous les environnements, et fait face à toute contrainte, qu'elle soit climatique ou chimique.

La qualité des produits proposés permettent d'effectuer des installations électriques industrielles fiables tout en optimisant leurs configurations en vue d'améliorer la productivité et d'assurer la sécurité sur les sites et les lignes de production.

5.2.Secteur Tertiaire

Le secteur tertiaire regroupe toutes les activités de services aux personnes et donc toutes les infrastructures pour les y recevoir tels que les blocs administratifs, les établissements bancaires, hôpitaux, hôtels, écoles, centres commerciaux, complexes sportifs, etc.

Les installations électriques tertiaires sont souvent complexes et tout autant spécifiques que celles du secteur industriel.

C'est pourquoi SOMAFE met à la disposition des promoteurs, architectes, investisseurs, maîtres d'œuvres ou d'ouvrages une offre globale et sur mesure qui répond aux exigences les plus élevées.

5.3.Secteur Résidentiel

Avec un large panel de produits, SOMAFE propose de très nombreuses solutions dans le domaine du résidentiel permettant ainsi la réalisation des installations électriques des logements collectifs ou individuels.

¹ Catalogue de SOMAFE

Avec un matériel de très haute qualité, simple à installer et fiable, SOMAFE répond aux exigences de confort et de sécurité en respectant toutes les normes en vigueur applicables aux installations électriques des logements.

6. Les activités de l'entreprise

SOMAFE se spécialise dans 03 types d'activité que nous pouvons regrouper comme suit¹ :

6.1.Montage et vente des équipements électriques

Une équipe technico-commerciale formée et performante mets à la disposition de la clientèle des équipements montés et câblés au sein de l'Entreprise conformes aux normes et recommandations de la CEI (Commission Electrotechnique Internationale).

Depuis l'étude à la réalisation de coffrets, pupitres et armoires électriques basse tension de différents calibres , jusqu'à leurs installation sur site et leurs maintenance, les équipes de SOMAFE bénéficient d'un savoir faire au service de ses clients , en mettant en œuvre des technologies avancées dans le domaine.

En partenariat technologique avec le leader mondial des technologies de l'énergie et de l'automation électriques, à savoir ABB, SOMAFE met sur le marché national des produits de haute qualité adaptés aux besoins de la clientèle.

6.2.Etude et réalisation de projets

Le service projet s'occupe de l'étude et de la réalisation des projets électriques de basse et moyenne tension. Une équipe de techniciens et ingénieurs est à l'écoute pour chercher la solution la plus appropriée aux besoins des clients.

Chaque projet est analysé et suivi par :

- Un chargé commercial à l'écoute des clients.
- Un chef de projet qui assure le suivi et la conduite du projet.

La réalisation de nombreux projets à caractère stratégique, tels que l'hôtel MARIOTT de TLEMECEN, les hôpitaux ophtalmologiques de BECHAR et de DJELFA, L'usine de réparation des turbines à gaz de GE à BOUFARIK, les stations de Metro EL HARRACH –AIN

¹ www.Sarlsomafe.com, consulté le 13 MAI à 12 :50

NAADJA, ont permis à aux techniciens et ingénieurs de l'entreprise d'avoir une grande maîtrise dans la gestion des projets en termes de couts, de délais et de qualité.

6.3.Vente et distribution

Le département vente et distribution s'occupe de la vente des produits basse et moyenne tension et prend en charge l'ensemble des besoins de sa clientèle en composants électriques

La Distribution au niveau national est assuré grâce à un réseau de distributeurs agrées répartis sur les principales régions du pays. Ce réseau de vente et de service permet à l'entreprise d'être plus proche de ses clients dans tout le pays.

Actuellement, SOMAFE de distributeurs au niveau des principales régions du pays , notamment à Annaba, Constantine, Bouira, Tizi-Ouzou ,Tlemcen, Chlef, Oran, Blida et Djelfa.

Et compte également de nombreux grossistes répartis sur l'ensemble du territoire national.

L'organisation du service vente et distribution est constitué de :

- Cadres commerciaux Grand comptes (Distributeurs et installateurs)
- Technico-commerciaux sédentaires en support et vente au comptoir
- Conseillers techniques
- Responsables régionaux (Chef d'antenne)
- Administrateur des ventes
- Leurs objectifs principale, donner des solutions techniques les mieux adaptés aux exigences des clients tout en respectant les engagements de l'entreprise.

7. SOMAFE et les partenariats

L'ouverture du marché algérien et l'incitation des pouvoirs publics à promouvoir la production nationale ont permis à de nombreux projets clés de voir le jour en un temps record et dans différents secteurs d'activités, un point que SOMAFE n'a pas hésiter à exploiter et cela à travers ses différents partenariats, on cite quelques exemple :

7.1. Partenariat Somafe — Hiolle Industries

En 2016, la société SOMAFE a contracté avec Hiolle Industries, leader européen du câblage ferroviaire dans le cadre d'une Joint-venture, avec plusieurs partenaires algériens dont Somafe détient 42 % du capital.

Hiolle Industries détient 49 %, et ouvrira prochainement un atelier de production de faisceaux ferroviaires à Annaba, stratégiquement à proximité de CITAL (partenariat franco-algérien d'Alstom, Ferroviail et Entreprise métro d'Alger), qui sera le principal client de SOMAFE.¹

7.2. ABB

ABB (ASEA Brown Boveri) est une entreprise helvético-suédoise dont le siège social est basé à Zurich, en Suisse. Elle est un acteur majeur des technologies de l'énergie et de l'automatisation. Le groupe est classé 201^e au classement Forbes en 2015.

ABB est le partenaire stratégique de SOMAFE

8. La politique qualité

La certification ISO 9001 V2008 obtenue en 2011, du service de management de qualité SMQ, apporte une confirmation la qualité de l'organisation et des prestations de l'entreprise envers ses clientèles.

Elle a permis d'instaurer un esprit de cohésion et d'amélioration continue, basée sur la satisfaction de nos clients, et de ses employés.

Les axes stratégiques de la politique qualité se traduisent par les objectifs suivants² :

- Satisfaction de la clientèle.
- Augmentation de ses parts de marchés.
- Développement de la technicité de ses agents.
- Elargir la gamme de produits.
- Améliorer les conditions de travail et la sécurité des personnes.

Actuellement, l'entreprise est en pleine transition vers l'ISO 2015

Ces objectifs sont déployés au niveau des processus, suivis et surveillés par des pilotes pour en assurer leur efficacité.

¹ www.infoelec.dz consulté le 17 /05/2017 à 23 :36

² Manuel qualité de SOMAFE, version 2016

9. Objectifs de l'entreprise

Le principal objectif de SOMAFE est orienté vers la satisfaction du client et cela en¹ :

- Réduisant et prenant en charge les réclamations des clients (SAV)
- Augmentant le taux de satisfaction des commandes dans les délais
- Réduisant le taux des produits non-conformes.
- Réduisant les couts d'achat

En second lieu, vient l'augmentation des parts de marchés à travers :

- Augmentation des taux de réussite des offres en commandes
- Augmentation des nombres de clients
- Augmentation des parts de ventes et de distribution

10. Les valeurs clés

Comme toute entreprise, se voyant performante tout en visant la qualité, partage des valeurs clés qui sont propres à son environnement et qui sont² :

10.1. La passion et le respect :

- Un engagement efficace et amplifié dans le travail quotidien
- Continuer à apprendre et partager le savoir faire
- L'accompagnement et l'aide en avant et après-vente.
- Désir de contribuer à faire mieux les choses et à innover
- Construire des relations solides pour garantir notre position à long terme
- Une attitude : écouter et apprendre
- Un comportement : montrer du respect, c'est gagner du respect
- Créer des relations de confiance pour renforcer la valeur ajoutée
- Être reconnu par les clients, respectés par les fournisseurs et imités par les concurrents
- Être un leader de qualité

¹ IDEM

² www.Saralsomafe.dz Consulté le 17 /05/2017 à 00 :40

10.2. Les hommes

- Les hommes représentent le cœur du métier (interlocuteur client et interlocuteur fournisseur)
- Choisir, former, motiver, impliquer les collaborateurs : la clé du développement du groupe
- Renforcer le sentiment d'appartenance
- La qualité du service client : une valeur ajoutée auprès des fournisseurs
- Fournir un service de proximité

10.3. La rentabilité et avenir :

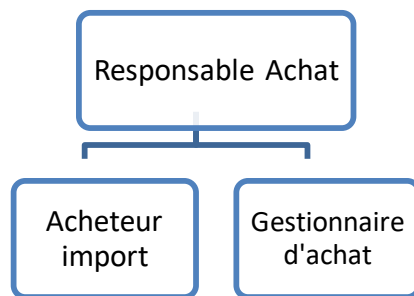
- Garantie un avenir, pour les fournisseurs et pour les clients
- Permet de se développer, d'investir et de rester indépendants
- Résultat des efforts et du travail en commun
- Saisir les opportunités
- Savoir relever les défis qui surgissent
- Chercher la croissance rentable et développement durable

Section 02 : Procédure d'achats internationaux de SOMAFE

1. Organisation du service Achat

Le service d'achat est rattaché au département approvisionnement qui à son tour fait parti de la direction des approvisionnements. Il constitué d'un responsable achat, l'acheteur import et de la gestionnaire d'achat. Comme le montre la figure suivante.

Figure 8 : Organisation du service achat



Source : Service achat, entreprise SOMAFE

Le rôle du service achat est de transformer les commandes en produit achetés, en passant par tout un processus d'achat.

Le tableau suivant montre le fonctionnement du processus d'achat de SOMAFE

Tableau 15 : Présentation du processus d'achat

Processus	Responsable du processus	Fournisseur du processus	Données d'entrée	Donnée de sortie	Client du processus
ACHAT	Lyes DRAOUI	Tous les processus	<ul style="list-style-type: none"> - Demande d'achat - Proposition de commandes. - Demande de prestation. - Demande de sous-traitance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bon de commandes et contrats d'achat. - Produit acheté. - Bon de réception. - Bon de sortie. - Bon de transfert. 	Tous les processus

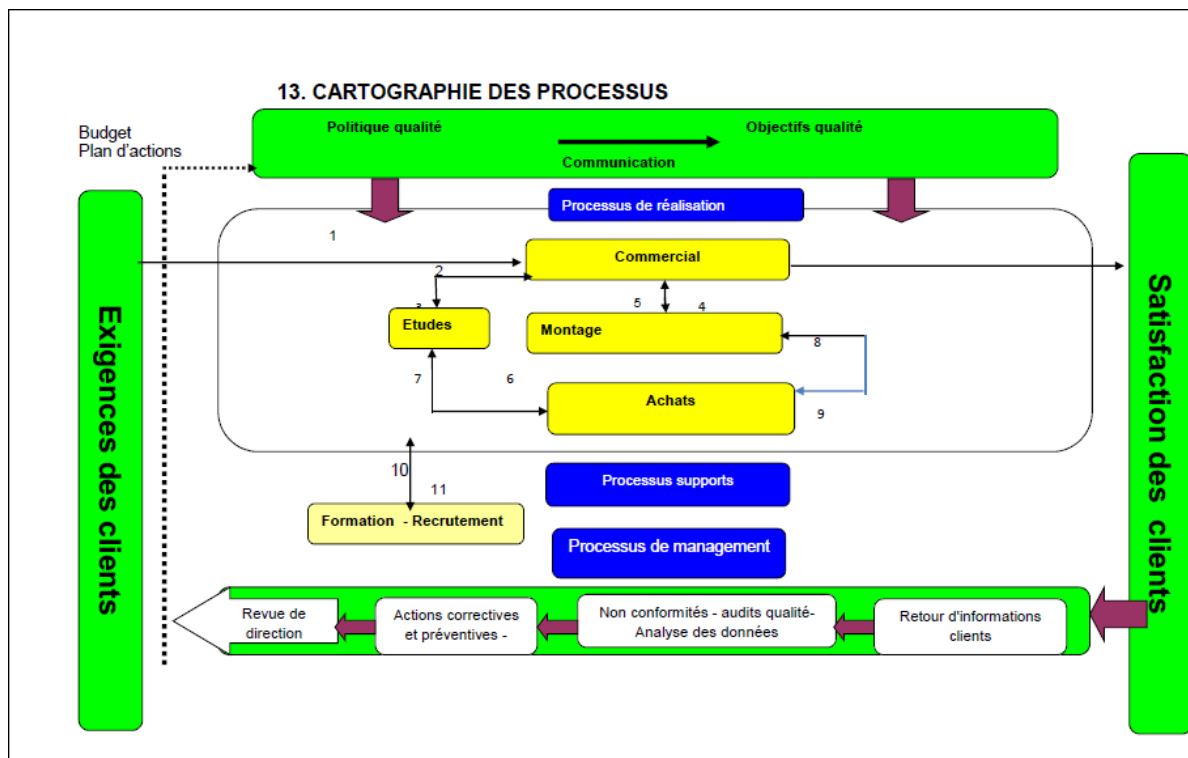
			- Demande d'alimentation.		
--	--	--	---------------------------	--	--

Source : Manuel de qualité SOMAFE, version 2016

2. Les achats au cœur des processus de l'entreprise

Le processus achat représente un des points les plus stratégiques. Il se définit comme un élément centrique de l'entreprise et est en interaction avec tous les autres processus, comme le démontre la figure suivante.

