

Ecole des Hautes Etudes Commerciales



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

Option : Distribution & Supply Chain Management

THÈME :

**Choix de l'incoterm au service de
l'optimisation de la fonction achats**
Etude de Cas : CONDOR ELECTRONICS

Elaboré par :

BECHTA Moncef

Dirigé par :

Dr. RAHAL Farah

Maître de conférences « A » à l'EHEC Alger

9^{ème} Promotion

Juin 2022

Ecole des Hautes Etudes Commerciales



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

Option : Distribution & Supply Chain Management

THÈME :

**Choix de l'incoterm au service de
l'optimisation de la fonction achats**
Etude de Cas : CONDOR ELECTRONICS

Elaboré par :

BECHTA Moncef

Dirigé par :

Dr. RAHAL Farah

Maître de conférences « A » à l'EHEC Alger

9^{ème} Promotion

Juin 2022

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes chers parents qui m'ont toujours soutenu, et qui n'ont cessé de me motiver tout au long de mes études.

Mon père Monsieur Bechta Abdelhamid, aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de son soutien moral et matériel. Que Dieu lui procure bonne santé et longue vie.

Ma mère Samra Atamna qui a été toujours là pour moi dans tous les moments difficiles, que Dieu la protège.

Un grand merci à Dr. Farah RAHAL pour le support académique, une exceptionnelle professeure.

À mes frères Ahmed et Aymen, à mes tantes, mes oncles, mes cousines et cousins.

Toutes les personnes que je porte dans mon cœur et qui ont sans le savoir participé de manière considérable à ma réussite.

Merci à tous et à toutes

Remerciements

*D'abord et avant tout, je dis **Alhamdoulillah** de m'avoir accordée la santé et le courage d'élaborer cet humble travail.*

Je tiens à remercier particulièrement mon encadrante, Dr. Farah RAHAL, pour ses conseils approfondis, son écoute et son interaction précieuse et permanente pendant la réalisation de mon étude.

Mes vifs remerciements s'adressent aux membres du jury pour avoir bien voulu examiner et juger ce modeste travail.

Je remercie chaleureusement tout le personnel que j'ai eu le plaisir de côtoyer durant mon stage au sein de Condor Electronics, où j'ai trouvé l'accueil, l'aide et l'assistance dont j'ai eu besoin.

Un grand merci à tous mes enseignants à l'EHEC que j'eus tout au long de mon cursus universitaire.

À tout le personnel et l'équipe pédagogique de l'EHEC Alger.

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Résumé

L'entreprise joue un rôle vital dans le développement économique et la richesse d'un pays. Elle comprend plusieurs fonctions inter reliées qui contribuent à la réalisation de ses objectifs. Parmi celles-ci, la fonction achats, elle occupe une phase essentielle de la chaîne logistique de l'entreprise.

En Algérie la démarche à l'international, même si elle demeure une évidence, reste encore problématique pour beaucoup d'entreprises. Les termes de commerce international « les incoterms », éléments-clés d'un contrat de vente/achat international, afin d'éviter certains litiges et clarifier les responsabilités de l'acheteur et du vendeur, par rapport aux coûts, délais, documents et les risques liés aux transactions internationales.

Notre étude porte sur une analyse effectuée au sein de l'entreprise Condor Electronics, un leader sur le marché national et africain, spécialisé dans l'électronique, l'électroménager et le multimédia. L'objectif de cette étude, est d'analyser le choix de l'incoterm dans les approvisionnements internationaux de Condor Electronics pour garantir une meilleure performance de sa fonction achats.

Nous avons effectué une étude qualitative au sein de la direction SCM de Condor Electronics, qui est la direction responsable des achats et des approvisionnements de l'entreprise, et nous avons constaté que même si l'entreprise est bien maîtrisée la négociation et la sélection des incoterms pour les mettre en concordance avec les objectifs de sa fonction achats, n'empêche que certaines contraintes diminuent l'efficacité de ses décisions.

Mots clés : Fonction achats, approvisionnement, logistique, les incoterms

Abstract :

Company plays a vital role in a country's economic development and wealth. It includes several interrelated functions that contribute to the achievement of its objectives. Among these, the purchasing function, it occupies an essential phase of the company's supply chain.

In Algeria, the international trade remains problematic for many companies. The « Incoterms » international delivery terms, key elements of an international sales contract, in order to avoid disputes and clarify the responsibilities of the buyer and seller, in relation to costs, deadlines, documents and risks related to international transactions.

Our study focuses on an analysis carried out within the company Condor Electronics, a leader on the national and African market, specialised in electronics, household appliances and multimedia. The objective of this study is to analyse the choice of incoterm in the international supplies of Condor Electronics to guarantee a better performance of its purchasing function.

The qualitative study in the SCM department of Condor Electronics, which is the department responsible for the company's purchasing and procurement, and we found that while the company is well versed in negotiating and selecting incoterms to align them with the objectives of its purchasing function, nevertheless, certain constraints reduce the effectiveness of its decisions.

Keywords : Purchasing function, procurement, logistics, incoterms

ملخص:

تلعب الشركة دوراً حيوياً في التنمية الاقتصادية والثروة في أي بلد كان. وهي تشمل العديد من الوظائف المترابطة التي تساهم في تحقيق أهدافها. من بين هذه الوظائف، وظيفة الشراء التي تحتل مكانة أساسية في سلسلة التوريد للشركة.

في الجزائر، لا يزال النهج الدولي، حتى لو ظل ضرورة واضحة، يمثل مشكلة بالنسبة للعديد من الشركات. "مصطلحات التجارة الدولية"، هي عناصر رئيسية في أي عقد بيع / شراء دولي، من أجل تجنب بعض النزاعات وتوضيح مسؤوليات المشتري والبائع، فيما يتعلق بالتكاليف والمواعيد النهائية والمستندات والمخاطر المتعلقة بالمعاملات الدولية.

هذا العمل هو عبارة عن دراسة تحليلية تم إجراؤها على مستوى شركة كوندور الكترونيكس وهي شركة رائدة في السوق الوطنية، والأفريقية، متخصصة في الإلكترونيات والأجهزة المنزلية. الهدف من هذه الدراسة هو معرفة الدور الذي يلعبه اختيار مصطلح التجارة الدولية المناسب في المعاملات التجارية الدولية للشركة، لضمان أداء أفضل لوظيفتها الشرائية.

أجرينا دراسة داخل قسم التوريد لشركة كوندور الكترونيكس، وهو القسم المسؤول عن إدارة المشتريات في الشركة ووجدنا أنه في حين أن الشركة على دراية جيدة بالتفاوض واختيار مصطلحات التجارة الدولية لمواءمتها مع أهداف وظيفة المشتريات الخاصة بها، ومع ذلك، فإن بعض القيود تحد من فعالية قراراتها.

الكلمات المفتاحية: وظيفة الشراء، الخدمات اللوجستية الدولية، مصطلحات التجارة الدولية، التوريد

Liste des figures

Chapitre 01 :

N°	Titre	Page
01	Les quatre enjeux principaux de l'achat	11
02	La matrice de Kraljic : les différentes familles d'achats	14
03	Matrice des risques	17
04	Les étapes du processus approvisionnement	32

Chapitre 02 :

N°	Titre	Page
01	Déroulement de la remise documentaire	45
02	Mécanisme d'un crédit documentaire	46
03	Mécanisme d'une lettre de crédit stand-by	47
04	Illustration des incoterms 2020	61

Chapitre 03 :

N°	Titre	Page
01	Organigramme du groupe BENHAMADI	70
02	L'organigramme de CONDOR	75
03	L'organigramme fonctionnel de la direction SCM Condor	78
04	Site Web de CONDOR	79
05	Page Facebook CONDOR Electroménager.	79
06	Page Facebook CONDOR Mobile	80
07	Chaine YouTube de CONDOR.	80
08	Compte instagram Condor_Electromenager.	81
09	Compte Instagram Condor_mobile.	81
10	Compte Twitter Condor Electroménager.	81
11	Compte Twitter Condor Mobile.	82
12	Compte LinkedIn Condor Algérie.	82
13	Variation du coût de fret selon chaque incoterm	87
14	Délai de livraison pour chaque incoterm	88

Liste des tableaux

Chapitre 01 :

N°	Titre	Page
01	L'évolution de la fonction achats	8
02	Typologies des risques propres aux achats	15
03	Le pré-ciblage des fournisseurs	29

Chapitre 02 :

N°	Titre	Page
01	Les principaux modes de transport	38
02	Distinction entre commissionnaire et mandataire	42

Chapitre 03 :

N°	Titre	Page
01	Fiche technique de Condor Electronics	73
02	Profils des interviewés	91
03	Analyse des forces et des faiblesses	105
04	Analyse des opportunités et des menaces	106

Liste des abréviations

Abréviati <u>o</u> n	Significati <u>o</u> n
ABEF	Association professionnelle des banques et des établissements financiers
BBA	Bordj Bou Arriridj
BL	Bill of Lading
CA	Chiffre d'affaires
CAAT	Compagnie algérienne des assurances
CMR	Convention relative au contrat de transport par route
CIM	Convention international concernant le transport de marchandises par chemin de fer
CD	Crédit documentaire
CCI	Chambre de commerce international
CFR	Cost and freight
CIF	Cost, Insurance and freight
CPT	Carriage paid to
CIP	Carriage and Insurance paid to
CKD	Completly Knocked Down
CMA-CGM	Compagnie maritime d'affrètement-Compagnie générale maritime
CR	Coût de revient
DA	Dinar Algérien
DAT	Delivred at terminal
DAP	Delivred at place
DPU	Delivred at place Unloaded
DDP	Delivred Duty Paid
DQQ	Délai-Quantité-Qualité
DD	Droits de douane
EDI	Electronic Data interchange (Echange de données informatiques)
Etc.	Etcétera
EX	Exemple
EXW	Ex-Works (A l'usine)
FAS	Free Alongside ship

FCA	Free Carrier
FOB	Free On bord
GDS	Gestion des stocks
GPA	Gestion partagée des approvisionnements
Incoterms	International Commercial terms
ISO	Internationa Organisation Standarization
LC	Lettre de crédit
LCSB	Lettre de crédit Stand-By
LTA	Lettre de transport aérien
M	Marge
MAERSK	Société danoise de transport maritime
MENA	Middle East and North Africa
MES	Manufacturing Excution System
MSC	Mediterranean Shipping Company
MP	Matière première
ONDA	L'office national des droits d'auteur et droits voisins
OPEP	Organisation des pays exportateurs de pétrole
PME	Petites et Moyennes entreprises
POD	Proof of Delivery
PV	Prix de vente
QCD	Qualité-Cout-Délais
RFI	Request for information
RH	Ressources humaines
SAV	Service après-vente
SCM	Supply Chain Management
SKS	Semi Knocked Down
SPA	Société par actions
SIGAD	Système Informatique de gestion et de contrôle des opérations de dédouanement
SMI	Système de management intégré
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Finacial
TCO	Tableau comparatifs des offres

TQM-DD	Total Quality Management-Développement durable
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
VD	Valeur en douane
VGM	Verified Gross Mass

Sommaire

Introduction générale.....	02
Chapitre 01 : Les fondamentaux de la fonction achats.....	06
Section 01 : Présentation de la fonction achats.....	06
Section 02 : Le processus d'achat et d'approvisionnement.....	22
Chapitre 02 : La logistique internationale et les incoterms.....	36
Section 01 : La logistique internationale.....	37
Section 02 : Le choix des incoterms.....	50
Chapitre 03 : Analyse du choix de l'incoterm au sein de Condor Electronics	68
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	69
Section 02 : Suivi du choix de l'incoterm lors d'une opération d'importation.....	83
Section 03 : Démarche méthodologique de l'enquête.....	90
Conclusion générale.....	110



Introduction Générale

Ces deux dernières décennies le commerce mondial a connu une évolution remarquable notamment dans le cadre de la notion de la mondialisation qui a donné un fort souffle à la libre circulation des facteurs de production entre les pays tels que la main-d'œuvre, les capitaux et les nouvelles technologies.

Face à l'internationalisation des marchés dans une économie de concurrence et d'abondance, face à des producteurs et des fournisseurs multiples qui nous proposent des matières, des produits, des biens et des services en quantités souvent illimitées, les achats deviennent, plus que toute autre fonction, la fonction clé pour la pérennité, le développement et la croissance de l'entreprise, en un mot pour sa compétitivité.