Figure 09 : Carte cartographique des processus



Source : Manuel qualité SOMAFE

1/ Budget. Demandes de clients. Appels d'offres. Consultations. Bon de commande. Exigences légales et réglementaires.

2/ Bon de commande confirmée. Spécifs techniques. Cahiers de charges. Nomenclatures. Exigences légales et réglementaires.

3/Schémas. Fiche technique. Bon d'exécution. Demandes d'alimentation. Dossier d'étude.

5/ Bon de commandes et contrats d'achat. Produit acheté. Bon de réception. Bon de sortie.

6/Bon de mise à disposition. Rapport de test. Produit fini. Bon de consommation.

7/ Budget. Demande de recrutement. Demande de formation. Règlement intérieur. Code du travail. Système de rémunération.

8/ Demande d'alimentation. Bon de réception. Bon de transfert.

9 / Demande d'achat. Demandes de prestation. Demande de sous-traitance. Demandes d'alimentation.

10/ Budget .Demande de recrutement. Demande de formation. Règlement intérieur. Système de rémunération. Code du travail

11/ Contrat de travail. Fiche de taches. Plan de formation. Evaluation de la formation. Mise à disposition d'un personnel compétent. Evaluation des compétences.

3. Les objectifs achats

Gagner 1% aux achats équivaut, souvent, en termes de marge ; à faire 10% de chiffre d'affaires en plus.¹

Pour ce faire, l'entreprise se fixe des objectifs à chaque semestre à fin d'évaluer la performance du service achat, que ça soit el local ou en import.

Le tableau suivant représente un exemple des objectifs fixés pour le premier trimestre 2016

Tableau 16: Objectifs du premier trimestre 2016 du processus achat

Axe de la politique	Objectifs
	Réduction du taux des produits non-conformes.
	Conversion des Demandes d'achat en commandes.

¹ PERROTIN (R), Le marketing des achats, Edition d'organisation, 2001

Satisfaction des clients	Réduction des couts d'achat
	Diminuer le taux de rupture des stocks.
	Réaliser les achats dans les délais.

Source : Document interne de l'entreprise SOMAFE

4. Les achats imports de SOMAFE

Le nombre d'importations de l'entreprise est plus de 50% du total de ses achats. Ils représentent un des axes stratégiques, car ils ont un impact direct sur les objectifs fixés par la société.

En vue de la confidentialité des noms de fournisseurs de l'entreprise et des produits importés, nous avons regroupés dans les tableaux suivants, les importations selon le pays de province et le nombre de fournisseurs pour chaque pays.

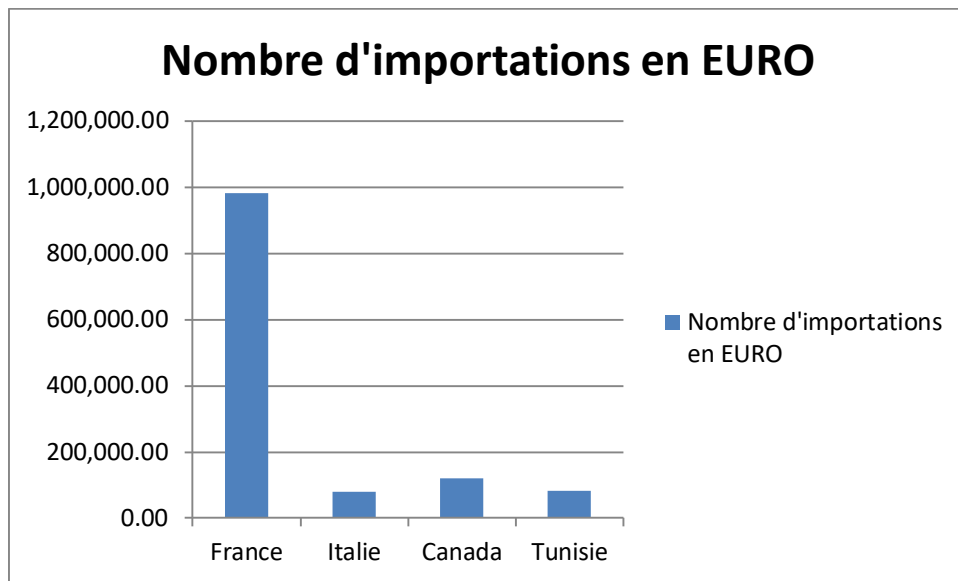
4.1. Les importations selon la région

Tableau 17: Le nombre d'importations de SOMAFE en Euros pour chaque pays, année 2016

Pays	Nombre d'importations en EURO
France	982 456.60
Italie	80 627.08
Tunisie	82 573.83
Canada	120 142.20

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'entreprise

Nous remarquons que la France se classe en tête du nombre d'importations de l'entreprise avec une somme de 982 456.60 Euro, puis vient le Canada avec 120 142.20 Euros ensuite la Tunisie et L'Italie avec 82 573.83 Euro et 80 627.08 Euro

Figure 10: Le nombre d'importations de SOMAFE en Euros pour chaque pays

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'entreprise

La majorité des importations proviennent de France, cela est dû en premier lieu au rapprochement géographique et culturel des deux pays, la facilité des transactions commerciales que ça soit par les conventions internationales signées par les deux pays ou les facilités d'accès douanières, et enfin par le partenariat et les relations développés par SOMAFE et ses fournisseurs français.

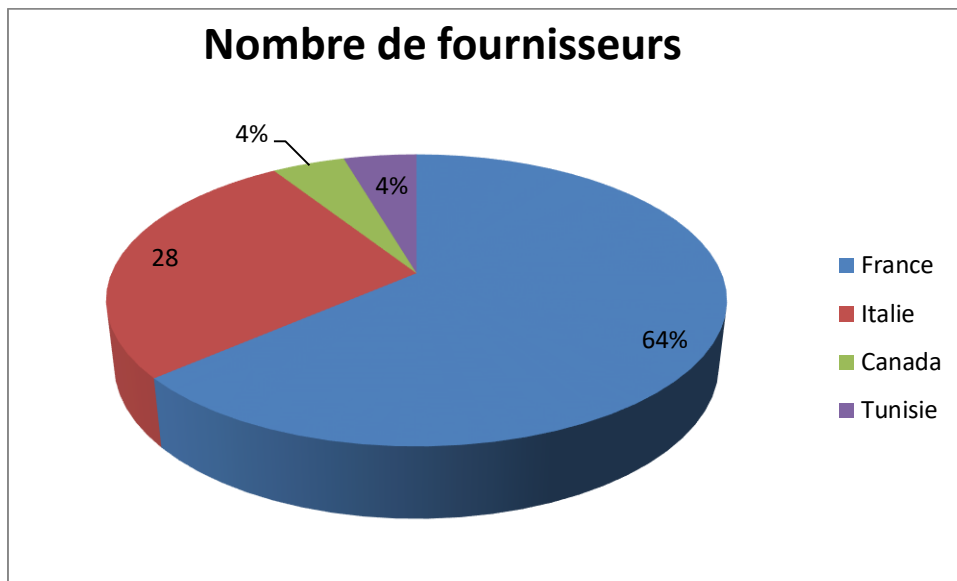
4.2. Le nombre de fournisseurs pour chaque région

Tableau 18: Le nombre de fournisseurs pour chaque région, année 2016

Pays	Nombre de fournisseurs
France	14
Italie	6
Canada	1
Tunisie	1

Source : Elaboré par nous même, à partir des documents internes de l'entreprise

Nous remarquons que la majorité des fournisseurs de SOMAFE sont français avec un nombre de 14 fournisseurs, puis vient les italiens avec un nombre de 6 fournisseurs et enfin le Canada et la Tunisie avec un seul fournisseur pour chacun.

Figure 11: Nombre de fournisseurs de SOMAFE par pays

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'entreprise

64% des fournisseurs de SOMAFE sont français et cela est dû aux mêmes raisons expliquées précédemment

Ensuite, les fournisseurs italiens occupent la seconde place avec un pourcentage de 28%, car l'entreprise s'est vue créer de bonnes relations avec ses partenaires italiens en raison de la bonne qualité/prix de leurs produits.

5. Traitement des achats de SOMAFE

Il existe deux types d'achats au niveau de l'entreprise SOMAFE :

- Le premier est l'achat spécifique, il se fait selon les commandes et les besoins manifestés, le demandeur fait établir directement une commande d'achat après avoir défini son besoin.
- Le second est l'achat standard. Il se fait pour alimenter la réserve de stock à fin d'éviter les ruptures de stock et est destiné pour le magasin central de l'entreprise et concerne les produits vendus à fortes rotations, commercialisés par l'entreprise ou son partenaire (ABB)

Le traitement des achats de SOMAFE se fait au niveau de service achat et pour toutes les demandes émanant de différentes structures de l'entreprise, et se fait comme suit :

5.1. Réception des demandes d'achats

Ces demandes concernent les achats spécifiques. (Annexe 2)

Le demandeur identifie d'abord son besoin et remplit ensuite une demande d'achat et renseigne toutes les informations à savoir :

- Numéro et nom de la marchandise
- Fournisseur, quand il s'agit d'un fournisseur exclusif
- La désignation exacte avec un maximum de détail
- La référence de l'article quand il s'agit d'un article géré en stock
- Quantité selon l'unité de gestion de SOMAFE
- Signature du demandeur avec la griffe du responsable de la structure
- Signature de la gestion des stocks GDS

Après avoir examiné la demande, le directeur de la structure la valide et le demandeur la rapporte au niveau du service achat.

Le responsable des achats procède à un contrôle avec le responsable de la gestion des stocks. Si y'a un manque de documents ou une des informations citée précédemment, la demande sera rejetée pour manque d'informations ou non-conformité.

Si la demande est validée, le gestionnaire des achats l'enregistre et lui attribue un numéro.

5.2. Passation de la commande stock

Ces demandes concernent les achats standards

1^{er} cas :

Sur la base d'un stock de sécurité de 04 mois, le responsable de gestion des stocks GDS établit une proposition selon l'historique de consommations et remplit le formulaire approprié pour la procédure.

Il transmet ensuite cette proposition au chef de service vente en état VTE (Annexe 3), au chef de département technico-commerciale VTM, et au chef de département projets.

Le chef de département VTE dans un délai d'une semaine, négocie avec ces éléments et établit soit une contre proposition ou valide la proposition de la GDS. (Annexe 4)

2ème cas :

Le chef de département VTM et le chef de département projet, dans le cadre de leurs activités respectives et dans le délai d'une semaine, transmettent leur besoin, validés par le directeur de leurs structures, au chef de département achat et GDS.

A la réception d'une contre-proposition ou d'un éventuel besoin, ces derniers provoquent une réunion avec les intervenants concernés et essayent de trouver un consensus à la demande.

Le chef de département achat et le GDS établissent une fiche de vérification (Annexe 5) et l'a font signé par les intervenants et le DG directeur général. Ce doucement sera considéré comme la demande d'achat validée et sera transmis au chef du service achat pour établir la commande.

Enfin, le chef de service achat transmis cette commande au DG pour qu'il l'a fasse signer, la notifie et la fait suivre jusqu'à sa réception.

6. Etude d'une opération d'importation

La procédure d'importation au sein de la SARL SOMAFE se fait comme suit :

6.1. Demande de proforma au fournisseur

L'acheteur import demande l'établissement d'une facture proforma à son fournisseur et doit porter les mentions suivantes :

- Le numéro de la facture proforma.
- La devise (Euro/Dollars).
- L'incoterm (CFR / FOB)
- Le numéro d'identification fiscale (NIF) de l'importateur.
- Valeur détaillé et finale de la marchandise avec quantification.
- Les coordonnées du fournisseur et de l'importateur.
- Délai de validité.
- Tarif douanier de chaque article.
- Modalité de règlement (REMDOC/CREDOC/Transfert libre).
- L'origine de la marchandise

6.2. Passation de commande par un bon de commande (Annexe 6)

Le responsable achat fait établir un bon de commande qui sera signé et cacheté par la direction générale de la société, ensuite l'envoi au fournisseur pour la confirmer.