L'entreprise doit avoir une structure achats bien organisée, liée avec la stratégie globale de l'entreprise, pour assurer une gestion efficace de ses achats, et la réalisation du plan d'investissement.

Cette fonction est devenue aujourd'hui, une fonction stratégique par sa contribution déterminante à la rentabilité, et la création de valeur dans de très nombreuses entreprises. Elle s'avère être un levier de compétitivité crucial en matière de délai et de coût, dans cette situation d'hyper concurrence.

Les opérations d'achats à l'importation s'avèrent plus complexes que les opérations d'approvisionnement sur un marché local, vu les énormes obstacles auxquels l'entreprise est confrontée dans les différents domaines tels que la recherche des sources d'approvisionnements, sélection des fournisseurs, négociation des conditions contractuelles et conclusion du marché, réception des marchandises et choix du mode de paiement du fournisseur.

Dans ce contexte la chambre de commerce internationale (ICC) a élaboré depuis 1936, et puis a constamment révisé des règles dont l'usage n'est pas obligatoire, mais qui sont fort utiles aux opérateurs du commerce international. Les incoterms visent à la mise en place de règles internationales homogènes par l'insertion de dispositions contractuelles principalement utilisées dans les contrats relevant du commerce international.

L'utilisation des incoterms permet, en effet, de réduire l'incertitude liée à une forte hétérogénéité des pratiques de commerce international et ainsi de créer un cadre de référence commun pour les parties (Gooley, 2000).

L'entreprise Condor considère le choix de l'incoterm comme un élément très important pour optimiser les conditions pratiques et opérationnelles d'un processus achats/approvisionnements international. Le choix de l'incoterm pose quelques difficultés pour l'entreprise lors de la négociation avec ses fournisseurs, en particulier lorsqu'il s'agit des incoterms interdits par la réglementation algérienne. Le choix d'un incoterm dépend plus précisément du degré d'expertise de l'entreprise dans le commerce international. Destexhe (2005) indique que : « L'incoterm est négocié par les parties en fonction des expériences, des moyens et des capacités respectives de chacune d'elles ».

Il s'agira donc pour comprendre comment le choix de l'incoterm en est arrivé à une telle importance pour la fonction achats de l'entreprise, mais aussi de savoir quelles sont les contraintes qui limitent le choix de l'incoterm de l'entreprise Condor Electronics. Cet ordre d'idées nous amené à choisir le thème de notre recherche qui est : « **Choix de l'incoterm au service de l'optimisation de la fonction achats** ». Notre choix est motivé par son originalité au sein de notre établissement et sa relation avec notre spécialité « Distribution & Supply Chain Management »

Pour mieux cerner le sujet nous allons décortiquer la problématique suivante :

Quel est l'apport du choix de l'incoterm dans les approvisionnements internationaux de l'entreprise ?

De cette question découlent un ensemble de sous-questions :

1. Quels sont les objectifs de la fonction achats ?
2. Quelles sont les étapes du processus achats/approvisionnements ?
3. Quels sont les incoterms ? Et quels sont leurs rôles ?
4. Comment choisir le bon incoterm en tant qu'acheteur ?

Pour répondre à ces questions nous allons émettre les hypothèses suivantes :

1. **Hypothèse 01** : Le choix de l'incoterm a un impact direct sur les coûts logistiques, les délais et les risques liées au processus achats/approvisionnements.
2. **Hypothèse 02** : le choix de l'incoterm n'a pas d'apport significatif dans le processus achats/ approvisionnements.
3. **Hypothèse 03** : Les incoterms ne définissent pas la qualité et le prix des marchandises importées.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons adopté la méthodologie suivante : Une recherche documentaire approfondie, via la consultation de plusieurs ouvrages, des articles, des sites internet, ainsi que les travaux universitaires qui sont liés à notre sujet d'étude.

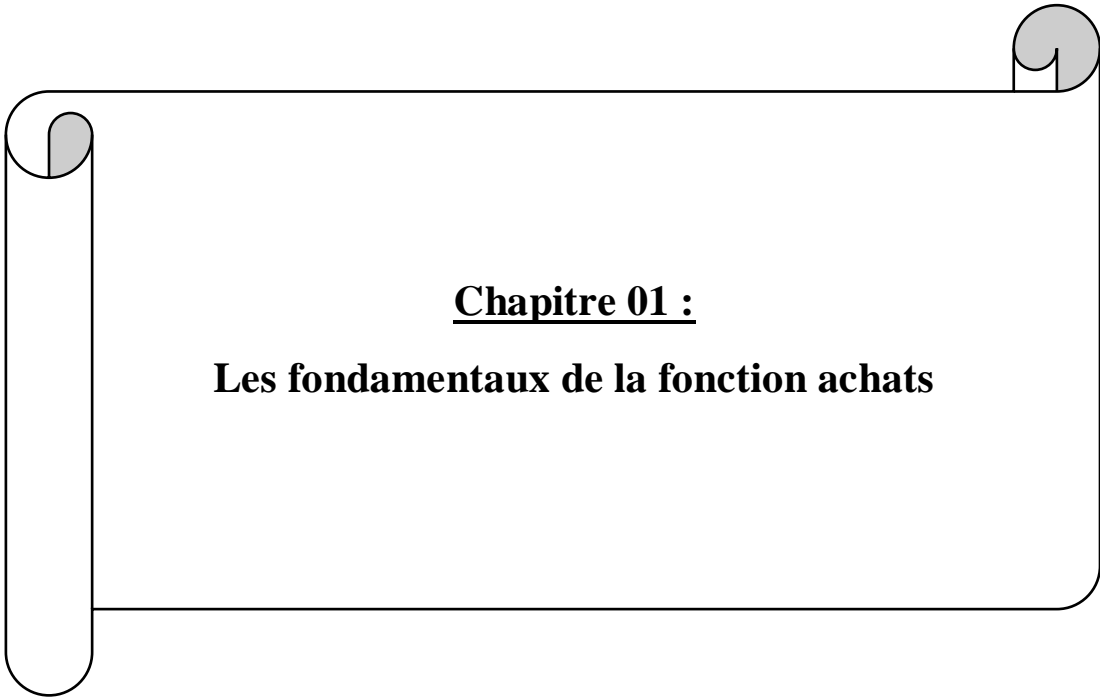
Dans le cadre de notre enquête de terrain, nous allons adopter une approche descriptive et analytique accompagnée d'une observation participante, afin de suivre le choix de l'incoterm lors d'une opération d'importation, au sein de l'entreprise Condor Electronics. De plus, nous avons opté pour une enquête par un guide d'entretien destiné aux responsables de la fonction achats au sein de la direction SCM de l'entreprise Condor Electronics, qui consiste à analyser et traiter les réponses recueillies.

Pour cela, nous avons structuré ce travail de la manière suivante :

Nous étudierons dans le premier chapitre, la fonction achats au sein de l'entreprise, en évoquant principalement l'évolution de la fonction au fil des dernières décennies, ses enjeux et ses objectifs ainsi que sa relation avec les autres fonctions de l'entreprise. Par la suite, nous définissons le lien entre la fonction achats et la fonction approvisionnement. Enfin, nous allons présenter le processus de chaque fonction.

Le deuxième chapitre sera consacré à la logistique internationale et les incoterms. Dans la première section nous allons aborder les composantes principales de la logistique internationale. Ensuite nous brosons dans la deuxième section un portrait des incoterms 2020, où nous allons traiter l'utilité des incoterms dans les transactions internationales, en définissant leurs rôles et limites, ainsi que les critères du choix de l'incoterm.

Finalement, dans le troisième chapitre nous terminerons par un cas pratique dans lequel nous allons répondre à notre problématique, en donnant des solutions alternatives qui permettent à l'entreprise Condor Electronics de bénéficier des avantages lors de l'utilisation des incoterms, de faire en sorte que son choix de l'incoterm soit au service de sa fonction achats.



Chapitre 01 :
Les fondamentaux de la fonction achats

Introduction du chapitre :

La fonction achats n'est véritablement reconnue dans les entreprises que de depuis une trentaine d'années, où son rôle était principalement de gestionnaire d'approvisionnements et de commande.

Au sein de toute entreprise, la fonction achats a pour mission principale de satisfaire les besoins de cette dernière, avec des normes respectés, de qualité, de quantité et de délai, et bien sûr avec moindre coût, afin d'augmenter sa compétitivité.

Dans ce chapitre nous avons essayé de présenter sur les fondements théoriques de la fonction achats, et de mettre la lumière sur le rapprochement qui existe entre cette fonction et la fonction d'approvisionnement.

Section 01 : Présentation de la fonction achats

Dans cette section nous allons définir les fondamentaux de la fonction achats, allant de sa définition, son historique et évolution, ses mission et enjeux, ses catégories, sa relation avec les autres fonctions de l'entreprise et enfin ses objectifs et la relation avec la supply chain.

1-1 Définition :

Parmi plusieurs définitions de la fonction achats, on cite les suivants :

« La fonction Achats est responsable de l'acquisition des produits, bien et services nécessaires aux fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend ». ¹

Acheter pour acheter, c'est dépenser de l'argent. Acheter pour vendre, c'est gérer un levier de rentabilité, c'est créer de la valeur ajoutée.

La fonction achat, trop longtemps négligée car considérée comme une fonction dépensière, est en passe d'être réhabilitée là où elle est perçue comme fonction rémunératrice, source autonome d'une efficacité propre, ressources indiscutables.

¹ BRUEL (O) et Ménage (P) « Politique d'achats et gestion des approvisionnements », 4e édition, Dunod, Paris, 2014, P .08

Bartane¹ la définit en insistant sur le choix : « Acheter c'est choisir des fournisseurs, choisir des produits, tout en fonction de nombreux critères ».

Pour Jardin², l'achat est un service :

« Le service Achat est un service ouvert à tous, prêt à rendre service à tout instant à sa nombreuse clientèle »

Tandis que Marchal³ l'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 ».

On constate que, toutes ces définitions partagent 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 d'une part, délai-quantité-qualité (DQQ) d'une autre part.

Donc la mission principale de l'acheteur est de baisser le coût, et s'assurer que le client interne ait le maximum de satisfaction, concernant la partie DQQ.

1-2 Historique et évolution :

Dans un contexte de pression concurrentielle accrue de passage d'une économie de production, avec des forts volumes de vente, à une économie globalisée, les organisations se sont concentrées de plus en plus sur leurs marges.

Selon Philippe petit, on peut élaborer le tableau au-dessous (Soixante ans d'évolution- trois périodes) :

¹BARTANE (H) « Pratique achats », édition d'organisation, Paris, 1978, P .03

²JARDIN (J) « Techniques de l'achat industriel », édition Hommes et techniques, 1980, P. 12

³LAURENT (L) « Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants », édition Dunod, Paris, 1995, P.08

Tableau n°1.1 : L'évolution de la fonction achat

Période	Type d'économie	Orientation des entreprises
1945 – 1974 « Les 30 ans Glorieuse »	Economie de production $PV = CR + M$ % Achats : 20% du CA	CA
1974 – 1995 « Les 20 ans d'inflation »	Economie de marché $CR = PV - M$ % Achat : % CA	Coût
Après 1995 « La Mondialisation »	Globalisation $M = PV - CR$ % Achat : 50% du CA	Marge

Source : Philippe (petit) : « Toute la fonction achats », édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2012, p07

En effet la fonction achat a connue trois étapes dans son développement :¹

❖ **1945 – 1974 :**

➤ **Le contexte :**

Le conflit mondial terminé, chaque pays entame sa reconstruction. La demande s'affirme donc face à une offre rendue inopérante. Les produits s'arrachent « à tout prix », au sens fort du terme, puisque la concurrence est quasi inexistante, du moins en tout début de période.

➤ **L'objectif des entreprises :**

L'objectif des entreprises est de développer la production afin d'augmenter le chiffre d'affaires garantissant par ailleurs une marge très confortable.

Notons qu'à l'époque les achats constitués essentiellement de matières premières ne représentaient qu'environ 20 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Lorsqu'il s'agissait très exceptionnellement de baisser les prix de vente, on agissait successivement :

- sur la marge, puisqu'elle était substantielle.
- sur la main-d'œuvre (baisse des salaires ou automatisation).

¹ PHILIPPE, (P) : « Toute la fonction achats », édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2012, p.06.

❖ 1974 – 1995 :**➤ Le contexte :**

Fin 1973, le premier choc pétrolier marque la fin de la croissance. Ce quadruplement du prix du pétrole décidé par l'OPEP a provoqué de nombreux déséquilibres dans les pays occidentaux : inflation, aggravation des déficits commerciaux liés à la facture pétrolière, ralentissement de la croissance imposé par la hausse des coûts de production et les déficits extérieurs, montée du chômage. S'ensuit une réduction de l'investissement et une baisse de la confiance des ménages qui se mettent à épargner. Privés d'une croissance soutenue, confrontés à une concurrence forte et plus lointaine, l'occident doit revoir ses schémas industriels et économiques. En bref, l'économie de marché remplace l'économie de production.

➤ L'objectif des entreprises :

Développer des produits dont le prix est dicté par le marché avec une marge minimum permettant de survivre.

Il devient donc impérieux pour les entreprises de rechercher des pistes de réduction des coûts leur permettant de rester présentes sur des marchés maintenant très concurrencés :

- Baisse des coûts.
- Baisse des prix d'achats.
- Externalisation des activités en dehors du cœur de métier.

La maîtrise des achats apparaît comme un contributeur à l'atteinte de ces objectifs vitaux d'autant plus que la part achetée passe conséquemment à plus de 50 % du chiffre d'affaires.

❖ Depuis 1995 :**➤ Le contexte :**

La chute du mur de Berlin en 1989 suivie par l'éclatement de la bulle Internet en 2000 va à nouveau changer les repères. Si nous demeurons en économie de marché, celle-ci devient « ultra » mondiale. Les barrières géographiques, voire politiques et commerciales tombent les unes derrière les autres. En outre l'information circule à la vitesse de la lumière partout sur terre révélant des sources d'approvisionnement et débouchés commerciaux jusqu'à présent largement sous-estimés.

En 2000, en économie éthique, le développement durable progresse, et les notions de « bonnes pratiques » commerciales font leur chemin. En 20XX, en économie de survie, acheteurs & fournisseurs « Partenaires ».

➤ **L'objectif des entreprises :**

L'objectif essentiel des entreprises est de préserver la marge et de la sécuriser. Cela nécessite d'acquérir des compétences en un temps record en ayant recours le plus souvent à des fournisseurs d'étendent, les liens deviennent de plus en plus éloignés, voire même se « vitalisent » soutenus par les systèmes d'information. Ce faisant, la maîtrise des risques achats devient essentielle pour sécuriser l'ensemble de l'entreprise.

1-3 Les missions et les enjeux de la fonction achats :

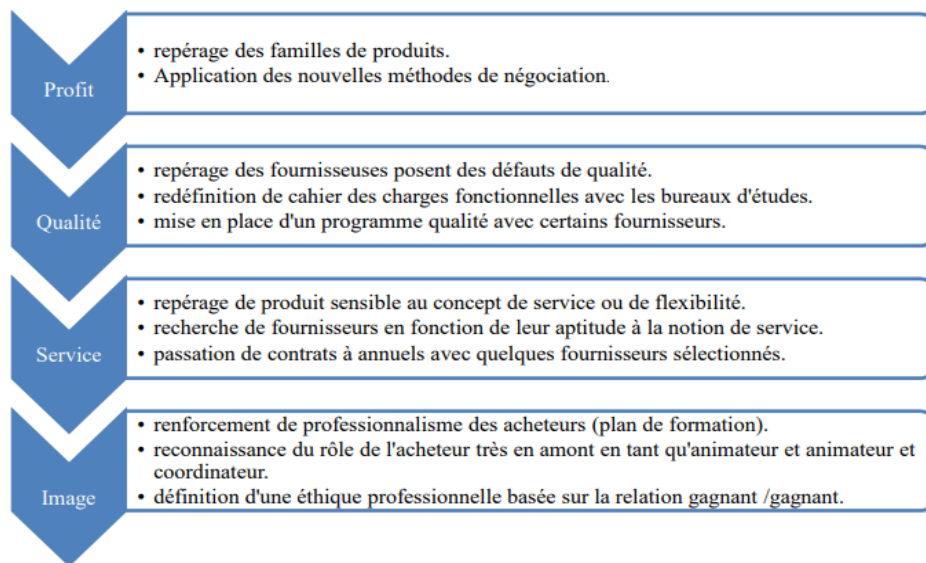
1-3-1 Les missions :

La mission principale de la fonction achats est d'apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise en garantissant la qualité de tout ce que l'entreprise consomme, en profitant de l'avantage concurrentiel créé par les matériaux et produits achetés. C'est-à-dire la satisfaction des besoins internes à travers des solutions externes. D'autres tâches sont assignées à cette fonction, telles que :

- Contribuer à la maîtrise des risques à l'achat (risques fournisseurs, risques logistiques, risques produit, risques juridiques)
- 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, et les délais qui lui sont fixés. Et ce, en obtenant : le prix d'achat le plus réduit, et le coût d'utilisation le plus rentable.
- Connaître les produits.
- Connaître les marchés et les sources de l'approvisionnement pour toutes les catégories des produits à acheter.
- Fournir les informations dans ce domaine à tous les services utilisateurs.
- Élaboration du budget achats.

1-3-2 Les enjeux :

Pour un responsable d'achats, il existe quatre types d'enjeux principaux, le schéma suivant indique les principaux enjeux et les actions que l'acheteur pourra les mettre en place :

Figure n°1.1 : Les quatre enjeux principaux de l'achat

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

La mondialisation va créer un nouveau référentiel en termes de quantités à fabriquer, de délais de réalisation qui positionnera l'entreprise dans une position des plus désagréables.

Les marchés industriels évoluent considérablement pour tenir compte de l'économie de marche qui impose :

- ✓ Une course à l'innovation qui se traduit par une accélération du développement de produits nouveaux afin de satisfaire la demande des consommateurs en termes de variété et de flexibilité.
- ✓ Une réduction importante des délais de production (*time to market*),
- ✓ Une optimisation de la qualité des produits ;
- ✓ Une recherche permanente de la rentabilité en termes financiers.

L'ensemble de ces changements place la fonction achats face aux enjeux au niveau des différents stades :¹

¹ BRUEL (O) et Ménage (P) « Politique d'achats et gestion des approvisionnements », 4 e édition, Dunod, Paris, 2014, P .06

- **Qualité et service :**

Il ne sert à rien en effet de négocier à la baisse des coûts des achats si, pour essayer de maintenir ses marges, le fournisseur rogne sur la qualité de ses produits ou dégrade la qualité de son service. C'est d'ailleurs une des premières craintes qu'expriment en générale les clients internes des achats dans toute entreprise (les autres fonctions de l'entreprise) vis-à-vis d'une action portant sur la réduction des coûts.

- **Maîtrise des risques :**

Cette notion de risque qui est associée au marchés amont, et de risques fournisseurs en lien avec leur santé financière et leur pérennité, est devenue plus importante, principalement après la crise de 2008 qui a mis à mal certain nombre de fournisseurs, et qui a conduit même à la disparition de quelques-uns, notamment dans les secteurs où la pression des clients est importante et la compétition entre fournisseurs forte, comme par exemple dans le domaine de l'automobile.

En effet, l'approche des risques est un sujet dont l'importance a considérablement crû dans le domaine des achats au cours de ces dernières années, qu'il s'agisse de la volatilité des prix de marché, des risques juridiques dus au renforcement d'un certain nombre de législations, ou encore des risques liés aux événement climatiques et géopolitiques dont l'impact ne fait s'accroître dans une économie mondiale de plus en plus globalisée.

- **Contribution au développement et à l'innovation :**

Historiquement, le développement et l'innovation des produits étaient considérés par les entreprises comme partie intégrante et exclusive de leur savoir-faire propre, devant rester intégrés et sous responsabilité de la Recherche et Développement. L'augmentation au fil de temps de la part achetée des produits dans nombre d'entreprises a progressivement changé la donne : passant de sous-traitance à l'achat de produits fonctionnels ou de systèmes complets, elles ont progressivement confiés- en partie au moins- la conception d'un certain nombre des produits qu'elles achetaient aux fournisseurs, parfois sans s'en rendre compte de façon explicite. Dans un certain nombre de domaines, la contribution au développement et à l'innovation a ensuite été transféré volontairement et de façon croissante à l'extérieur.

En parallèle, l'accroissement général de l'offre de produits et services qu'on peut constater depuis les quinze dernières années sur la plupart des marchés a renforcé l'environnement concurrentiel de la plupart des entreprises. Pour défendre leurs part de marché (et leurs

marges), elles ont eu notamment pour stratégie (mis à part la réduction des coûts) de renforcer l'innovation. Ceci les a amenées à reconnaître qu'une part du potentiel d'innovation se trouvait bien désormais chez les fournisseurs à leur profit.

1-4 Les catégories des achats :

Selon la finalité attendue, on peut parler de nature d'achats, de classification comptable, de classification marketing, de segmentation marché...

L'ensemble aboutit à des familles d'achats dont les paramètres de définition sont nombreux :¹

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

La fonction achats « recouvre l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer, dans les meilleures conditions et à moindre coût, les matières, matériaux, composants, fournitures, 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 vocation² ».

Pour cela, l'acheteur doit, non seulement connaître parfaitement les produits et les fournisseurs du marché dont il est responsable, mais également être très attentif aux acteurs et aux processus auxquels ils participent. Les acheteurs travaillent généralement sur des marchés ou sur des portefeuilles de produits spécifiques qui ne nécessitent pas les mêmes compétences.

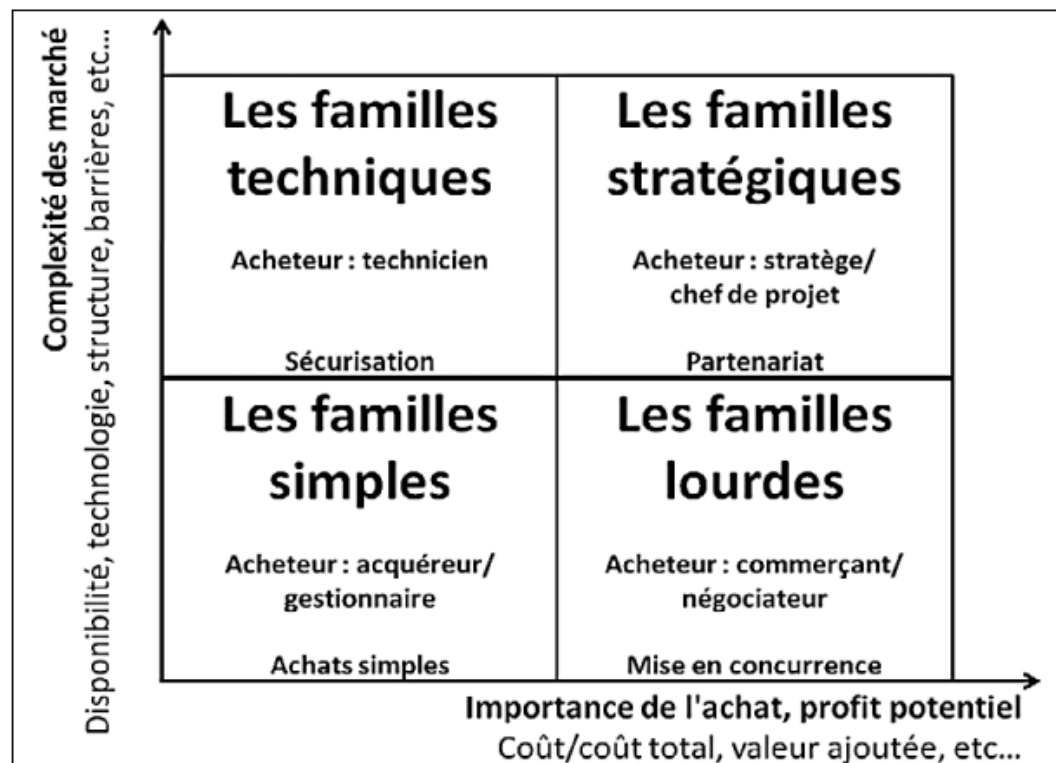
En effet, certains achats hors production, comme les meubles, les fournitures ou les nuits d'hôtel, ne nécessitent pas une expertise technique élevée et ne permettent pas de négociation importante.