6.3. Traitement suivants la Modalité de règlement

Une fois le bon de commande passé, l'acheteur négocie avec son fournisseur les modalités de paiement

6.3.1. Cas de CREDOC

Il procède à l'ouverture de la lettre de crédit par le

- Paiement de la Taxe sur une opération d'importation,
- L'envoi du draft d'ouverture L/C au fournisseur pour approbation.
- Demande de taxe de domiciliation à la banque.
- Demande à la banque l'ouverture de la lettre de crédit après approbation du draft.
- Réception du Swift d'ouverture CREDOC.
- Transfert du Swift au fournisseur.
- Demande de confirmation d'expédition et d'envoi des documents par pli cartable de bord ou DHL.
-

6.3.2. Cas de REMDOC

- Demande d'expédition de la marchandise dans le cas de REMDOC
- Récupération des documents émis par canal bancaire dans le cas de REMDOC.
- Paiement de la Taxe sur une opération d'importation,
- Demande de taxe de domiciliation à la banque.

6.3.3. Cas de transfert libre

- Demande d'expédition de la marchandise dans le cas de Transfert libre.
- Récupération des documents émis par pli cartable de bord ou DHL.

6.4. Transmission des documents au transitaire

L'acheteur fait établir un bordereau d'envoi au transitaire afin de commencer la procédure de dédouanement.

7. Documents exigés a l'importation en Algérie

7.1. Un connaissance maritime / LTA original(e)

Le connaissance doit porter le nom du transporteur et signé par ce dernier.

7.2. Facture commerciale définitive originale :

La facture commerciale (tamponnée et signée) est domiciliée par le client Algérien auprès de sa banque en Algérie lors de l'importation de la marchandise. Il est préférable que la facture indique clairement l'origine pays de chaque article.

7.3. Liste de colisage:

La liste de colisage est demandée lors de la visite douanière et pour les formalités contrôle conformité aux frontières du Ministère du Commerce.

7.4. Certificat d'Origine original :

Imprimé officiel CERFA. Le CO doit être visé par la Chambre de Commerce et d'Industrie. Ce document est exigé par la Banque dans le cadre de la Lettre de Crédit.

Il doit être établi par pays ou zone économique d'origine.

7.5. Déclaration d'origines originales

L'exportateur doit établir une Déclaration d'Origines sur papier en-tête, reprenant par produit, les pays d'origine de chacun d'entre eux.

7.6. Certificat de conformité du fabricant original

Le Certificat de conformité est établi par le fabricant reprenant bien la mention « Fabriqué par...».

Il est exigé dans le cadre des formalités de contrôles conformité aux frontières.

7.7. Certificat EUR1 original

Le Certificat EUR1 est établi pour les marchandises d'origine européenne. Il permet à l'importateur de bénéficier d'abattement de droits de douane dans le cadre des accords préférentiel entre l'Algérie et l'UE.

Pour être valide, l'EUR1 doit reprendre obligatoirement le cachet humide du transitaire ou celui du fournisseur + La signature.

7.8. Déclaration Export (EX1 / EXA)

Depuis le 25/10/2009, une copie de l'EX est exigée par le service de contrôle conformité aux frontières lorsque les marchandises sont de provenance européenne c'est-à-dire exportées d'Europe.

Il est à noter que :

Depuis l'année 2015 il est strictement obligatoire que le numéro d'identification fiscale (NIF) doit-être reporté sur tous les documents d'importation (instruction de la banque centrale Algérienne).

Et le numéro du CREDOC doit-être reporté sur tous les documents d'importation.

Section03 : La démarche méthodologique de l'enquête

1. Présentation de l'enquête

Afin d'atteindre notre objectif de recherche et répondre à notre question centrale à savoir « **Quelles sont les contraintes aux achats internationaux des matériels électriques de SOMAFE ?** », nous avons jugé utile de mener une étude qualitative sur le terrain.

Pour mener à bien cette étude, nous avons opté pour une démarche méthodologique, qui s'adapte avec la nature de notre recherche.

Cette étude se base sur un ensemble d'entretiens individuels auprès des responsables de la SARL SOMAFE Algérie.

La présente section sera d'une première part objet de la présentation et de la conception de l'enquête, d'autre part nous allons entamer l'analyse et l'interprétation des réponses.

2. L'objectif de l'enquête

L'objectif de notre enquête est l'identification des contraintes liées aux méthodes de gestion des achats à l'international

3. L'outil de collecte d'informations

Afin de répondre à notre problématique, nous avons choisi de suivre la méthode qualitative qui est l'entretien.

Un entretien se définit comme suit : « *nous définissons l'entretien de recherche comme un entretien entre deux personnes, un interviewer et un interviewé, conduit par l'interviewer, ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours linéaire de l'interviewé sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* »¹

L'entretien est donc une méthode de production de discours permettant ainsi de recueillir des opinions et des faits concrets. L'enquête de terrain par les entretiens fait également apparaître des processus en révélant certaines logiques d'action.

Cette enquête de terrain vise essentiellement à la connaissance d'un système pratique, c'est-à-dire c'est-à-dire la conception qu'ont des acteurs sur la question la gestion des achats à l'international et les contraintes qu'ils rencontrent.

¹ <http://w3.gril.uni-v-tlse2.fr/francopho/lecons/entretien.html> (consulté le 23-05-2017 à 00 :30)

Concernant le recueil de données dans ce travail de recherche, nous aurons recours à des entretiens semi-directifs.

L'entretien semi-directif est ni entièrement fermé ni entièrement ouvert, la personne interrogée aura à répondre le plus directement possible à des questions précises mais qui restent tout de même assez larges. Elle ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration.

4. Le profil des interviewés

Notre interview s'est déroulée avec les exécutants des tâches liées à achats internationaux au sein de l'organisme d'accueil afin de collecter des informations concrètes et pertinentes servant comme réponses efficaces et crédibles servant comme réponses efficaces et crédibles à notre objectif d'enquête.

Nos interrogations ont été destinées aux membres du personnel de la direction achat, qualité et planification dotés d'une expérience au sein de l'entreprise et qui sont :

- Le responsable Des achats
- L'acheteur import
- Le chargé de planification
- Le responsable qualité

Les enquêtes ont été menées en face à face par voie d'interviews individuelles pendant une période d'un mois pour une durée de 30 minutes pour chaque entretien à l'aide du guide d'entretien contenant des questions bien précises en relation avec le thème de notre étude.

5. La rédaction du guide d'entretien

Notre guide d'entretien est structuré comme suit :

- Texte de présentation de notre projet de recherche suivi d'une formule de politesse en assurant aux collaborateurs que l'ensemble des informations fournies lors de l'entretien seront quasiment utilisées pour des fins scientifiques et en aucun cas vont être diffusées pour une fin commerciale.
- Corps de l'entretien contenant des questionnements semi directifs visant un seul

objectif.

6. Le contenu de l'entretien

Cette partie fera l'objet d'une explication détaillée de chacune des questions du guide d'entretien réalisée pour la collecte des informations sur le terrain (SOMAFE).

Ce guide d'entretien est composé de 24 questions adressées au :

Le responsable Des achats (Annexe 7)

L'acheteur import (Annexe 8)

Le chargé de planification (Annexe 9)

Le responsable qualité (Annexe 10)

7. Les principaux résultats des entretiens

Après la collecte des réponses par un guide d'entretien, on doit maintenant présenter les principaux résultats à travers les réponses recueillies, pour cela on a opté pour la méthode du résumé.

Le choix de cette méthode a été motivé par la nature de notre thème qui est de type dynamique basé sur des données qualitatives, nous avons utilisé l'entretien qui est caractérisée par des questions ouvertes auprès du personnel du service achat.

Nous avons récoltés les réponses et nous les présentons comme suit :

7.1. Entretien avec le responsable achat

Question 01 : Nous avons que la fonction achat est l'une des plus importantes de l'entreprise, et être en tête de ce service entame beaucoup de responsabilités de travail et de tâches à gérer, que pouvez vous nous dire sur vos principales prérogatives ?

Réponse 01 : Lorsque nous demandons nous demandons les tâches au responsable achat, la réponse a été qu'il se charge de :

- Planifier et réaliser les approvisionnements, les opérations d'achats pour la mise à disposition en quantité, qualité, et délais de tous les produits consommés par la société.
- Prospector les fournisseurs potentiels, négocier les prix et les conditions générales d'achat (délais / livraisons / paiement etc....).
- Tenir de façon rigoureuse le fichier fournisseur.

- Prendre toutes mesures pour assumer la sécurité des approvisionnements : suivi systématique des consommations et des stocks et diversification des fournisseurs.
- Gérer les commandes de différents services de l'entreprise ;
- Coordonner et veiller à la réalisation correcte et diligente des opérations d'approvisionnement et de réapprovisionnement ;
- Etablir dans les délais fixés, des situations et rapports mensuels et annuels.

Question 02 : A travers ces différentes tâches, quels objectifs visez-vous atteindre ?

Réponse 02 : « *Le politique de l'entreprise vise la performance et la satisfaction de nos clients avant tout, c'est à partir de ces deux points que nous orientons nos objectifs achats. Pour résumer, notre but principal est de transformer les bons de commandes en produits livrés et cela dans un délai et un coût réduit à fin de satisfaire nos clients* »

Question 03 : Pour savoir à quel pourcentage vous avez atteint vos objectifs, procédez-vous à une évaluation du processus d'achat ?

Réponse 03 : « *Notre entreprise est dotée d'un service management de qualité qui est directement lié à la direction générale. Ce service procède à une évaluation trimestrielle et annuelle de tous les processus de l'entreprise y compris le processus achat. C'est à partir des rapports établis par le service management de qualité que nous évaluons continuellement notre performance, nous précisons à quel pourcentage nous avons atteint nos objectifs, et déterminons les points que nous devons améliorer* »

Question 04 : Lors de vos évaluations, quelles contraintes fréquentes rencontrez-vous par rapport à la gestion des achats import ?

Réponse 04 : « *une des contraintes que nous rencontrons est la réalisation des achats dans le délai fixé par les demandeurs. Ils nous arrivent également d'avoir des retards de livraisons. Lors du premier trimestre 2016, nous avons effectués 12 opérations d'achats import, 7 de ces commandes n'ont pas été livrées à terme, ce qui induit par la suite plusieurs problèmes relatifs aux stocks et à la production* »

Question 05 : Avez-vous identifiés les causes qui sont à l'origine de ce dépassement de délai ?

Réponse 05 : *« Il nous arrive de recevoir un délai prévisionnel court pour effectuer correctement la commande d'achat rajoutant à cela la charge d'autres commandes spécifiques en parallèle »*

Question 06 : Et qu'elles sont les causes des retards de livraison ?

Réponse 06: *« Ces retards sont dus à plusieurs facteurs externes, nous citons comme exemple un retard dans le transport de la marchandise, un retard dans le dédouanement ou un refus de documents, ou bien au niveau des fournisseurs soit en nous livrant pas la commande à temps soit en livrant des documents non conformes pour l'ouverture d'une lettre de crédit ou de dédouanement »*

Question 07 : En parlant de fournisseurs, pouvez vous nous dire sur quels critères vous les sélectionnez et évaluez après réception de la marchandise »

Réponse 07 : *« Nous nous basons sur six critères importants à l'évaluation de nos fournisseurs, le premier est la qualité des produits livrés, nous regardons si ils sont conformes à nos exigences et attentes, le deuxième critère est le prix nous essayons toujours d'avoir le meilleur rapport qualité prix pour nos produits, le troisième est le délai de livraison qui est très important comme nous vous l'avons expliqué dans la question précédente, le quatrième est le mode de paiement, ensuite le cinquième est leur écoute à nos besoins enfin le dernier critère est et le service après vente »*

Question 08 : Quel genre de relation vous établissez avec vos fournisseurs ?

Réponse 08 : *« Nous avons des fournisseurs avec les quels nous travaillons depuis des années, nous avons établit avec eux des partenariats, d'autres fournisseurs sont exigés par la politique de l'entreprise et puis le reste sont ceux avec les quels nous effectuons de simples opérations d'achats »*

Question 09 : Est-ce que le fait de vous imposer un fournisseur est une contrainte à votre activité ?

Réponse 09 : *« Dans les cas ou nous avons établit un partenariat avec ce fournisseur, il devient une ressource importante, mais dans le cas contraire, oui cela est une contrainte à notre activité d'achat »,*

Question 10 : Quels types de contraintes rencontrez vous avec vos fournisseurs ?