En revanche, certains marchés peuvent comporter une complexité technique ou logistique particulière et nécessiter des négociations difficiles. Différents profils d'acheteurs, avec des compétences spécifiques, sont recrutés en fonction des marchés qui leur seront affectés comme le montre le schéma ci-dessous.³

¹ PERROTIN (R), « LE Manuel Des Achats », éditions d'Organisation, Paris, 2007, P 50.

² Barreyre P.-Y. (1976) « la fonction approvisionnement » Revue française de gestion, pp. 61-76.

³ Allal-Chérif, Oihab, Plantey, Remi, « Optimisez vos achats, construisez votre performance de demain », édition AFNOR.2011, P 5.

Figure n°1.2 : La matrice de Kraljic : les différentes familles d'achats

Source : Kraljic P. (1983) « purchasing must become supply management » Harvard Business Review, P 109-117.

La matrice Kraljic met en parallèle deux dimensions pour la présentation du portefeuille achat de l'entreprise : l'importance stratégique de la famille d'achat en termes de valeur et la complexité du marché fournisseur. Chaque case de la matrice nécessite un développement particulier et différent à savoir les politiques d'achat, les pratique de négociation, les profiles des acheteurs... etc.

1-5 Les risques liés aux achats :

Les fournisseurs sont contributeurs du succès d'une société, mais ils peuvent aussi la mener à sa perte. Le risque est d'autant plus grand que la part des achats dans le chiffre d'affaires de la société est grande, bien qu'en matière de risque la défaillance d'une vis qui coûte quelques centimes d'euro peut bloquer la fabrication d'un avion de plusieurs millions. La gestion des fournisseurs implique de manager les risques associés qu'ils soient de nature financière, opérationnelle ou juridique. Récemment, deux natures de risque se sont ajoutées : les risques d'image et ceux liés à l'augmentation des achats en pays à bas coûts.

Tableau n°1.2 : Typologie des risques propres aux achats

Classes de risques	Facteurs principaux
Risques de prix	Possible volatilité des prix de marché.
	Mécanismes spéculatifs sur marchés MP et énergies/Mécanismes de pénuries possibles.
Risques financiers	Fluctuations des taux de change (selon zones monétaires)
	Conditions de règlement défavorables (ex. CréDoc)
Risques géostratégiques	Facteurs caractérisant les pays en cas de <i>sourcing</i> global. Différentes natures de risques: politiques, économiques, logistiques, industriels juridiques, culturels, pratiques managériales, sociales et environnementales.
Risques naturels et climatiques	Cartographie des zones critiques selon possibilités d'accidents climatiques.
	Evaluation de l'exposition des principaux clusters industriels dans les principaux pays potentiellement « sourçables »
Risques marchés et fournisseurs stratégiques et tactiques	Pérennité à contrôler des sources d'approvisionnement.
	Fournisseurs imposés ou mono-source de fait (brevets)
	Changement éventuel de la structure des marchés amont (concurrentiels versus oligopoles, ...)
	Situations éventuelles de dépendance techniques
Risques fournisseurs opérationnels	Maîtrise de délais de livraison et des services associés
	Maîtrise de la qualité livrée (conformité)
	Problématiques des transports et des prestataires logistiques
Risques juridiques (légaux, réglementaires, jurisprudentiels)	Propriété intellectuelle et industrielle/Contrefaçon possible. Droits de l'auteur/Droits à l'image. Abus de position dominante (poids chez les fournisseurs). Délit de marchandage/Travail dissimulé/Travail aidé ou handicapé. Contrôle de destination finale. Produits et matières interdites (REACH, RoHs)
Risques RSE (responsabilité sociale et environnementale)	Responsabilité sociale (Global Compact, OIT à Genève) Responsabilité éthique et sociétale (respect des engagements, transparence). Responsabilité environnementale (ISO 14000, lois nationales).

Responsabilité globale sur les pratiques supply chain en amont.

Source : Bruel (O) et Ménage (P), « Politique d'achats et gestion des approvisionnements », 4e édition, Dunod, Paris, 2014, P 39.

1-5-1 Gestion des risques :

Toute opération et toute décision comportent leur part de risque. Le risque ne peut être complètement supprimé, l'entreprise doit le contrôler. Souvent, une opération est d'autant plus bénéfique qu'elle est risquée : faire entrer un nouveau fournisseur au panel qui cassera les prix marché par exemple

Le management des risques se décline en plusieurs étapes incontournables qui sont¹ :

Étape 1 : identification des risques possibles pour chacune des grandes activités de l'entreprise. La cartographie des risques aux Achats doit se faire par catégories d'achats, par projets et par processus.

Étape 2 : évaluation du niveau de gravité de chacun des risques identifiés. Cette étape passe par l'évaluation de chaque risque. La gravité la plus forte se verra attribuer la note la plus élevée et la gravité la plus faible se verra attribuer la note la plus faible. L'évaluation de la gravité de chaque risque est un premier pas vers la priorisation des risques, mais elle ne suffit pas.

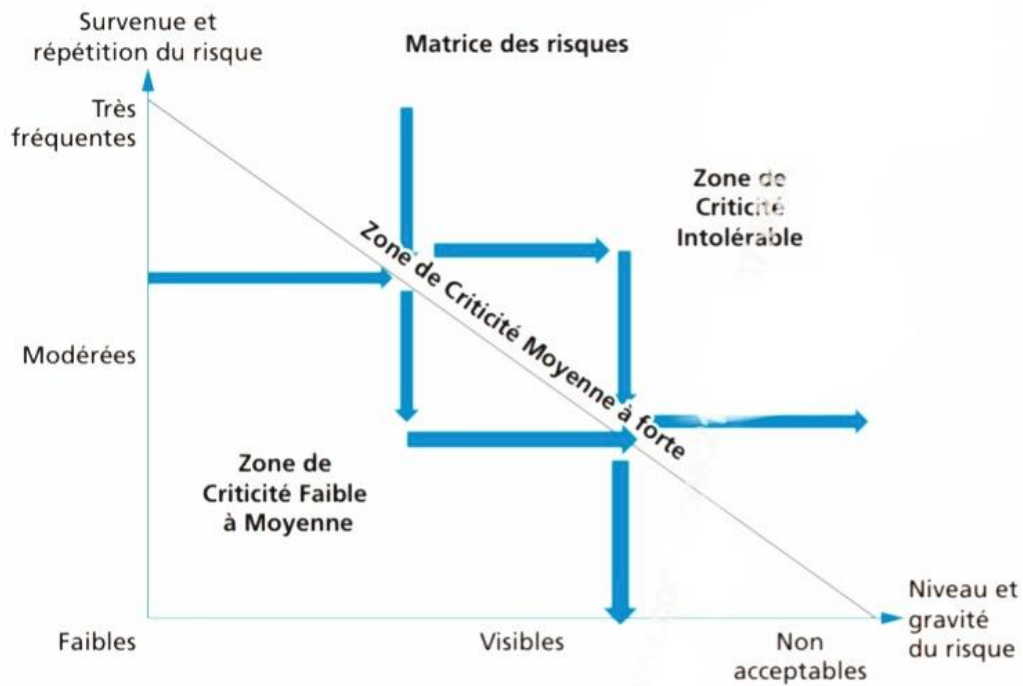
Étape 3 : évaluation des fréquences possibles de chacun des risques. Certains risques peuvent se présenter souvent (un retard de livraison par exemple) mais s'il concerne des produits non stratégiques et non « cœur de métier », l'acheteur devra-t-il à tout prix travailler à les réduire ? D'autres risques peuvent se présenter très rarement mais avoir des conséquences graves (un accident). La fréquence à elle seule ne suffit pas à prioriser les risques. De même que pour la gravité, l'acheteur attribue une note selon la fréquence possible de chacun des risques identifiés. La note est d'autant plus élevée que la probabilité de survenance est forte.

Étape 4 : priorisation des risques. Les risques sont priorisés selon leur criticité. La criticité est le produit de la gravité et de la fréquence. La criticité est d'autant plus forte que le résultat est élevé. La matrice des risques permet de visualiser les risques les plus critiques, donc ceux qui doivent être traités de façon prioritaire.

¹ Frederic (B) et Eric (S), « Fonction Achats : Contrôle interne et gestion des risques », édition Maxima 2010, P 107.

La matrice est un outil de management des risques, qui permet de visualiser les risques les plus critiques, donc ceux qui doivent être traités de façon prioritaire.

Figure n°1.3 : Matrice des risques



Source : Frederic Bernard et Eric Salviac, « Fonction Achats : Contrôle interne et gestion des risques », édition Maxima 2010, P 108.

L'objectif des acheteurs est dans la mesure des moyens que l'entreprise va mettre à sa disposition :

- D'éliminer les risques à forte criticité.
- De diminuer au maximum le nombre de risques de criticité forte et moyenne.
- De surveiller les risques de criticité faible afin qu'ils n'évoluent pas vers une criticité moyenne.

1-6 La relation de la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise :

La fonction achats est une fonction support qui a toutes les autres fonctions comme clients internes. Cependant, elle entretient d'autres relations, avec certaines de ces autres fonctions¹, que la simple satisfaction de leurs besoins.

¹ Allal-Chérif, Oihab, Plantey, Remi, « Optimisez vos achats, construisez votre performance de demain », édition AFNOR.2011, P 9-14.

1-6-1 La fonction achats et la finance :

La fonction achats collabore avec la finance et le contrôle de gestion dans le suivi de sa performance et dans la détermination d'une stratégie avec des objectifs financiers précis. Ayant une influence très forte sur la structure des coûts, elle est particulièrement surveillée. Cependant, elle doit prendre une certaine autonomie et savoir imposer certains projets parfois coûteux et peu rentables à court terme, mais déterminants pour la pérennité de l'entreprise et susceptible de créer des avantages concurrentiels à moyen ou long terme.

1-6-2 La fonction achats et la production :

La production est généralement le principal client des achats et surtout le plus stratégique. La satisfaction de la fonction production est donc un des premiers indicateurs de performance des achats. Si certaines pièces ralentissent les opérateurs, dégradent les machines, ne s'assemblent pas correctement, ne passent pas les contrôles qualités... c'est le service achats qui sera tenu pour responsable presque systématiquement. Celui-ci est garant que les composants livrés ne présenteront pas de défauts qui vont augmenter le taux de rebuts, comme un plastique qui ne résiste pas bien à la chaleur, des métaux qui s'oxydent, des colles ou des couleurs qui ne tiennent pas.

Le niveau de qualité requis par les clients internes et externes est essentiel pour déterminer le politique achat de l'entreprise. Ainsi, pour qu'un produit fini puisse atteindre un niveau de qualité donné, il est nécessaire – mais pas suffisant – que tous ses composants atteignent au moins ce niveau de qualité.

1-6-3 La fonction achats et le marketing :

La fonction marketing a grandement influencé la fonction achats au travers du marketing achats ou « reverse marketing ». Cette technique consiste à élaborer une stratégie d'achats à partir d'une analyse des besoins et des marchés.

Mais au-delà de ce mimétisme, la fonction achats et la fonction marketing communiquent de plus en plus pour s'échanger des informations :

Grace au marketing, les achats peuvent savoir si les clients ont apprécié certains changements dans les composants ou les matériaux utilisés dans les produits de l'entreprise. Ils peuvent

également se renseigner sur le potentiel commercial d'une innovation ou d'une nouvelle technologie.

Grâce aux achats, le marketing peut trouver des solutions à proposer à ses clients pour améliorer leur satisfaction.

1-6-4 La fonction achats et la Recherche et Développement :

La R&D implique les acheteurs dans les études de faisabilité concernant les nouveaux produits. Elle indique les différentes catégories de produits nécessaires, les technologies impliquées et les compétences à mettre en œuvre pour que les achats puissent identifier les fournisseurs actuels ou nouveaux qui répondent aux besoins. La veille opérée par les acheteurs pourra leur permettre d'avoir une meilleure visibilité des marchés concernés et de répondre beaucoup plus rapidement à la R&D.

1-6-5 La fonction Achats et la direction générale :

La fonction Achats, en collaboration avec la direction générale, doit établir une politique Achats qui entre en conformité avec la politique générale de l'entreprise, tout en tenant compte des réalités et des spécificités de l'environnement dans lequel évolue cette entreprise.