Réponse 10 : « *Nous essayons au maximum d'établir de bonnes relations avec nos fournisseurs et la plus part des différents que nous rencontrons sont des litiges techniques, nous vous citons les plus fréquents que nous rencontrons lors de la réception de la marchandise : des produits non conforme, défaut d'emballage et d'étiquetage ou produit facturé non livré. C'est pour cela, notre service achat et service qualité procèdent continuellement à l'évaluation de nos fournisseurs selon les critères cités précédemment* »

Question 11 : Quels sont les actions menées contre ces contraintes ?

Réponse 11 : « *Notre service et le service qualité effectuent continuellement l'évaluation des fournisseurs. A chaque réception d'une commande, nous établissons un rapport d'évaluation selon les critères cités précédemment et nous déterminons si c'est un fournisseur est à éviter ou avec lequel nous pourrions continuer à travailler* »

Analyse :

D'après le responsable des achats de SOMAFE, les contraintes que le processus fait face sont d'abord le manque de délai prévisionnel ce qui permet pas une gestion de la commande dans le temps voulu.

Ensuite les retards de livraison de la commande. Cette contrainte est relative à des facteurs externes au service achat. Elle est liée au fournisseur, à la compagnie de transport et au système douanier algérien.

Quand aux fournisseurs, le service effectue de bonnes relations avec eux, qu'il s'agit d'un partenariat aux autres, les responsables essayent toujours de garder une relation gagnant-gagnant. Sauf quand il s'agit d'un fournisseur imposé, cela représente dans plusieurs cas une contrainte à l'achat, et elle relève de la politique de l'entreprise. Le service achat procède continuellement à l'évaluation de ses fournisseurs à la de réception de chaque demande, ce qui lui a permet d'établir un panel fournisseur très fiable et d'éviter plusieurs risques (risques-fournisseurs).

Le service achat est en perpétuelle évaluation, car en effet chaque début de trimestre les parties responsables passent en revue les objectifs fixés au trimestre précédant et fixent par la suite la performance du processus d'achat.

Cette continuelle évaluation permet de faire face de mieux en mieux aux contraintes rencontrées et pousse à une amélioration continue.

7.2. Entretien avec l'acheteur import

Question 01 : Autant que chargé des opérations d'importations, comment se définissent vos tâches ?

Réponse 01 : Lorsque nous demandons les tâches de l'acheteur import, sa réponse a été comme suit :

- Assurer le suivi des commandes d'achats internationales
- Réceptions des documents d'expéditions par pli-cartable
- Règlement des documents liés aux opérations douanières
- Traitement des opérations avec la banque

Question 02 : Quelles sont les contraintes que vous rencontrez liées au service bancaire ?

Réponse 02 : « *Les contraintes sont souvent liées au retard d'ouverture des lettres de crédits, lié à la non-alimentation du compte de trésorerie. Nous constatons aussi un manque d'accompagnement des banques aux entreprises importatrices* »

Question 03 : En quoi est lié le retard d'alimentation de la trésorerie ?

Réponse 03 : « *Ce retard est lié à un problème de coordination entre les services achats et finance ce qui entraîne pertinemment le retard d'alimentation de trésorerie ainsi qu'au manque de prévision* »

Question 04 : En ce qui concerne le transport, comment faites-vous pour déterminer le moyen approprié ?

Réponse 04 : « *Cela dépend de la marchandise et son utilisation. Quand il s'agit de produit que l'entreprise a besoin dans les brefs délais, le transport est aérien. Dans d'autres cas, nous avons recours au transport maritime, soit par conteneurs ou bien par groupage, cela dépend de la quantité importée* »

Question 05 : Quelles sont les contraintes relatives à la logistique et au transport ?

Réponse 05 : « Lors de nos opérations d'importations, nous travaillons uniquement avec ces 04 Incoterms : FOB, CPT, CFR et le CIF dans la plupart des cas, c'est à notre fournisseur de se charger du moyen de transport principale, sauf lors de l'utilisation du FOB. Et les contraintes que nous rencontrons sont généralement liés à la non-disponibilité des lignes et conteneurs du à la surcharge du port.»

Analyse :

Du point de vue de l'acheteur import, les contraintes qu'il rencontre lors de l'exécution de ses taches sont les suivantes :

Un retard dans l'ouverture du LC qui est du au retard d'alimentation de la trésorerie de la part du service des finances. Cette contrainte est du au manque de coordination entre ces deux services et au manque de prévision.

Dans la plupart des cas, sauf lors d'utilisation du FOB, l'entreprise ne s'occupe pas du transport principal ce qui lui évite beaucoup de contraintes logistiques. Mais connaît quand même quelques problèmes liés à la non-disponibilité des lignes et conteneurs et à la surcharge des ports et aéroport.

7.3.Entretien avec le responsable qualité

Question 01 : L'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité.

Autant que responsable de ce département, que pouvez vous nous dire sur prérogatives ?

Réponse 01 : Lorsque nous demandons les taches du responsable qualité, sa réponse a été comme suit :

- Assure que les processus du SMQ sont établis, mis en œuvre et entretenus.
- Assure que la sensibilisation aux exigences des clients est effective.
- Rend compte à la direction générale sur le fonctionnement du SMQ et de tout besoin d'amélioration.
- Prépare la revue de direction.
- Suit les actions d'amélioration.

Question 02 : Quelle est la relation du DMQ avec le service achat ?

Réponse 02 : « *Nous procédons à la fixation des objectifs qualité achat que nous transmettons au service, et nous effectuons par la suite des revues et des contrôles continus. Notre objectif est de le pousser à la performance et d'intégrer les outils de management de qualité au niveau du processus d'achat* »

Question 03 : Avec quelle norme travaillez-vous ?

Réponse 03 : « *Nous travaillons avec la norme ISO 9001 version 2008, mais actuellement nous sommes en pleine transition vers la norme ISO 9001-2015, nous travaillerons officiellement avec cette norme début Septembre de cette année en cours* »

Question 04 : Comment cette transition affectera le processus d'achat import ?

Réponse 04 : « *L'ISO 2008 vise uniquement la satisfaction des clients contrairement à celui de 2015 qui vise à satisfaire toutes les parties prenantes de l'entreprise. Avec l'utilisation de l'ISO 9001-2015, nous améliorons nos indices de performance, nous effectuons une évaluation du processus des fournisseurs et des sous-traitants et nous essayerons de diminuer l'effet bureaucratique qui pèse sur le processus* »

Question 05 : Lors de l'évaluation, quelles sont les contraintes le processus d'achat import heurte-il ?

Réponse 05 : « *Le processus d'achat en général et le processus d'achat import particulièrement se heurte au problème du manque de coordination avec les autres processus en premier, et du manque de prévision. Une bonne maîtrise des achats, que ça soit local ou international doit passer par la roue de Deming, à savoir par la planification, l'exécution, la vérification et l'ajustement* »

Analyse :

Les contraintes qui affectent le processus d'achat, aperçues par le responsables qualité sont :

- Le manque de prévision ;
- Et le manque de coordination entre les services

SOMAFE a orienté sa stratégie vers la performance et la satisfaction de ses clients. Le département management de qualité permet d'effectuer des évaluations continues sur la performance de chaque processus à fin d'atteindre ces objectifs la. Actuellement le DMQ est en

plein permutation de l'ISO 9001-2008 vers l'ISO 9001-2015, ce qui permettra au service achat de faire non seulement une évaluation des fournisseurs mais l'évaluation de toutes les parties prenantes, de l'employé au sous-traitant.

7.4. Entretien avec le contrôleur de gestion

Question 01 : Que pouvez vous nous dire sur vos prérogatives ?

Réponse 01 : « *Ma mission consiste à vérifier la conformité des procédures aux réglementations, la régularité des opérations, et assurer un suivi quotidien* »

Question 02 : Lors de vos vérification des procédures, quels sont les problèmes internes à l'entreprise qui font face aux processus d'achat import ?

Réponse 02 : « *La contrainte interne que nous avons identifiés et qui est liée au processus d'achat import, et s'applique également au processus d'achat en général, est le manque de prévisions des besoins et du budget ajoutant à cela le manque de recherche approfondie dans les choix des produits.»*

Question 03 : et en ce qui concerne les contraintes externes ?

Réponse 03 : « *Le marché algérien ne s'adapte pas aux nouveaux produits, et ne connaît pas un développement continue, ce qui représente pour nous un des contraintes major à notre développement et par conséquent au développement de nos achats* »

Analyse :

Selon le contrôleur de gestion, les contraintes aux quelles se heurtent le processus d'achat sont reparties en deux axes :

Contraintes internes :

- Relatives au manque de prévision du budget et des besoins
- Des recherches non-approfondie dans le choix des produits acheté

Cette dernière est liée à une contrainte externe qui est le manque d'adaptation du marché algérien aux nouveaux produits qui se font dans les marchés étrangers.

8. Questionnaire de pondération des contraintes

A fin de mieux cerner le degré d'importance de ces contraintes, nous avons effectués un questionnaire tiré de l'ouvrage de Roger Perrotin, le Marketing des achats, 3ème Edition, et nous l'avons passé à l'acheteur import pour nous répondre.

Ce questionnaire se compose en 04 parties qui sont :

- Analyse des contraintes internes commerciales (Annexe 11)
- Analyse des contraintes internes techniques (Annexe 12)
- Analyse des contraintes externes commerciales (Annexe 13)
- Analyse des contraintes externes techniques (Annexe 13)

Ce questionnaire permet de :

- Faire une pondération des contraintes
- Passer à la loupe les contraintes les plus importantes
- Rendre le résultat d'analyse indépendant du nombre de critères retenus

8.1.La démarche du questionnaire

Deux paramètres permettent de caractériser les contraintes d'achat :

- leur origine : interne ou externe,
- leur cause : commerciale ou technique.

Les contraintes internes sont celles que l'entreprise se donne à elle même et répercute sur le marché des fournisseurs. Les contraintes externes sont celles que le marché exerce sur les achats de l'entreprise.

La démarche d'identification des contraintes consiste à examiner les freins à l'achat, puis à déterminer si la cause est d'ordre technique ou commercial, à partir du marché de l'offre et de la demande et des besoins de l'entreprise.

D'une manière générale, toute contrainte qui procède d'un cheminement originel d'aval en amont est considérée comme une contrainte interne.

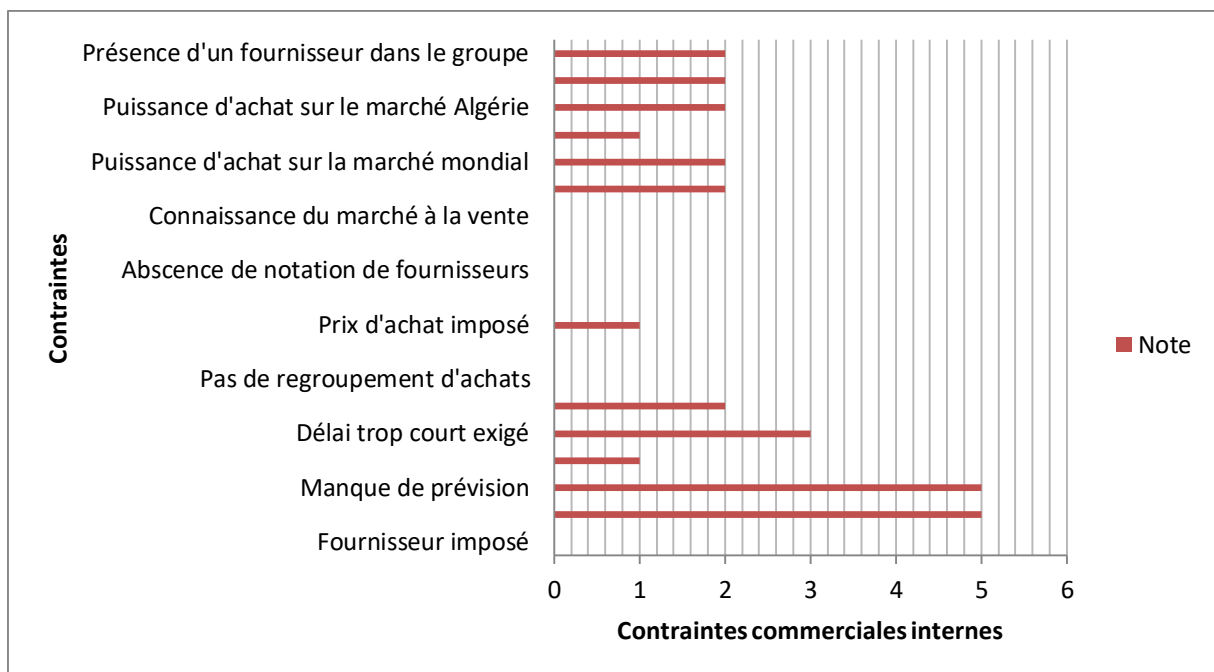
Par défaut, les contraintes externes sont celles que peut exercer l'environnement global ou spécifique sur les achats de l'entreprise.

Établir un catalogue de contraintes consiste à rédiger une définition pour chaque contrainte. Il s'agit de définir les caractéristiques d'une contrainte en six paliers d'intensité croissante :

- palier 0 : sans impact pour l'achat,
- palier 1 : une faible gêne pour l'achat,
- palier 2 : une gêne dans certains cas,
- palier 3 : une gêne,
- palier 4 : une source de difficultés,
- palier 5 : un obstacle à l'achat.

8.2.Résultat du questionnaire

Figure 12: Résultat des contraintes commerciales internes

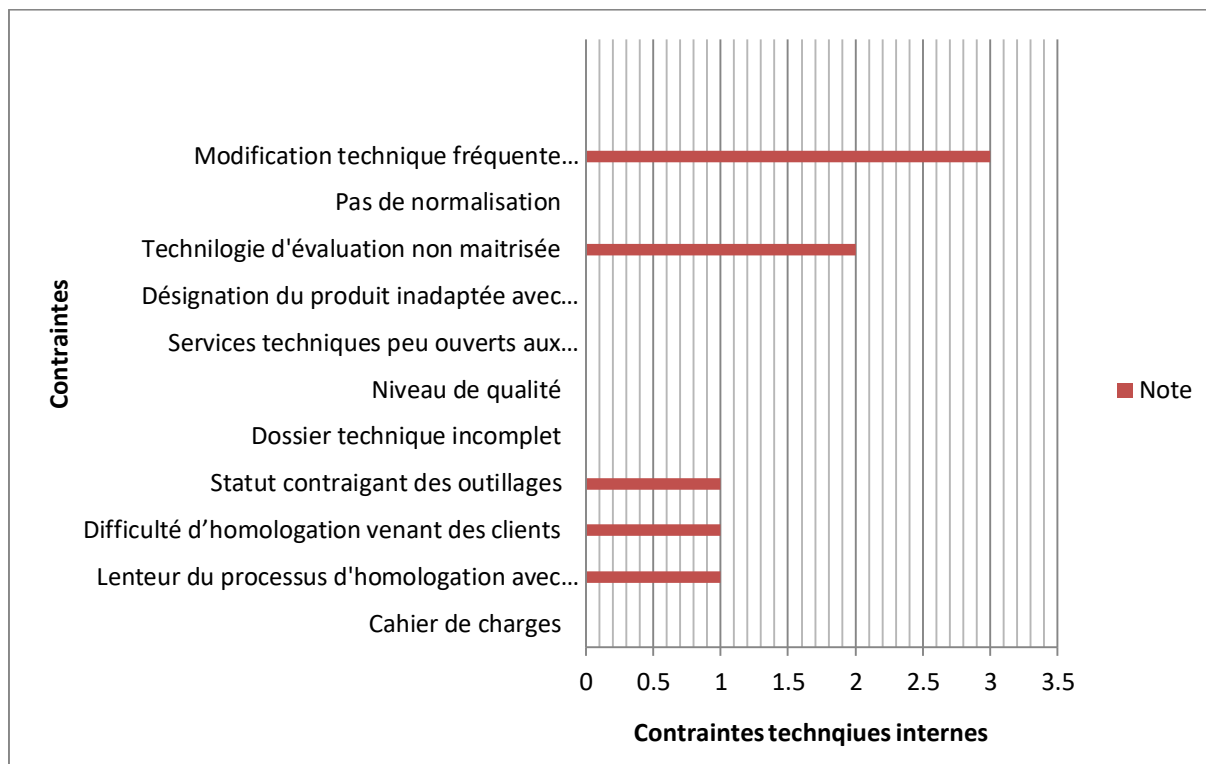


Analyse :

Nous remarquons que les deux contraintes commerciales internes majors sont le manque de prévision et le fournisseur imposé

Vient ensuite le délai court exigé par l'entreprise.

Ces trois points peuvent représenter un obstacle à la réalisation d'une bonne gestion d'achat et à un obstacle pou atteindre les objectifs et la performance fixés.

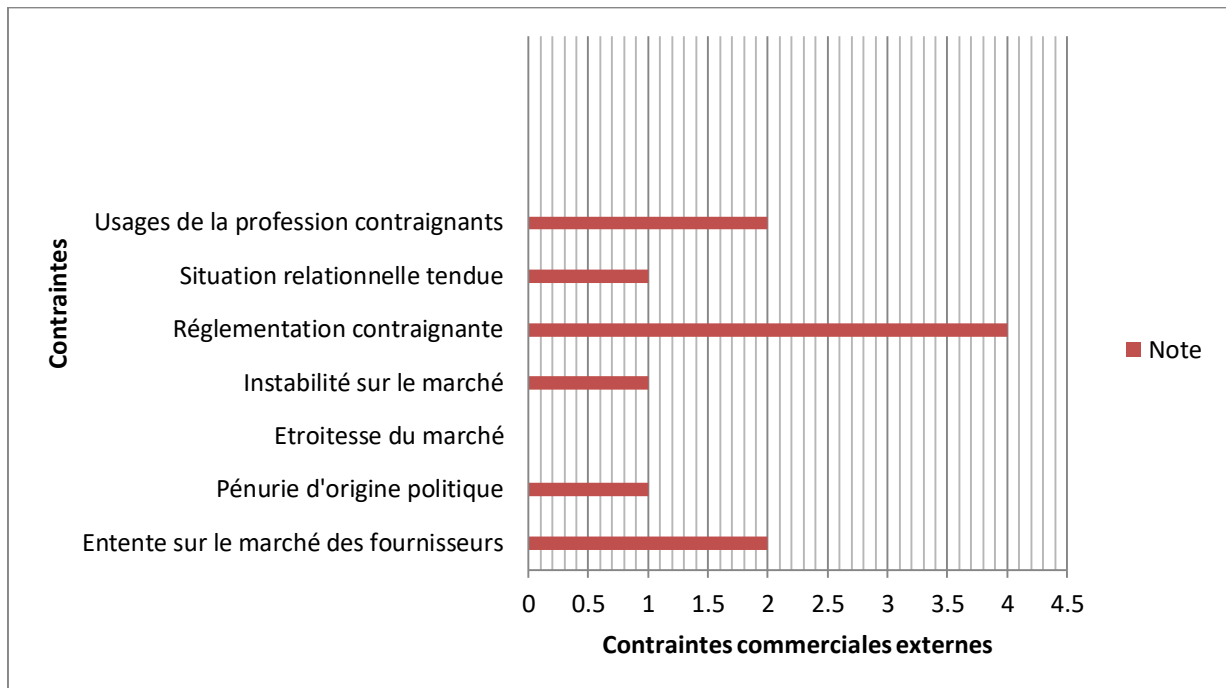
Figure 13 : Contraintes techniques internes**Analyse :**

Nous remarquons qu'au niveau technique interne Somafe maîtrise bien ses processus, que ça soit processus de qualité ou de production.

N'empêche, elle fait face à quelques contraintes, tel que la modification technique fréquente de la production, mais qui reste relativement faible.

Les autres contraintes ont un impact faible au bon déroulement du processus d'achat.

Figure 14: Résultat des contraintes commerciales externes

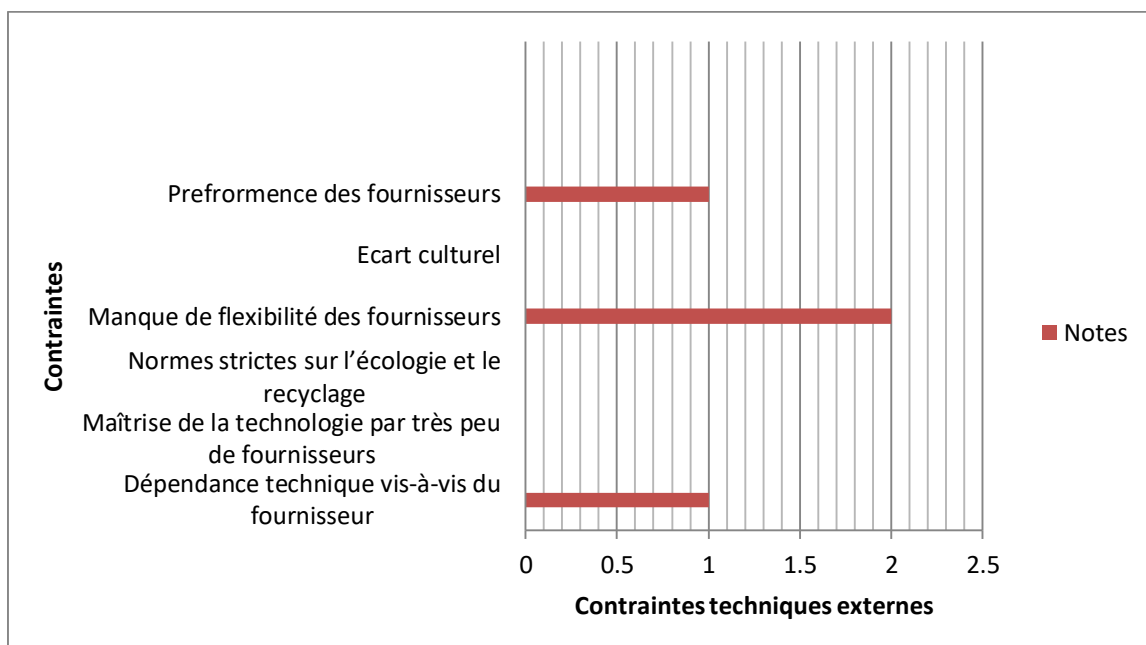


Analyse :

La seule contrainte principale, commerciale externe, que fait face le service achat est la réglementation contraignante, plus précisément le système douanier, qui entraîne des retards et des surcouts sur les achats.

Les autres contraintes ont un impact relativement faible sur les achats.

Figure 15 : Résultat des contraintes techniques externes



Analyse :

Finalement, en ce qui concerne les contraintes techniques externes, l'entreprise ne fait pas face à beaucoup de difficultés. A travers son expérience et ses différents partenariats avec des entreprises multinationales, elle a su établir de bonnes relations avec ses fournisseurs et acquérir beaucoup d'expérience technique.

Synthèse de l'enquête :

Après l'analyse de l'entretien et du questionnaire nous concluons que tout les interviewé s'accordent à dire que les principales contraintes que fait face le processus d'achat sont le manque de prévision et le manque de coordination entre les différents services de la société. S'ajoutant à cela, les fournisseurs imposés par la politique d'entreprises.

Quand aux contraintes, elles sont externes à l'entreprise et représentent les réglementations contraignantes, la charge des aéroports et des ports et le développement non continu du marché algérien.

9. Analyse complémentaire

L'enquête menée au sein de la SARL SOMAFE nous a révélé que le processus d'achat international se heurte à deux contraintes internes qui sont le manque de prévision et le manque de coordination entre les différents services.

Nous avons décidé, Après un brainstorming, déterminer les causes potentielles de chaque dysfonctionnement constaté. Nous avons la méthode ISHIKAWA pour classer les causes par famille, comme il est présenté dans le diagramme ci-dessous.