1-7 Les achats et la supply chain :

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

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

Il faut changer donc notre approche de la supply chain : agir et penser en terme de processus et non pas en terme d'organisation : processus d'approvisionnement (saisie des commandes, production et distribution), processus de planification (capacité de production et prévision des ventes), processus d'infrastructure : sélection des fournisseurs et maintenance du catalogue. Il

s'agit de structurer les processus autour des besoins des clients alors qu'ils étaient structurés autour du produit.

Le supply chain management est une démarche transverse qui consiste essentiellement à faire travailler ensemble les acheteurs et les vendeurs.

On comprend bien que le véritable initiateur de la supply chain est l'acheteur, c'est lui qui a la compréhension la plus large du processus commercial puisque l'ensemble de la chaîne logistique est maintenant tourné vers la satisfaction de son besoin, qui est décliné du besoin du consommateur final.

Cette réflexion sur l'optimisation de la supply chain excite l'entreprise à adopter une logique de partenariat à long terme avec ses fournisseurs, en effet, l'optimisation de la chaîne logistique se réalise par les biais suivants¹ :

- Optimisation des assortiments, des promotions et de l'implantation des nouveaux produits (time to market, taux et vitesse d'implantation).
- Optimisation des approvisionnements : fiabilité des livraisons de commande, production synchronisée, cross-docking et automatisation des commandes avec des services dédiés chez le fournisseur.
- Optimisation des échanges d'information : codification EDI et dématérialisation des documents comptables et commerciaux.

En réalité la notion de Supply chain, comme déjà expliqué, repose sur les relations entre partenaires de la chaîne logistique. Il est dès lors indispensable de bien choisir ses partenaires. De ce fait, il semble peu probable de mettre en place une démarche de transmission d'information en EDI avec un partenaire non fiable, avec lequel les relations ne peuvent exister qu'à court terme. Est-il envisageable de travailler en Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA) avec une société peu connue, douteuse ? Ces relations reposent sur **la confiance, le respect mutuel, le partage** notamment de l'information. Le choix du partenaire est essentiel dans la réussite de toute collaboration durable.

¹ PERROTIN (R), « LE Manuel Des Achats », éditions d'Organisation, Paris, 2007, P 40.

1-8 Les objectifs de la fonction achats :

La fonction achats contribue à assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise par la sélection et la mise en œuvre des relations durables avec les fournisseurs les plus compétitifs du marché.

Dans les entreprises ayant acquis une forte maturité achats, les stratégies achats conduisent à la mise en œuvre de partenariats avec les fournisseurs les plus innovants qui participent ainsi au développement de son offre produit et/ou service. L'enjeu pour l'entreprise est d'obtenir les meilleures conditions économiques lui permettant d'acquiescer sur un marché aujourd'hui mondial, les biens, les produits et les services nécessaires à son activité dans le respect d'objectifs de coût, de qualité et de délais préalablement fixés.¹

Nous verrons aussi plus loin que les achats ont dorénavant l'impérieuse nécessité de contribuer à la maîtrise des risques auxquels sont confrontées de plus en plus les entreprises qu'ils soient liés aux contraintes environnementales, réglementaires, financières, juridiques, ou logistiques.

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

- ✓ Diminuer les coûts de revient de production /frais généraux de X% par an.
- ✓ Assurer le respect des plannings projets, en fixant un objectif de Y% de respect des délais de livraison à ses fournisseurs.
- ✓ La réduction des risques, on analyse régulièrement les risques potentiels externes provenant du marché, de la concurrence, de la législation...etc.
- ✓ Améliorer et assurer la qualité attendue (réduire les conformités ...).
- ✓ Rationner le panel fournisseurs en diminuant le nombre d'entre eux.
- ✓ La mise en œuvre d'une logistique intégrée qui permet d'améliorer les délais de livraison, de réduire les taux d'indisponibilité ce qui conduit à une réduction des coûts.
- ✓ La poursuite de l'innovation.

¹ Alain, (A), « achats pour non-spécialistes », édition Dunod, 2013, P 6.

Section 02 : Le processus d'achat et d'approvisionnement

Dans cette section nous allons voir la relation entre achats et approvisionnement, et on conclure par la présentation des étapes du processus achats et du processus d'approvisionnement.

2-1 Entre achats et approvisionnement :

Pendant très longtemps on a confondu les achats et les approvisionnements, cela vient du fait que cette fonction dite « achats », se préoccupait des dépenses extérieures à l'entreprise et dont l'impact financier était faible. Souvent encore, les deux vocables sont utilisés indifféremment et sans discernement. En fait, ils ne recouvrent du tout la même notion.

Une mission doit en générale être assortie d'objectifs opérationnels clairs. Ainsi, selon les enjeux que nous avons abordés précédemment, les achats doivent remplir cette mission dans les meilleures conditions possibles aux plans économiques (prix/coût), de qualité, de livraison et de service, ainsi qu'en termes de sécurité des actes d'achat.

On parle principalement de fonction approvisionnements dans le domaine des entreprises industrielles ou du secteur de distribution. Cela concerne l'exécution opérationnelle de l'achat, la fonction approvisionnements s'inscrivant fonctionnellement dans le management de la Supply Chain.¹

Cette fonction traite ainsi de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de commande ou d'appels de livraison, de gestion des stocks, de magasinage et de logistique liée au transport amont.

Ainsi définie, cette fonction correspond donc l'exécution et à la gestion opérationnelle des contrats d'achat : elle est complémentaire directement connexe de la fonction Achats. De plus, les problématiques d'optimisation et de sécurité des approvisionnements doivent être intégrées dans les contrats d'achat.

Dans le cas des entreprises non industrielles, on est également confronté à la question des approvisionnements pour les achats indirects récurrents, généralement encadrés par un contrat d'achat, qu'il s'agisse de fournitures de bureau, de pièces pour la maintenance des bâtiments, etc.

¹ Bruel (O) et Ménage (P), « Politique d'achats et gestion des approvisionnements », 4e édition, Dunod, Paris, 2014, P 8.

2-1-1 Distinction entre achats et approvisionnement :

Durant un nombre incalculable d'années, tout le monde a fait un amalgame entre la fonction approvisionnements et la fonction achats. Malheureusement dans des petites structures la distinction n'est pas encore bien établie. Cette confusion est tout à fait préjudiciable à l'optimisation des achats et des approvisionnements. Néanmoins, les dirigeants des petites structures, n'ont souvent pas un budget conséquent, et emploient une seule personne pour s'occuper des achats et des approvisionnements, ce qui peut créer une certaine confusion dans l'esprit des autres employés. Malgré le fait que ces fonctions soient souvent en étroite collaboration, elles ne réalisent absolument pas les mêmes activités. Voici donc les principales missions de ces deux fonctions.

Les achats sont en charge de¹ :

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

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

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

Mais elle est également le client de ses nombreux fournisseurs externes, elle a pour mission d'acquérir les biens et services dont ses clients ont besoin, dans les meilleures conditions commerciales.

Les approvisionnements sont quant à eux en charge de :

- ✓ Calculer la quantité à commander et d'établir la date à laquelle cette quantité doit être livrée.
- ✓ La passation des commandes.
- ✓ Suivi de livraison.
- ✓ La gestion des stocks.

¹ OUSSOU, (J. M) « les stratégies achats, émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise », institut de communication et de commerce supérieur, France, 2006.

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

2-1-2 Liens entre achats et approvisionnement :

Dans beaucoup d'entreprises (notamment industrielles) deux philosophies s'affrontent¹ :

La première considère qu'achats et approvisionnements sont deux notions et donc deux fonctions liées de façon indissociable, ce qu'on retrouve généralement dans les entreprises industrielles de petite taille : dans ce cas, elles sont assumées par les mêmes personnes, qualifiées généralement d' « acheteurs/approvisionneurs ».

La seconde énonce au contraire qu'achats et approvisionnements sont deux métiers distincts, requérant des compétences et des profils de personnes différents. En outre, ces deux fonctions agissent sur des horizons de temps différents, sur le court terme pour l'approvisionnement et à moyen/long terme pour les achats.

Dans cette approche, acheteurs et approvisionneurs doivent être des acteurs séparés de profils différents. Les approvisionnements peuvent alors constituer une entité spécifique au sein d'une fonction qualifiée toujours d' « achats/approvisionnements ».

L'expérience conduit généralement à privilégier le seconde point de vue, sachant que les profils professionnels requis ne sont pas du tout les mêmes, et que, par ailleurs, les préoccupations et les problèmes à régler à court terme l'emportent généralement sur les préoccupations à moyen terme, conduisant les acheteurs/approvisionneurs à privilégier par tendance « naturelle » les approvisionnements au détriment de la fonction achats.

2-2 Le processus achats :

Le nombre d'étapes couvrant le processus d'achat depuis l'expression des besoins jusqu'à la satisfaction des clients internes peut varier d'une entreprise à l'autre, selon le secteur d'activité, la taille de l'entreprise et leur influence nationale ou internationale.

Généralement les différentes étapes du processus achat sont les suivantes :

- L'expression des besoins.
- Analyse du marché et sourcing.

¹ Bruel (O) et Ménage (P), « Politique d'achats et gestion des approvisionnements », 4e édition, Dunod, Paris, 2014, P 9.

- Consultation, négociation et contractualisation.

2-2-1 L'expression des besoins :

Avant d'entamer les différents points de l'identification et de l'expression des besoins, il est pertinent d'identifier les acteurs concernés, Petit les identifie comme suit¹ :

- **L'utilisateur** : il est le destinataire du produit ou de la prestation.
- **Le demandeur** : il est à l'origine de l'apparition du besoin, peut être le responsable du demandeur.
- **Le prescripteur** : c'est l'expert habilité à décrire le besoin suivant « les règles de l'art ». Par exemple concernant un ordinateur, c'est un membre du service informatique.
- **Le décideur** : le seul à même de valider au final et globalement le produit/prestation proposé, notamment sur les aspects financiers, c'est souvent le chef de service, détenteur du budget.
- **L'acheteur** : son rôle ici est d'assurer la coordination des différents intervenants et d'animer la relation avec le fournisseur.

Cette caractérisation des intervenants principaux est fondamentale car elle aidera l'acheteur à faire avancer son dossier jusqu'à l'éventuel appel d'offres. La définition des besoins constitue une étape essentielle pour la plupart des entreprises, elle permet de déterminer la nature du besoin de manière qualitative et quantitative, qualitative en déterminant les caractéristiques techniques des composants du produit final dans la mesure où ce produit final avait la meilleure qualité, et quantitative suivant l'arbitrage entre la demande du marché aval et la capacité de production de l'entreprise.

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.

2-2-2 Etablir un cahier des charges :

Le cahier des charges permettant la consultation du marché fournisseurs peut être : technique ou fonctionnel.

Bien entendu, le choix entre ces deux types de cahier des charges est défini à partir de la stratégie mise en place.

¹ PETIT (P), « toute la fonction achats », DUNOD, Paris, 2008, P 190.

Mais quelle que soit la forme du cahier des charges à adopter, les éléments ci-après constituent le contenu type de ce document¹ :

- ✓ Description du projet.
- ✓ Introduction et présentation du contexte : cette partie est essentielle car s'il y avait litige et si le contrat n'apportait pas de solutions au litige, le juge référerait à cette introduction qui révèle l'intention des deux parties.
- ✓ Champ d'évaluation.
- ✓ Critères d'évaluation.
- ✓ Apports attendus du prestataire.
- ✓ Annexes techniques du contrat.
- ✓ Conditions de réalisation.

2-2-3 Analyse de marché et sourcing :

La qualité de l'analyse de marché achats dépend en grande partie de la pertinence des informations collectées, car c'est l'information qui permet à l'acheteur de comprendre l'environnement de marché dans lequel il évolue pour pouvoir en tirer profit. De ce fait, il est nécessaire pour l'acheteur d'être proactif, étendre son horizon de recherche et de sourcing des fournisseurs, ainsi que disposer plusieurs instruments recherche².

2-2-3-1 La recherche d'information :

La recherche d'information est une activité qui s'inscrit dans une approche dite marketing achat, comme l'explique Marchal, la notion du marketing achat peut être défini comme étant un processus qui consiste à rechercher, identifier, analyser, acquérir des produits chez des fournisseurs performants en vue des besoins actuels et futurs pour améliorer les performances de l'entreprise. En effet, c'est une étape qui se déroule en trois phases : la recherche de l'information, la préparation de l'action et l'action.