Figure 16 : Ishikawa manque de prévision

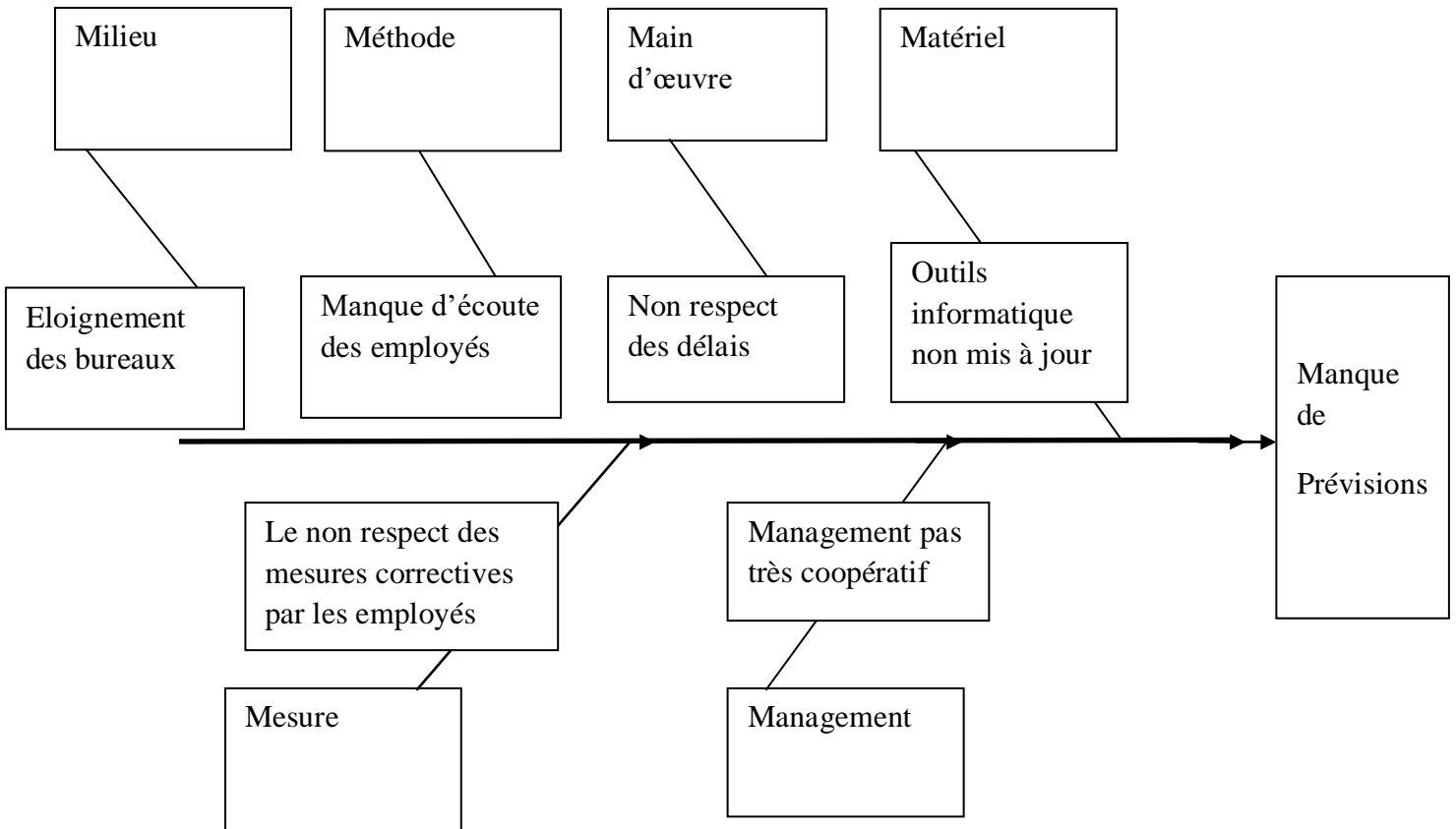
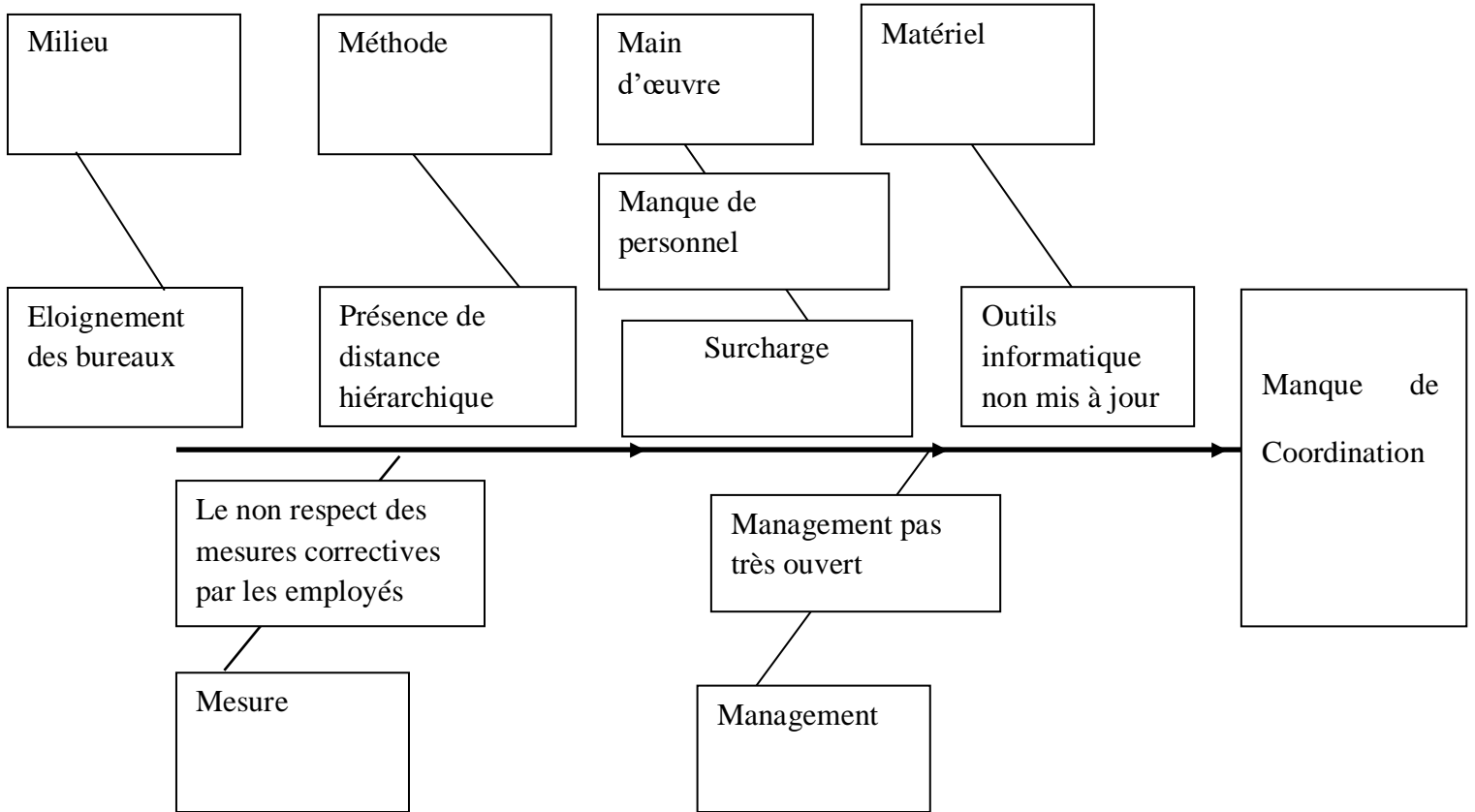


Figure 17 : Ishikawa manque de coordination



Conclusion :

Dans le présent chapitre, nous avons essayé d'étudier de plus près l'ensemble des contraintes qui régissent les démarches du processus d'achat international en choisissant les électriques de la SARL SOMAFE.

L'enquête que nous avons faite par le biais d'un entretien de recherche au prêt du responsable d'achat et du chargé import de l'organisme d'accueil nous a permis de catégoriser les différents obstacles et les majeurs facteurs de ce dysfonctionnement .

Pour avoir un point de vue externe, nous avons continué notre entretien avec le responsable qualité et le contrôleur de gestion de l'entreprise.

Dans le deuxième volet, nous avons effectué un questionnaire tiré de l'ouvrage Marketing des Achats de Roger Perrotin, ce qui nous a permis de faire une pondération des contraintes et de ressortir celles qui affectent le plus l'entreprise.

Recommandations

La Sarl SOMAFE s'est vue se hisser parmi les leaders dans la vente et distribution de matériels électriques dans un environnement où rivalité et concurrence se font de plus en plus âpres.

Avec une politique d'achat parfaitement adaptée aux marchés locaux et étrangers, elle a réalisé de nombreuses performances au cours de ses dernières années. Cependant, elle reste tout de même confrontée à beaucoup de contraintes.

Dans le but de mieux maîtriser ces contraintes et améliorer la performance de cette entreprise, nous proposons ces recommandations qui portent sur :

- L'adopter d'une démarche prévisionnelle
- Utilisation d'un matériel informatique plus amélioré, à savoir un logiciel de gestion qui relie les différents services de l'entreprise
- Recruter plus de personnel.
- Des prospections de marchés plus rigoureuses pour se tenir informé de nouvelles perspectives des marchés mondiaux.
- L'organisation de plus de réunions avec les responsables des achats service pour discuter des contraintes qui entravent le processus d'achat international ainsi que des besoins des employés.

- Formation sur la « gestion du temps » et le « Kaizen »

Formation sur la gestion du temps et Kaizen :

Pour avoir une meilleure optimisation du temps au niveau des processus de SOMAFE, nous proposons de dispenser une formation en interne sur la gestion du temps et le Kaizen, au profit du personnel de l'exploitation, en vue d'éliminer les attentes et tâches inutiles qui ralentissent le bon déroulement de chaque sous-processus.

La formation sur la gestion du temps, vise à sensibiliser le personnel intervenant dans la réalisation du processus achat international dans sa globalité, à l'importance du facteur temps dans le bon déroulement de cette activité et dans l'atteinte d'une performance satisfaisante.

La gestion du temps est un des outils de développement des capacités personnelles en management et en efficacité du travail parmi les plus efficaces. C'est un ensemble de techniques simples et d'outils pratiques d'organisation personnelle, de priorisation (définition d'objectifs prioritaires) et de planification qui permet de réduire le temps perdu au minimum et d'améliorer l'efficacité personnelle très rapidement.

Par rapport au Kaizen, c'est un processus d'amélioration continue basé sur des actions concrètes, simples et peu onéreuses. Mais le Kaizen est tout d'abord un état d'esprit qui nécessite l'implication de tous les acteurs.

Donc cette formation est très importante pour le personnel de SOMAFE, non pas juste du service achat. Les salariés vont assimiler l'importance de la bonne gestion du temps et l'amélioration continue et leur impact sur la productivité de l'entreprise.

Conclusion générale

Nous avons vu, tout au long de ce travail, l'évolution stratégique de la fonction d'achat au sein de l'entreprise au cours des dernières années. Les achats internationaux en particulier symbolisent la recherche continue de baisse de coûts des entreprises qui veulent rester compétitives sur leur marché tout en préservant un certain niveau de la rentabilité.

Cependant, il n'est pas évident de mener l'achat à l'étranger sans se heurter à des contraintes internes et externes à l'entreprise qui, pour certaines, représentent un vrai obstacle.

Notre recherche nous a permis de mettre en évidence les conditions d'un bon fonctionnement de l'achat à l'international et les différentes contraintes qui peuvent s'y opposer ainsi que les techniques appliquées pour obtenir une amélioration continue du processus.

Après notre enquête au sein de à SOMAFE, et après avoir présenté les différents aspects de notre recherche, nous avons pu répondre à notre problématique qui consiste à identifier les contraintes qui entravent le processus d'achat international des matériels électriques de la SARL SOMAFE.

SOMAFE s'est vue hisser parmi les leaders dans la vente et la distribution des matériels électriques grâce aux différents partenariats avec des sociétés étrangères ou et son expérience sur le terrain à travers les différents projets qu'elle s'est vue réaliser pendant ces dernières années.

En dépit de la performance qu'elle présente, le processus d'achat international reste confronté à beaucoup de contraintes.

En ce qui concerne les contraintes liées aux fournisseurs, nous signalons qu'avoir un panel fournisseur permet de réduire un nombre considérable de contraintes. Car en effet, il permet à l'entreprise de créer des relations harmonieuses axées sur l'écoute des besoins de l'entreprise et du respect des délais et réduire le temps d'homologation. Ces deux points permettent à l'entreprise d'obtenir un matériel correspondant à son attente dans de bonnes conditions et brefs délais.

Conclusion générale

Le service achat accuse un manque de communication et de coordination avec les autres services ce qui induit à des retards dans les commandes et dans l'ouverture des LC. En d'autres termes le processus d'achats international est lié à gestion de tous les services de l'entreprise.

Mais l'entreprise est menée d'un département de management de qualité qui procède continuellement à l'évaluation de tous les processus, ce qui lui permet de faire des mesures correctives à fin de régler les dysfonctionnements identifiés et viser comme à chaque fois la performance et la satisfaction des clients.

Pour conclure, nous avons avancé que la première hypothèse, à savoir l'importance d'avoir un panel fournisseur pour éviter les contraintes fournisseur est confirmée.

La deuxième hypothèse, à savoir la liaison des contraintes internes au service achat uniquement est infirmée.

La troisième hypothèse, à savoir la réduction des contraintes par l'évaluation continue des processus est bien est bien confirmé.

A la fin de notre étude, dans le but de mieux maîtriser ces contraintes et améliorer la performance de cette entreprise, il serait mieux pour l'entreprise SOMAFE d'adopter une démarche prévisionnelle, que ça soit les prévisions pour ses besoins ou pour son budget.

Ensuite, en vue de coordonner les tâches de différents services avec celui des achats, il serait mieux d'utiliser des outils informatiques plus améliorés, à savoir un logiciel qui relierait ces services.

En outre, avoir recours à des prospections de marchés approfondies, permettrait à l'entreprise à se tenir au courant de nouvelles perspectives des marchés étrangers et l'aiderait à développer ses achats.

Enfin, l'entreprise devrait organiser des réunions plus fréquentes avec les responsables des achats dans le but de soulever les contraintes qui entravent le processus d'achat international, notamment l'imposition des fournisseurs à l'étranger.

Bibliographie

Bibliographie

1) Ouvrages :

BLANCO (D), *Négociier et rédiger un contrat international*, 3^{ème} édition.

BRUEL (O) et MENAGE (P), *Politique d'achats et gestion des approvisionnements*, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2014.

CHAVALIN (D), *L'entreprise négociatrice*, édition DANUD, 1984.

DESCOURS (B), *Incoterms 2010 : les fondamentaux*, édition LE GÉNIE EDITEUR, 2017.

DUPHIL (F) et PAVEAU (J), *Exporter pratique du commerce international*, 25^{ème} édition, FOUCHER.

LAURENT (L), *Guide de l'acheteur industriel*, 2^{ème} édition DUNOD, Paris.

LEGRAND (G) et MARTIN (H), *Commerce International*, 2^{ème} édition, DUNOD, 2008.

MARCHAL (A), *Marketing achat*, édition ELLIPSES, Paris, 2007.

PERROTIN (R) et SOULET (F) de BRUGIÈRE, *Le manuel des achats*, éditions d'ORGANISATION, Paris, 2007.

PERROTIN (R) et SOULET (F) de BRUGIÈRE, *Le manuel des Achats*, édition EYROLLES.

PERROTIN (R), *Le marketing Achats*, éditions d'ORGANISATION, Paris, 2007.

PERROTIN (R), *Le marketing des achats*, édition d'ORGANISATION, 2001.

PERROTIN (R), *Marketing-Achat*, éditions d'ORGANISATION, 2003.

BARREYRE (Y.P), *l'impartition politique pour une entreprise compétitive*, Edition Hachette

2) Articles, revues et périodiques :

ALLAL (C), « Les achats innovation et collaboration », revue EXCELLENCE HA, Mars 2013.

DUCASSE (A) et HOGNE (J), « L'acheteur du future », revue ACCENTURE, 2002.

KRALJIC (P), «Purchasing Must Become Supply Management», Harvard Business Review, septembre 1983.

ORUEZABALA (G), «Achats à l'international : le paradoxe de l'utilisation d'une plateforme d'e-sourcing par une PMI», revue MANAGEMENT ET AVENIR, 2010.

3) Travaux universitaires

FALIGOT (F), *Acheteur production et hors production : vers un même profil de compétences ?*, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en management programme, Kedge Business School.

MISSOUNI (A) et HAMDI (M), *Analyse de processus d'achat*, mémoire de licence, Institut national de commerce, Alger, 2008.

4) Rapports :

«La gestion stratégique des achats internationaux», CCI, Centre International, mise à jour Mars 2011.

5) Sites web :

www.decision-achats.fr

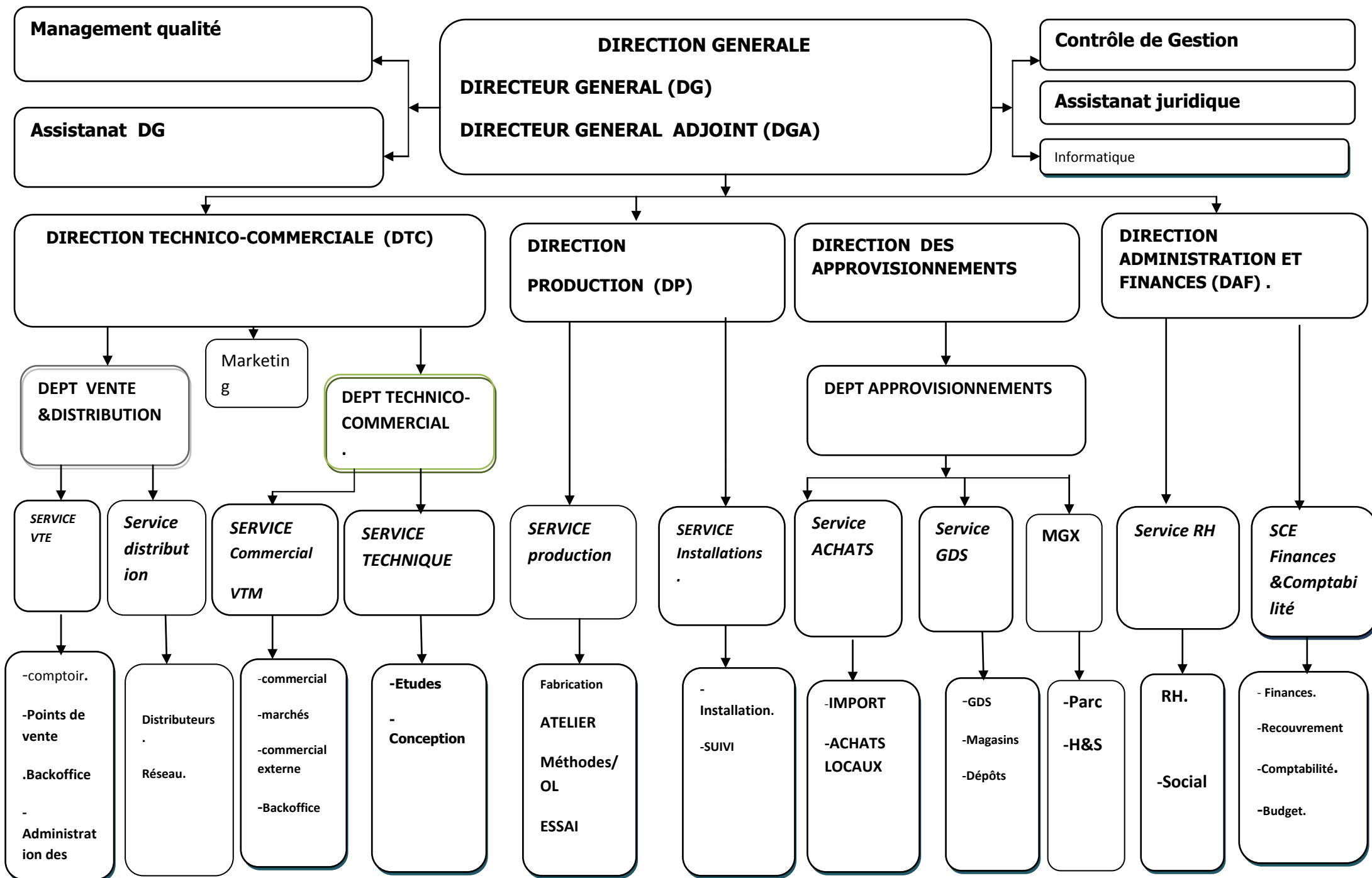
www.infoelec.dz

www.mercator-publicitor.fr,

www.Sarlsomafe.com

www.wikipedia.org

ANNEXE



Organigramme SOMAFE. Date :29 NOV. 2015.

	<h1>DEMANDE D'ACHAT</h1>		N°FOR-APP 03
			VERSION :C
<u>N°AFF :</u>	<i>FOURNISSEUR :</i>		N° DA :
	<i>AFFAIRE :</i>		
	DATE :		
<i>DELAI :</i>			
<u>Code article</u>	<u>Référence</u>	<u>Désignation</u>	<u>Quantité</u>

1) Visa du Demandeur

3) Visa de la GDS

2) Visa du Responsable Technique /Commercial:

4) Visa du Responsable Achats



ANNEXE II
PROPOSITION DE COMMANDE VTE

Réf : FOR-APP 25

Version : A

Fournisseur:

Date:

Famille de produit:

Code article	reference arti	désignation	prévisions vente N ou N+1	dernier prix de vente	Proposition
--------------	----------------	-------------	---------------------------	-----------------------	-------------



ANNEXE III PROPOSITION VTP VTM

Réf : FOR-APP 26

Version : A

Fournisseur:

Date:

Famille de produit:

Code article	reference arti	désignation	besoin annuel atelier	besoin affaire 1	besoin affaire 2	TOTAL
--------------	----------------	-------------	-----------------------	------------------	------------------	-------



ANNEXE I
PROPOSITION DE COMMANDE
GESTION DES STOCKS

Réf : FOR-APP 24

Version : A

Fournisseur:

Date:

Famille de produit:

Code article	reference article	désignation	stock	consommation N-1	Consommation N-2	cout moyen	Proposition
--------------	-------------------	-------------	-------	------------------	------------------	------------	-------------



Distributeur Matériel Electrique
29,Rue Mohamed Tahar Allem
Beaulieu-Oued Smar-El Harrach
Alger-Algerie
R.C. N° 99 B 0008672

Tél : 00 213 (0) 21 82-49-43/44
& 21 82-86-95/96

Fax : 00 213 (0) 21 82-86-97

E-mail: Sarlsomafe@hotmail.com

FORM-APP 01
VERSION :B

BON DE COMMANDE

V/Réf

N/ Réf

A :

De : APPROVISIONNEMENT

Société:

Service: APPROVISIONNEMENT

Tel :

Date :

Fax :

Email :

Email :

Objet :

LE DIRECTEUR GENERAL

LE DIRECTEUR ADMINISTRATION ET FINANCES

LE DIRECTEUR COMMERCIAL

Annexe 7

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme master 2 en sciences commerciales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC » ; option : Affaires Internationales dont le thème porte sur « *Essaie d'analyse du processus d'achat international de la SARL SOMAFE* » Qui a pour but de répondre à la problématique suivante : « *Quelles sont les contraintes à l'achat international des matériels électriques* » nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifique et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Responsable achat

Question 01 : Nous avons que la fonction achat est l'une des plus importantes de l'entreprise, et être en tête de ce service entame beaucoup de responsabilités de travail et de tâches à gérer, que pouvez vous nous dire sur vos principales prérogatives ?

Question 02 : A travers ces différentes tâches, quels objectifs visez vous atteindre ?

Question 03 : Pour savoir à quel pourcentage vous avez atteint vos objectifs, procédez-vous à une évaluation du processus d'achat ?

Question 04 : Lors de vos évaluations, quels contraintes fréquentes rencontrez vous par rapport à la gestion des achats import ?

Question 05 : Avez-vous identifiés les causes qui sont à l'origine de ce dépassement de délai ?

Question 06 : Et qu'elles sont les causes des retards de livraison ?

Question 07 : En parlant de fournisseurs, pouvez vous nous dire sur quels critères vous les sélectionnez et évaluez après réception de la marchandise »

Question 08 : Quel genre de relation vous établissez avec vos fournisseurs ?

Question 09 : Est-ce que le fait de vous imposer un fournisseur est une contrainte à votre a

Question 10 : Quels types de contraintes rencontrez vous avec vos fournisseurs ?

Question 11 : Quels sont les actions menées contre ces contraintes ?

Annexe 08 :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme master 2 en sciences commerciales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC » ; option : Affaires Internationales dont le thème porte sur « *Essaie d'analyse du processus d'achat international de la SARL SOMAFE* » Qui a pour but de répondre à la problématique suivante : « *Quelles sont les contraintes à l'achat international des matériels électriques* » nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifique et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Avec l'acheteur import

Question 01 : Autant que chargé des opérations d'importations, comment se définissent vos tâches ?

Question 02 : Quelles sont les contraintes que vous rencontrez liées au service bancaire ?

Question 03 : En quoi est lié le retard d'alimentation de la trésorerie ?

Question 04 : En ce qui concerne le transport, comment faites-vous pour déterminer le moyen approprié ?

Question 05 : Quelles sont les contraintes relatives à la logistique et au transport ?

Annexe 09

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme master 2 en sciences commerciales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC » ; option : Affaires Internationales dont le thème porte sur « *Essaie d'analyse du processus d'achat international de la SARL SOMAFE* » Qui a pour but de répondre à la problématique suivante : « *Quelles sont les contraintes à l'achat international des matériels électriques* » nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifique et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Avec le responsable qualité

Question 01 : L'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité.

Autant que responsable de ce département, que pouvez vous nous dire sur prérogatives ?

Question 02 : Quelle est la relation du DMQ avec le service achat ?

Question 03 : Avec quelle norme travaillez-vous ?

Question 04 : Comment cette transition affectera le processus d'achat import ?

Question 05 : Lors de l'évaluation, quelles sont les contraintes le processus d'achat import heurte-il ?