Les objectifs d'une démarche marketing achat, d'après Bruel et Ménage sont ainsi les suivantes :³

- Apprécier de façon objective la position concurrentielle à l'achat de sa propre entreprise.

¹ Deebatte (B), Brochot (M), Audino (O), « les fiches outils des achats », édition Eyrolles, 2014, P 75.

² MARCHAL (A) « Marketing achat », édition Ellipses, Paris, 2007, P.65.

³ Bruel (O) et Ménage (P), « Politique d'achats et gestion des approvisionnements », 4e édition, Dunod, Paris, 2014, P 85.

- Apprécier la convergence des offres techniques des fournisseurs avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise et les moyens d'agir sur ceux-ci.
- Mesurer le potentiel de sourcing des nouveaux fournisseurs, notamment au-delà des limites géographiques habituellement connues de l'entreprise, lorsque cela est réaliste.
- Comprendre quelles actions l'acheteur peut entreprendre pour agir effectivement sur sa position concurrentielle vis-à-vis de marché.

2-2-3-2 Les sources d'information :

Traditionnellement, le premier outil de la recherche de l'information est la prospection : il s'agit d'obtenir les informations relatives au marché fournisseur. Cependant il existe d'autres instruments comme :

- La veille : élément de l'intelligence économique. « C'est l'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion (en vue de son exploitation) de l'information aux acteurs économiques »¹;
- Les études de marché externes (benchmarking) : de nombreuses banques, des cabinets d'études spécialisées fournissent des chiffres clés gratuits issus d'études complètes payantes (ex. Coface, Dun & Bradstreet, Xerfi,...) ;
- Les réseaux : les contacts personnels de l'acheteur et ceux situés au sein de son entreprise constituent son réseau le plus facilement accessible.
- Les associations et clubs professionnels.
- Les annuaires professionnels.
- La presse : quotidiens économiques et magazines professionnels ;
- Les administrations publiques : ministère de l'économie, des finances, textes législatifs.

2-2-3-3 Le sourcing :

À l'étape du sourcing fournisseurs, deux hypothèses sont possibles. Dans la première, les fournisseurs pouvant répondre aux besoins font déjà partie du panel de l'entreprise. Dans ce cas, ils sont connus, évalués et les risques sont maîtrisés. Dans la seconde hypothèse, le besoin a évolué. Il faut se mettre en quête de nouveaux fournisseurs grâce à des méthodes de sourcing et d'homologation.

Le sourcing se déroule en trois grandes étapes¹ :

¹ PETIT (P), « toute la fonction achats », DUNOD, Paris, 2008, P 145.

- **La recherche de données macroéconomiques.** Celle-ci est caractérisée par l'identification d'une zone géographique à explorer, par la qualité du produit ou du service à partir de la définition d'objectifs opérationnels et, enfin, par le produit ou le service lui-même. Tous ces aspects sont croisés pour permettre l'identification des fournisseurs potentiels par pays.
- **La collecte d'informations.** Les fournisseurs potentiels sont contactés et répondent à des demandes d'informations (Request for Information, RFI). Si le sourcing est international, les ambassades à l'étranger ainsi que les douanes peuvent renseigner sur les produits des fournisseurs.
- **La réalisation d'une cartographie** à partir de toutes ces données. Un travail parfois extrêmement long et délicat. Une fois les fournisseurs ciblés, il faut **les homologuer avant de pouvoir les consulter**. L'homologation passe par des RFI complémentaires et des audits des fournisseurs. Le but est de minimiser les risques financiers, de fiabilité technique ou les capacités logistiques.

2-2-4 La consultation :

La consultation est une étape qui consiste à effectuer un pré-ciblage des fournisseurs à consulter, choisir les moyens à mettre en œuvre (consultation traditionnelle ou électronique), établir un dossier de consultation contenant tous les éléments nécessaires aux fournisseurs pour établir une offre technico-commerciale conforme en tout point aux besoins de l'acheteur.

Perrotin décompose cette activité de consultation en 3 étapes :

- la présélection des fournisseurs.
- la constitution du dossier de consultation.
- le dépouillement des offres.

2-2-4-1 La présélection des fournisseurs :

Parmi les fournisseurs-cibles, il y a lieu de ne retenir que ceux répondant à des exigences plus précises, correspondant à des critères davantage discriminants : potentiel d'innovation du fournisseur ou sa santé financière, par exemple. Pour faciliter l'analyse, les critères d'évaluation à utiliser doivent être les plus objectifs possibles.²

¹ <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Dossiers/Panorama-fonction-achats-313312/processus-achats-313317.htm> consulté le 05-04-2022 à 10h05.

² PETIT (P), « toute la fonction achats », DUNOD, Paris, 2008, P 152.

Tableau n°1.3 : Le pré-ciblage des fournisseurs

Critères de choix	Fournisseurs					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Couverture géographique	+	+	+	--	+	+
Part de marche	+	-	+	+	-	+
Pourcentage du potentiel du Groupe dans le CA de	+	+	-	--	++	++
Références dans le secteur	+	++	+	-	+	++
Offre adaptée à la demande	++	++	+	-	+	+
stabilité économique	+	+	-	+	-	-
Capacité à fournir	+	+	++	-	-	-
TOTAL (ALGEBRIQUE)	+8	+7	+4	-5	+2	+5

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

Le principe est qualifier les différents fournisseurs à la base d'un système de notation qui prend en considération la pertinence de chaque critère et leur degré de maîtrise par chaque fournisseur, afin de tendre vers le plus d'objectivité possible.

2-2-4-2 Le dossier de consultation :

Le dossier de consultation est le dossier mis à la disposition du fournisseur par l'acheteur dans le cadre d'un appel d'offres. Il est le plus souvent le point de départ d'une mise en concurrence et, à terme d'un acte d'achat. Ce dossier comprend les éléments suivants¹ :

- Une présentation de l'entreprise (les activités principales, le chiffre d'affaires, le prioritaire, la politique environnementale, etc.)
- La description du contexte du projet ou de la problématique.
- La description du besoin.
- Les dates clés du projet.
- Un formulaire fournisseurs comportant, entre autres, une grille de cotation est également bien souvent incluse au dossier de consultation.

2-2-4-3 Le dépouillement des offres :

À cette étape du processus d'achat, on doit comparer les offres des fournisseurs retenus selon des critères de sélection préalablement établis, afin d'objectiver le choix des fournisseurs retenus avec lesquels se déroulera la négociation.

¹ Wajnsztoł (O), « Achats », édition Eyrolles, 2021, P 75.

La comparaison des offres doit prendre en compte le coût global, c'est-à-dire une notion de coût intégrant différents aspects tels que le coût d'acquisition des produits, le coût de possession des stocks, le coût d'industrialisation, le coût d'obtention de la qualité, les services associés, etc. Cette comparaison se fait à la base des critères d'évaluation en leur donnant un coefficient d'importance qui détermine pour chaque critère son poids, l'établissement de la liste des critères doit se faire en collaboration avec les différentes fonctions concernées.

Le classement de fournisseurs ainsi obtenu permet de déterminer la Short-List de négociation, c'est-à-dire la liste des fournisseurs avec lesquels l'acheteur va négocier.

2-2-5 La négociation :

La préparation de la négociation peut se dérouler en trois phases : recueillir des informations sur le fournisseur, préparer techniquement le dossier et élaborer une stratégie de négociation.¹

2-2-5-1 La collecte d'informations :

Pour un fournisseur homologué, l'acheteur dispose en amont de certains éléments sur ce dernier comme son marché, l'historique des achats précédents, les évaluations et les audits réalisés. Pour un nouveau fournisseur, les points principaux à analyser sont sa situation économique, son positionnement concurrentiel, ses prévisions d'activité et ses moyens de production.

Concernant le produit, il faut analyser les caractéristiques principales, les performances et son positionnement final. Il convient aussi de connaître la part des achats de l'entreprise dans le chiffre d'affaires du fournisseur. Cela permettra d'évaluer le rapport de force et d'intégrer cette information dans la négociation.

2-2-5-2 La préparation technique du dossier :

La préparation technique du dossier consiste à déterminer les clauses à négocier et les objectifs à atteindre. L'acheteur doit identifier les clauses sur lesquelles il peut faire des concessions au vendeur. Il convient de hiérarchiser les priorités dans les négociations et de se fixer des objectifs à la fois réalistes et ambitieux. Pour chaque point de la négociation, l'acheteur doit préparer des arguments afin de convaincre le fournisseur d'améliorer son offre. Pour être efficaces, les arguments doivent s'appuyer sur des faits, des données et des démonstrations.

¹ <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Dossiers/Panorama-fonction-achats-313312/processus-achats-313317.htm> consulté le 05-04-2022 à 10h17.

2-2-5-3 La définition d'une stratégie de négociation :

Plusieurs possibilités s'offrent à l'acheteur. Soit il choisit d'aborder la négociation en bloc, en traitant toutes les clauses en même temps. Soit il négocie de façon séquentielle et les clauses à négocier sont abordées les unes après les autres. Cette dernière approche est plus facile à maîtriser car l'acheteur ne passe à la clause suivante qu'après avoir atteint son objectif. Il est conseillé de commencer par les points les plus faciles et de finir par ceux susceptibles d'engendrer des difficultés.

Concernant la négociation elle-même, l'acheteur doit mener les débats et intervenir en premier, afin de prendre en main la conduite de l'entretien qu'il ne lui faudra pas lâcher.

La conclusion lui permet de récapituler les accords négociés afin d'obtenir un assentiment explicite du vendeur. Il procède enfin à la rédaction d'un compte rendu que les deux parties signent.

2-2-6 La contractualisation :

Une fois le choix du fournisseur confirmé et la négociation sur les termes de l'offre commerciale et technique du fournisseur finalisée, il convient de mettre en œuvre le contrat d'achats qui va gagner les deux parties prenantes sur une certaine durée d'exécution pour livrer les fournitures, les matériels ou réaliser les prestations définies dans le contrat.¹

L'acheteur n'est pas par essence un juriste et il devra s'appuyer autant que de besoin sur le support de la direction juridique de l'entreprise. Il est aussi courant de mettre en place des contrats types qui permettent à l'acheteur de travailler de manière autonome laissant juste le soin à la direction juridique d'exercer un contrôle finale de bonne conformité.

2-3 Le processus approvisionnement :**2-3-1 Les étapes du processus d'approvisionnement :**

Pour mener un approvisionnement, on doit passer par six (06) étapes comme indiqué dans la figure suivante :

¹ Alain, (A), « achats pour non-spécialistes », édition Dunod, 2013, P 51.

Figure n°1.4 : Les étapes du processus approvisionnement

Source : HELENE, (Pe), *guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME /PMI*, édition MAXIMA, Paris, 2000, p.210.

L'ensemble des étapes et opérations ci-dessous, permettront à l'entreprise de recevoir dans les meilleures conditions, tous les biens et services dont elle a besoin pour ses activités.

2-3-1-1 Calcul du besoin :

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

Le calcul des besoins sera évidemment différent suivant les méthodes et politiques d'approvisionnement et de gestion de stock retenues.

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

2-3-1-2 Passation des commandes :

Le bon de commande est le moyen de transmettre le besoin au fournisseur. Il faut apporter une attention particulière à sa rédaction car en l'absence de contrat, le bon de commande fait foi. En aucun cas une commande ne devra être purement orale, passée par téléphone ou de vive voix, sans aucune confirmation écrite.¹

En effet, si l'information n'est pas écrite, le risque d'erreur est beaucoup plus important et aucun document ne fait foi en cas de désaccord.

¹ PERSON (H) : « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI », édition Maxima, 2000, P 24.

2-3-1-3 Suivi de livraison :

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

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

En cas de divergence entre la confirmation et la commande elle-même.

L'approvisionneur doit vérifier si l'erreur vient du fournisseur, il doit demander pour ce dernier une nouvelle confirmation qui soit conforme à la commande. Si le fournisseur n'a pas envoyé de confirmation de commande, l'approvisionneur devra la relancer pour être sûr que ce dernier a bien reçu la commande et qu'il en accepte les termes. Il devra demander un accusé de réception de la commande écrit et signé du fournisseur.

2-3-1-4 La réception :

A la réception premièrement on se doit de vérifier la conformité de la livraison par rapport à la commande avant d'accepter le déchargement, le réceptionneur doit s'assurer qu'elle correspond bien à une commande en attente. Pour cela le réceptionneur consulte le bordereau de livraison joint à la marchandise et cherche la commande à laquelle il correspond.

Si la livraison ne correspond à aucune des commandes dont il dispose, la livraison devra être rejetée d'où l'importance de transmettre tous les doubles de commande au service réception.

En second lieu avant le départ du transporteur, le réceptionneur devra comparer la quantité de marchandises livrées, afin d'émettre une réserve sur le bon de transport en cas de différence. Si cela se produit, il doit immédiatement prévenir l'acheteur pour qu'il règle le litige avec le transporteur.

En troisième lieu et toujours avant le départ du transporteur le réceptionneur doit vérifier l'aspect de la marchandise livrée dans l'éventualité de dommage occasionné par le transport. Si c'est le cas, le réceptionneur devra émettre une réserve sur le bordereau de transport et aussi avisé l'approvisionneur afin qu'il règle le litige. Enfin le réceptionneur doit transmettre à l'approvisionneur les documents de réception correspondant aux livraisons effectuées. L'approvisionneur pour ainsi faire le point sur les commandes soldées ou non. Il met en

parallèle pour chaque commande le bordereau de commande, les bordereaux de livraison et de transport, avant de transmettre à la comptabilité les documents pour règlement de la facture.

2-3-1-5 Le contrôle quantitatif :

Le contrôle quantitatif consiste à vérifier que la marchandise livrée peut être utilisée. Il permet à l'entreprise d'identifier les non-conformités éventuelles des composants avant leur utilisation afin :

- D'éviter toute interruption de la production due aux défauts des produits achetés.
- De remplacer au plus tôt les matières non conformes pour éviter une rupture de stock éventuelle.

D'autre part il permet d'évaluer le fournisseur et de vérifier qu'il respecte bien ses engagements.

Le contrôle quantité doit porter sur trois points précis :

- ✓ Vérifier que les articles reçus correspondent bien à ce qui a été commandé.
- ✓ Inspecter les matières afin de détecter les anomalies visibles.
- ✓ Contrôler les articles les plus sensibles avec une plus grande rigueur.

Un contrôle exhaustif n'est pas toujours possible ni nécessaire. Dans ce cas un contrôle statistique sur des échantillons représentatifs peut être suffisant.

Toutefois, si le contrôle exhaustif est nécessaire, celui-ci peut parfois être mis en place lors de la production, la pièce sera contrôlée systématiquement avant d'être utilisée. Si ce type de contrôle est retenu, il est essentiel de comptabiliser les pièces identifiées comme non conformes afin de permettre l'évaluation de la performance et la régularité du fournisseur sur le plan qualité des produits.

2-3-1-6 Le paiement de la facture fournisseur :

Le paiement de la facture fournisseur nécessite le respect de deux règles :

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

Le fournisseur doit être réglé dans les délais convenus.

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

Il est souhaitable que le contrôle soit réalisé par le comptable. C'est en effet, un travail administratif qui revient au comptable non à l'approvisionneur. Pour cela, le comptable doit disposer, comme sa a été déjà dit, de toutes les informations nécessaires à savoir : le bordereau de commande, le bordereau de livraison et le bon de réception.

Conclusion du chapitre :

Aujourd'hui dans la plupart des entreprises, les matières premières, les fournitures, les composants et les services divers sont acquis à l'extérieur. Pour cela la fonction achats joue un rôle central, qui impacte directement la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise. Ses principales missions sont de mettre à disposition les bons produits dans les meilleurs délais et en essayant de maîtriser le prix d'achat.

Donc toute entreprise doit suivre un processus achat/approvisionnement afin de garantir le bon déroulement de ses activités, quel que soit son domaine.



Chapitre 02 :
La logistique internationale et les incoterms

Introduction du chapitre :

La logistique se définit comme « L'art et la manière de mettre à disposition un produit donné au bon moment, au bon endroit, au moindre coût et avec la meilleure qualité »¹.

Pour une entreprise, la logistique est la fonction responsable d'acheminer les ressources nécessaires de production (produit semi fini, matière première) de ses fournisseurs, vers les sites de production, cette partie est appelée la logistique amont, une fois l'entreprise termine le processus de fabrication, les produits doivent être distribués aux points de vente, afin de satisfaire la demande de ses clients, c'est la partie dite la logistique aval.

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser aux deux titres qui ont une relation directe avec la logistique. Il sera composé de deux sections : la première fera l'objet d'une présentation de la logistique internationale, la deuxième portera sur les incoterms.

Section 01 : La logistique internationale

Dans cette section, nous allons définir la logistique internationale ainsi que ses principales composantes à savoir le transport international, le paiement à l'international et les opérations douanières.

1-1 Définition de la logistique internationale :

Définition de GERARD LEPAN de LIGNY² :

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

Définition de CHANTAL BUSSENAUT et MARTINE PRETET³ :

Ils définissent la logistique internationale comme : " une mise à disposition aux moindres coûts d'un produit à l'endroit et au moment où la demande existe. En effet, en considère

¹ L'ASLOG (association française pour la logistique).

² Gérard (L), « guide commerciale de l'exportation », édition Vuibert, 1993, P123.

³ Chantal (B) et Martine (P) « économie de gestion de l'entreprise », 2006, P228.

généralement que l'ensemble des coûts de la chaîne logistique (emballage, manutention, stockage, distribution physique) représentent entre 10% et 15% de CA de l'entreprise."

Le but principal des différents métiers de la logistique internationale, est de faire parvenir les marchandises vendues par une entreprise située dans un pays à un client situé dans un autre pays, dans les meilleures conditions économiques, afin de rendre l'entreprise plus compétitive sur les marchés extérieurs.

Pour atteindre ce but, la logistique repose sur l'organisation de flux d'informations permettant de réguler d'aval en amont les flux physiques de marchandises. Tout en respectant les lois et arrêtés qui traitent le commerce international de chaque pays, ainsi que dans l'observation des obligations définies dans toutes les conventions des transports internationaux.

1-2 Le transport international :

Comme tout système logistique, le transport international est un secteur d'activité constitué de plusieurs intermédiaires, répondant à des nombreuses contraintes et règles à travers une séquence complexe d'actions, surtout en ce qui concerne le transport maritime, vu sa place et son poids dans les échanges internationaux.

Donc la finalité du transport international, est l'acheminement des marchandises dont le point de départ et le point d'arrivé sont situés dans des pays différents.

1-2-1 Les modes de transport international :

Le tableau ci-après présente les avantages et les inconvénients pour chaque mode de transport.

Tableau n°2.1 : Les principaux modes de transport

Mode de transport	Convention	Avantages	Inconvénients
Transport maritime	Ce mode transport est régi par la convention de Bruxelles de 1924 (règle de la Haye) et par les règles de Hambourg depuis 1992 applicable compte tenu des états signataires.	-Taux de fret avantageux. -Possibilités de stockage dans les zones portuaires. -Tous les points du globe peuvent être desservis. -frais financière et de stockage moindres.	-Délais de livraison importants. -Encombrement portuaire de certaines zones. -Certaines lignes ne sont pas conteneurisées. - manutention source d'avaries.

<p>Transport aérien</p>	<p>Ce mode transport est régi par la convention de Varsovie de 1929 modifiée par le protocole de la Haye 1955 et la convention d'Ottawa de 1999.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Rapidités, sécurité pour la marchandise (manutention). -Régularité et fiabilité du transport. -Emballage et assurance est moins couteux. -Diminution les frais financières et de stockage. 	<ul style="list-style-type: none"> -Peut adapter aux marchandises de faible valeur. -Les prix relativement élevé. -Interdit un certains produits dangereux. -Rupture de charge et les capacités limitées.
<p>Transport routier</p>	<p>Le transport routier international est régi par la convention de Genève du 19 Mai 1956 dite « CMR » qui s'applique pour tous les transports de marchandises à titre onéreux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Souplesse d'adaptation grâce au service port à port sans rupture de charge et au transport combiné. -Gamme de service très étendue comme le groupage, le fret, express et le cabotage. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sécurité et délais sont dépendants des pays parcours et des conditions climatiques. -Coût élevé pour les destinations lointaines. -Peut adapter aux grandes quantités.
<p>Transport ferroviaire</p>	<p>A l'international, ce mode est réglementé par la convention CIM signée le 14 Octobre 1980, à Bern. L'Algérie a ratifié cette convention en 1972 par l'ordonnance n° 72/35.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Fluidité du trafic et respect des délais. -Adaptation aux longues distances et aux tonnages important. -Développement du transport combiné. 	<ul style="list-style-type: none"> -Compétitive moindre pour les courtes distances. -Rupture de charge. -Nécessite un pré- et un post-acheminement.

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des différentes sources.

Avant que l'entreprise ne choisisse le mode de transport il faut connaitre ses propres besoins, connaitre les capacités et les besoins du client ou du fournisseur, évaluer les différents transporteurs et essayer d'obtenir le meilleur prix.

1-2-2 Les documents de transport :

1-2-2-1 En maritime :

Le document de transport maritime s'appelle le **connaissance (Bill of Lading B/L)**.

« Le connaissance maritime est un moyen de connaître l'état des marchandises et la conclusion d'un contrat de transport. Comme tout document de transport, il est d'abord un reçu de la marchandise ensuite une preuve du contrat. Il est donc un titre représentatif de la marchandise ». ¹

Il existe plusieurs types de B/L tel que :

- ✓ **B/L à ordre** : l'échange se fait par remise ;
- ✓ **B/L nominatif** : l'échange se fait par endossement (c'est le plus courant) ;
- ✓ **B/L à recevoir pour embarquement** : il atteste la prise en charge de la marchandise et non l'expédition définitive.

1-2-2-2 En aérien :

Le document qui atteste le contrat de transport aérien est la lettre de transport aérien (LTA) ou connaissance aérien (air way bill), cette dernière est établie par la compagnie aérienne ou un agent agréé, sur les instructions de l'expéditeur et sous sa responsabilité. Si ces déclarations se révélaient inexactes, celui-ci en cas de dommage ou d'avaries, aurait à supporter toutes les conséquences en matière de responsabilité, vis-à-vis du transporteur et vis-à-vis des tiers. ²

Les types de LTA sont :

- LTA neutre : cette lettre ne comprend pas les coordonnées de transporteur.
- LTA compagnies aériennes : les coordonnées de transport aérien sont exigées (mentionnées), et c'est lui qui émit le document.
- LTA de groupeur : elle porte les coordonnées de l'agent de fret (commissionnaire de transport).

¹ Loth (D) « l'essentiel des techniques du commerce international », 2009, P41.

² JAMMAL (N), « commerce international, mondialisation, enjeux et applications », édition du renouveau pédagogique INC, 2e Ed, Quebec, 2009, p361.

1-2-2-3 En routier :

Le document de transport émis dans le cadre de transport international est la lettre de voiture CMR (convention relative au contrat de transport par route). Le contrat est signé par le transporteur et l'expéditeur. Cette lettre est délivrée en trois exemplaires, elle n'est pas négociable, considéré comme une preuve de bon état des marchandises à la réception par le transporteur.¹

1-2-2-4 En ferroviaire :

Le document émis est une lettre de voiture CIM « Convention Internationale concernant le transport de Marchandises par chemin de fer », elle est émis pour chaque envoie et le timbre de la gare expéditrice. Ce document est établi par l'expéditeur et la compagnie de chemin fer.

1-2-3 Le transport multimodal (intermodal) :

Le Transport intermodal ou combiné est le transport de marchandises de bout en bout dans un même conteneur et utilisant successivement plusieurs modes de transport.

Même si l'intermodal n'est pas un mode de transport en soi, la combinaison de différents modes de transport pour une même expédition peut créer certains conflits de réglementation, de propriété de marchandise et de documentation. Afin de corriger ces lacunes les autorités internationales ont dû développer de nouveaux accords et de nouvelles interprétations pour accommoder ces unions de modes de transport.²

Le conteneur maritime est probablement l'outil qui a le plus contribué au développement du transport intermodal, pouvant à la fois être transporté par route, par rail et/ou par mer. Aujourd'hui la grande majorité des produits manufacturés transportés par mer le sont par conteneurs. L'importance est tel que certaines grandes compagnies maritimes ont acheté des réseaux ferroviaires afin de s'assurer un accès au monde intermodal.