Annexe 10

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme master 2 en sciences commerciales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC » ; option : Affaires Internationales dont le thème porte sur « *Essaie d'analyse du processus d'achat international de la SARL SOMAFE* » Qui a pour but de répondre à la problématique suivante : « *Quelles sont les contraintes à l'achat international des matériels électriques* » nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifique et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Avec le contrôleur de gestion

Question 01 : Que pouvez vous nous dire sur vos prérogatives ?

Question 02 : Lors de vos vérification des procédures, quels sont les problèmes internes à l'entreprise qui font face aux processus d'achat import ?

Question 03 : et en ce qui concerne les contraintes externes ?

Annexe 11

Analyse des contraintes commerciales internes

- 0 Sans impact sur l'achat
- 1 Un peu gênante
- 2 Plutôt gênante
- 3 Gênantes dans certain cas
- 4 Source de difficulté majeure
- 5 Un obstacle à l'achat

Contraintes	0	1	2	3	4	5
Fournisseur imposé						
Politique d'achat						
Manque de prévision						
Absence de communication interne						
Délai trop court exigé						
Notion d'argumentaire de négociation						
Pas de regroupement d'achats						
Eloignement géographique des marchés						
Prix d'achat imposé						
Limitation à un périmètre d'achat restreint						
Absence de notation de fournisseurs						
Compensation						
Connaissance du marché à la vente						
Connaissance du marché acheteur						
Puissance d'achat sur le marché mondial						
Puissance d'achat sur le marché électrique mondial						
Puissance d'achat sur le marché Algérie						
Puissance d'achat sur le marché électrique Algérie						
Présence d'un fournisseur dans le groupe						

Annexe 12

Analyse des contraintes techniques internes

- 0 Sans impact sur l'achat
- 1 Un peu gênante
- 2 Plutôt gênante
- 3 Gênantes dans certain cas
- 4 Source de difficulté majeure
- 5 Un obstacle à l'achat

Cahier de charges	0	1	2	3	4	5
Lenteur du processus d'homologation avec le fournisseur						
Difficulté d'homologation venant des clients						
Statut contraignant des outillages						
Dossier technique incomplet						
Niveau de qualité						
Services techniques peu ouverts aux produits de substitution						
Désignation du produit inadaptée avec celle du marché						
Technologie d'évaluation non maîtrisée						
Pas de normalisation						
Modification technique fréquente demandée en cours de réalisation						

Annexe 13

Contraintes commerciales /techniques externes

- 0 Sans impact sur l'achat
- 1 Un peu gênante
- 2 Plutôt gênante
- 3 Gênantes dans certain cas
- 4 Source de difficulté majeure
- 5 Un obstacle à l'achat

Contraintes commerciales externes

Contraintes	0	1	2	3	4	5
Entente sur le marché des fournisseurs						
Pénurie d'origine politique						
Étroitesse du marché						
Instabilité sur le marché						
Réglementation contraignante						
Situation relationnelle tendue						
Usages de la profession contraignants						

Contraintes techniques externes

Contraintes	0	1	2	3	4	5
Dépendance technique vis-à-vis du fournisseur						
Maîtrise de la technologie par très peu de fournisseurs						
Normes strictes sur l'écologie et le recyclage						
Manque de flexibilité des fournisseurs						
Ecart culturel						
Performance des fournisseurs						

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

Résumé.

Dédicaces.

Remerciements.

Liste des tableaux.

Liste des figures.

Liste des abréviations.

Liste des Annexes.

Sommaire.

Introduction générale	2
Chapitre 01 : Cadre global d'analyse	5
Introduction.....	6
Section 01 : Introduction de la notion d'achat.....	7
1. L'historique de la fonction Achat.....	7
1.1 avant 1975	7
1.2 De 1975 à 1985	8
1.3 De 1985 à 1995.....	9
1.4 Depuis 1995	10
2. Les facteurs d'évolution de la fonction achats.....	10
2.1 La globalisation des marchés.....	12
2.2 Le recentrage des entreprises sur leur cœur de métier.....	12
2.3 L'évolution des systèmes d'information.....	12
2.4 Le développement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.....	13
3. Perspective d'évolution de la fonction d'achat.....	14
3.1 Stratégique.....	14
3.2 Tactique.....	14
3.3 Organisationnel.....	14
3.4 Humain.....	14

4.	La fonction d'achat et ses notions voisines.....	15
4.1	Différence entre achats et approvisionnements.....	16
Section 02 : La fonction achats dans l'entreprise.....		18
1.	L'organisation de la fonction achat.....	18
1.1	Service Achats/Approvisionnements : le modèle « historique ».....	19
1.2	Direction Achats « mature » : autonome.....	19
1.3	Direction Achats intégrée à la direction supply chain.....	19
2.	Les missions des acteurs de la fonction achats.....	20
2.1	Le directeur des achats.....	20
2.2	Le responsable de projet d'achats.....	21
2.3	L'acheteur.....	21
3.	Les centres d'achats ou Buying Center.....	21
3.1	Les utilisateurs.....	22
3.2	Les prescripteurs.....	22
3.3	Les conseillers.....	22
3.4	Les filtres.....	23
3.5	Les décideurs.....	23
Section 03: La stratégie d'achat.....		24
1.	La politique d'achat.....	24
2.	L'achat en amant.....	26
3.	Segmentation des achats.....	27
3.1	1er niveau.....	28
3.2	2e niveau	
3.3	3e niveau.....	28
4.	Analyse du marché.....	28
5.	Analyse du portefeuille d'achat.....	29
5.1	Les achats stratégiques.....	30
5.2	Les achats techniques.....	30
5.3	Les achats lourds.....	31
5.4	Les achats simples.....	31

6. Le diagnostic et l'élaboration des stratégies d'achat.....	31
7. Quelques stratégies d'achats.....	33
7.1 Les stratégies liées aux coûts.....	34
7.2 Les stratégies liées à la qualité.....	34
7.3 Les stratégies liées aux délais.....	34
7.4 Les stratégies liées au panel fournisseurs.....	35
7.5 La recherche de l'innovation.....	36
7.6 Le développement durable.....	36
Conclusion.....	37
Chapitre 02 : Le processus d'achat à l'international.....	38
Introduction	39
Section 01 : La gestion de l'achat international.....	40
1. Les enjeux des achats à l'international.....	40
1.1 Le marché à l'achat est devenu international.....	40
1.2 Les entreprises se concentrent sur leur cœur de métier.....	40
1.3 Les entreprises s'internationalisent.....	40
1.4 La compétitivité de l'entreprise passe par la réduction des coûts.....	40
2. Procédure d'achats internationaux.....	40
2.1 Définition du besoin.....	41
2.2 La recherche des fournisseurs.....	43
2.2.1 La détermination du profil des fournisseurs.....	43
2.2.2 La définition des zones ou pays fournisseurs.....	45
2.2.3 L'identification des fournisseurs potentiels.....	46
2.2.4 La rencontre avec les fournisseurs potentiels.....	47
2.3 La sélection des fournisseurs.....	48
2.3.1 Examiner les délais de livraison.....	49
2.3.2 Calculer le coût d'acquisition prévisionnel.....	49
2.3.3 Le choix du fournisseur étranger par analyse matricielle..	50
2.4 La gestion de la commande.....	51

2.4.1	La gestion classique des commandes.....	51
2.4.2	Le suivi de la commande	51
2.4.3	La mise à jour des fichiers.....	52
2.5	L'e-procurement	53
2.6	La négociation du contrat d'achat international	54
2.7	Suivi et contrôle d'achat à l'international	55
3.	Les risques d'achat à l'international	56
3.1	Risques du fait du fournisseur	57
3.2	Risques liés à l'environnement international	58
Section02: Le paiement d'achat à l'international		59
1.	Les instruments de paiement	59
1.1	SWIFT Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications	59
1.2	Le chèque	60
1.3	La Lettre de change	60
1.4	Le billet à ordre	60
2.	Les techniques de paiement	61
2.1	Le paiement d'avance	61
2.2	La remise documentaire	62
2.3	Le crédit documentaire	63
2.3.1	Etape de réalisation	64
2.3.2	Les modes de réalisation	66
2.4	La lettre de crédit stand-by	67
3.	Le financement des achats internationaux	69
3.1	Le crédit fournisseur	69
3.2	Les lignes de crédits	69
3.3	L'affacturage à l'import	70
4.	Cautions ou garanties internationales	70
4.1	Les cautions	70
4.2	Les garanties	70

Section 3 : Organisation des moyens de transports	72
1. Critères de choix du moyen de transport	72
1.1 Délai d'acheminement	72
1.2 Qualité de la prestation	72
1.3 Le prix	72
2 Les types de transports	72
2.1 Utilisation combinée de plusieurs modes.....	73
2.2 Utilisation successives de plusieurs modes	73
2.3 Utilisation des conteneurs maritimes	73
3 Les types de contrats	73
3.1 L'expédition exclusive	73
3.2 Le groupage	74
3.3 L'affrètement	74
3.4 Le transport pour compte propre	74
4. Le choix des intervenants.....	74
4.1 Courtier en douane.....	74
4.2 Courtier en transport.....	74
4.3 L'agent d'expédition.....	74
4.4 Le courtier maritime.....	74
4.5 Le transitaire	75
5. Le choix de l'incoterm.....	75
5.1 Définition des incoterms.....	75
5.2 Le choix de l'incoterm	76
5.3 Incoterms selon la répartition des frais entre acheteur et vendeur	77
6. Les différents modes de transport	78
6.1 Le transport maritime	79
6.2 Le transport routier	79
6.3 Le transport ferroviaire	79
6.4 Le transport aérien	79

Conclusion.....	80
Chapitre 03 : Étude des contraintes du processus d'achat international.....	81
Introduction.....	82
Section 01 : Présentation de l'entreprise.....	83
1. Présentation de SOMAFE.....	83
2. Fiche technique de SOMAFE.....	84
3. Organigramme de l'entreprise.....	84
4. Gammes de produit de SOMAFE.....	85
5. Secteur d'activité de l'entreprise.....	85
5.1 Secteur Industriel.....	85
5.2 Secteur Tertiaire.....	85
5.3 Secteur Résidentiel.....	86
6. Les activités de l'entreprise.....	87
6.1 Montage et vente des équipements électriques.....	87
6.2 Etude et réalisation de projets.....	87
6.3 Vente et distribution	87
7. SOMAFE et les partenariats	88
7.1 Partenariat Somafe — Hiolle Industries.....	89
7.2 ABB.....	89
8. La politique qualité.....	89
9. Objectifs de l'entreprise.....	90
10. Les valeurs clés.....	90
10.1 La passion et le respect	90
10.2 Les hommes	91
10.3 La rentabilité et avenir	91
Section 02 : Procédure d'achats internationaux de SOMAFE	92
1. Organisation du service Achat	92
2. Les achats au cœur des processus de l'entreprise.....	93
3. Les objectifs achats.....	94

4.	Les achats imports de SOMAFE	95
4.1	Les importations selon la région	95
4.2	Le nombre de fournisseurs pour chaque région	96
5.	Traitement des achats de SOMAFE	97
5.1	Réception des demandes d'achats	98
5.2	Passation de la commande stock	99
6.	Etude d'une opération d'importation	99
6.1	Demande de proforma au fournisseur.....	99
6.2	Passation de commande par un bon de commande.....	99
6.3	Traitement suivants la Modalité de règlement.....	100
6.3.1	Cas de CREDOC.....	100
6.3.2	Cas de REMDOC.....	100
6.3.3	Cas de transfert libre.....	100
6.4	Transmission des documents au transitaire.....	100
7.	Documents exigés a l'importation en Algérie.....	100
7.1	Un connaissance maritime / LTA original(e).....	100
7.2	Facture commerciale définitive originale.....	101
7.3	Liste de colisage	101
7.4	Certificat d'Origine original.....	101
7.5	Déclaration d'origines originales.....	101
7.6	Certificat de conformité du fabricant original.....	101
7.7	Certificat EUR1 original	
7.8	Déclaration Export (EX1 / EXA)	102
Section03 : La démarche méthodologique de l'enquête.....		103
1.	Présentation de l'enquête.....	103
2.	L'objectif de l'enquête.....	103
3.	L'outil de collecte d'informations	104
4.	Le profil des interviewés.....	104
5.	La rédaction du guide d'entretien	104
6.	Le contenu de l'entretien	105
7.	Les principaux résultats des entretiens	105
7.1	Entretien avec le responsable achat	105
7.2	Entretien avec l'acheteur import	109
7.3	Entretien avec le responsable qualité	110

7.4 Entretien avec le contrôleur de gestion	112
8. Questionnaire de pondération des contraintes	113
8.1 La démarche du questionnaire	113
8.2 Résultat du questionnaire	114
9. Analyse complémentaire	117
Conclusion	120
Recommandations.....	120