1-2-4 Les auxiliaires de transport :

Les auxiliaires de transport ou les transitaires, sont des intermédiaires spécialisés dans l'organisation du transport. Ils ont généralement une ou plusieurs spécialisations qui portent ³:

¹ LEGRAND (G), MARTINI (H) « gestion des opérations import-export », édition Dunod, Paris, 2008, P 52.

² Karl (M), Isabelle (L), « le commerce international », édition Chenelière Education, 2013, P89.

³ <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/auxiliaire-de-transport.html> consulté le ?? à ??

- Sur le type de marchandise qui nécessite des matériels de transport, de stockage, de manutention très spécifique ;
- Sur les zones géographiques avec lesquelles ils disposent de relations privilégiées, voire des implantations directes ;
- Sur le mode de transport principal concerné : portuaire, aéroportuaire, routier, ... ;
- Sur la nature des services proposés à la clientèle (transport, stockage,...etc.)

Le terme transitaire a généralement deux statuts juridiques, mandataire ou commissionnaire. Ces deux activités reflètent des différences sur le plan de la responsabilité :

Tableau n°2.2 : Distinction entre commissionnaire et mandataires de transport

Le mandataire	Le commissionnaire
-Exécute les ordres de son mandat.	-Organise et ordonne.
-Ne choisit pas le transporteur.	-Choisit les sous-traitants.
-N'est responsable que de ses fautes propres.	-Est responsable des fautes de ses substituts, avec les mêmes limites qu'eux.
-Est tenu d'une obligation de moyens.	-Est tenu à une obligation de résultat.
-Est rémunéré conformément aux usages.	-Est rémunéré aux for

Source : Barelier. A et autre « Exporter » ; édition Foucher, Paris 1997, P 347.

On remarque que la différence entre les deux statuts réside dans les autorités de chaque transitaire, donc le degré d'expertise de l'entreprise à l'international peut être son critère de sélection lors du choix de ses intermédiaires.

1-2-5 Les assurances de transport :

Le législateur algérien a défini l'assurance d'une manière générale à travers le code algérien par l'ordonnance N°95/07 du 25/01/95 et selon l'article 619 du code civil comme suit :

« l'assurance est un contrat par lequel l'assureur s'oblige, moyennant des primes ou autre versement pécuniaires ,à fournir à l'assuré ou au tiers bénéficiaires au profit duquel l'assurance est suscitée, une somme d'argent, une rente ou une autre prestation pécuniaire en cas de réalisation du risque prévu au contrat »

1-2-5-1 Les types de polices d'assurance :

La police d'assurance est un document écrit, signé par l'assureur et l'assuré, qui constitue un contrat d'assurance et qui précise, d'une part, le montant de la prime que paie l'assuré et d'autre le capital assuré ainsi que la nature et la limite des risques couverts.¹

1-2-5-1-1 La police au voyage :

Elle protège les marchandises d'une expédition donnée en fonction d'un itinéraire donné. C'est l'exportateur qui détermine tous les paramètres d'expédition c'est-à-dire la date de l'envoi, la nature, la valeur et l'emballage des biens transportés, le mode de transport utilisé, le point de départ et le point d'arrivée. Ce type de police n'est pas recommandé, il n'est utilisé que par des exportateurs occasionnels.

1-2-5-1-2 La police à alimenter :

Elle couvre les marchandises dont les paramètres d'expédition ne sont pas connus à l'avance. On y recourt pour assurer une série d'expéditions qui sont établies sur une période de temps généralement assez longue et indéterminée, et dont la valeur totale est connue. On souscrit à une telle police avec une garantie de la valeur totale des expéditions. On peut ainsi établir un cadre de garantie et de couts, ce que facilite la concrétisation d'un marché cible.

1-2-5-1-3 La police d'abonnement (police flottage) :

Elle couvre l'ensemble des expéditions de l'exportateur, quels que soient les marchandises, les quantités, les destinations et les modes de transport, et ce pendant une durée déterminée (généralement un an).

En vertu de cette police, l'assureur couvre toutes les expéditions, selon les conditions d'assurance et les taux de prime établis à l'avance, peu importe qu'il y ait ou non une déclaration tardive, un oubli ou une omission involontaire. La prime par expédition est évidemment moins élevée que dans le cas de la police au voyage.

1-2-5-1-4 La police tiers-chargeur :

Cette police est établie au nom des transporteurs, transitaires, commissionnaires, qui peuvent alors y affecter les marchandises de leurs clients. Elle est intéressante pour les petites et moyennes entreprises qui peuvent ainsi confier l'assurance transport à leur interlocuteur habituel chargé également du transport et autres formalités.

¹ JAMMAL. (N), Op.cit. P304-305

1-3 Les techniques de paiement à l'international :

Les entreprises tournées vers l'international ne doivent pas négliger le choix des moyens de règlements en place. Si les modalités de paiement des importations et des exportations sont très variables, elles induisent obligatoirement un paiement par l'utilisation d'un support à l'international.¹

Il existe deux familles de techniques de paiement : encaissement simple, encaissement documentaire.

1-3-1 L'encaissement simple :

Est à réserver avec des clients réguliers présentant une bonne solvabilité dans des pays à faible risque politique. Pour se sécuriser, l'exportateur peut recourir en parallèle à l'assurance-crédit et l'affacturage international.

Dès que l'exportateur identifie un risque réel de non-paiement sur l'acheteur ou sur le pays de l'acheteur (risque pays). Les techniques documentaires prennent le pas sur les techniques d'encaissement simple.

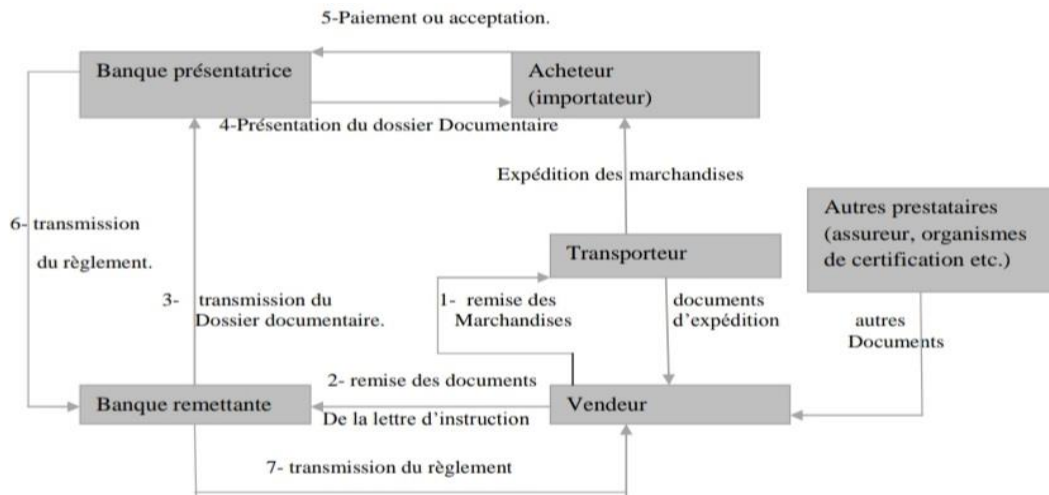
1-3-2 L'encaissement documentaire : Trois techniques documentaires envisageables :**A. La remise documentaire :**

La remise documentaire est une procédure de recouvrement dans laquelle une banque a reçu mandat d'un exportateur (le vendeur) d'encaisser une somme due par un acheteur contre remise des documents. Le vendeur fait généralement établir les documents de transport à l'ordre de la banque de l'acheteur ou une banque dans le pays de l'acheteur. Celles-ci doivent remettre les documents commerciaux et de transport à l'acheteur, contre paiement ou acceptation d'effets de commerce.²

La figure suivante résume le mécanisme d'une remise documentaire.

¹ LEGRAND (G), MARTINI (H), « gestion des opérations import-export », édition Dunod, Paris, 2008, P 129.

² Legrand (G), Martini (H), « commerce international », édition Dunod, Paris 2003, P 145.

Figure n°2.1 : Déroulement de la remise documentaire

Source : Barelier. (A) et autres, « Exporter », édition Foucher, Paris, 1997, P 125.

La remise documentaire est plus simple, plus rapide et moins chère que le crédit documentaire, cependant elle rend le vendeur très dépendant de l'acheteur.

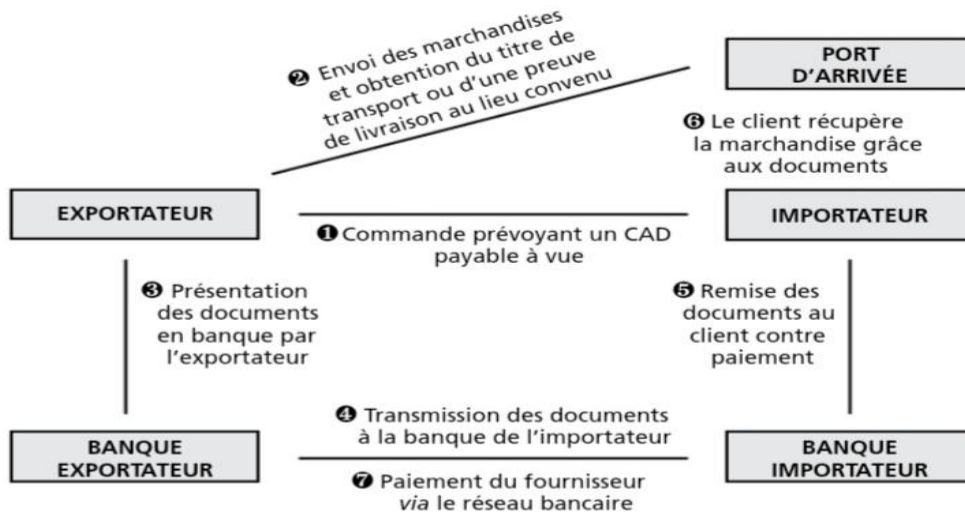
B. Le crédit documentaire :

Le crédit documentaire, dit Credoc ou CD, est « une promesse donnée par un banquier de l'importateur à un exportateur, 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 ou la preuve que les prestations ou services ont été accomplis ¹»

Le crédit documentaire, indifféremment appelé dans la pratique « lettre de crédit », il s'agit d'un engagement écrit conditionnel de paiement, qui est lié à la présentation par le vendeur d'un ensemble précis de documents conformes aux instructions de l'acheteur et ceci dans un délai déterminé. C'est une technique de paiement assez lourde à gérer mais qui offre une grande sécurité.

La figure suivante représente le mécanisme d'une remise documentaire.

¹ Legrand (G), Martini (H), Op.cit. P 148.

Figure n°2.2 : Mécanisme d'un crédit documentaire

Source : Nguyen-The. (M), « importer », éditions d'Organisation, 2011, P 237.

Le crédit documentaire est en effet le seul à présenter une sécurité suffisante pour les deux parties.

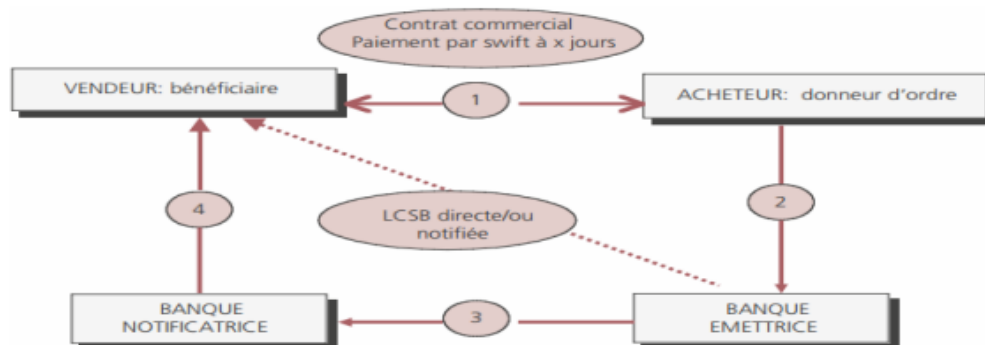
C. La lettre de crédits stand-by (LCSB) :

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.¹

La LCSB est utilisable contre la remise de certains documents (en général, facture commerciale, document de transport...) qui pleuve parfois se limiter à la déclaration faite par la créance. Elle est codifiée par les règles uniformes relatives aux lettres de crédit stand-by n'a pas vocation de se réaliser. si l'opération commerciale se passe bien, elle ne sera jamais mise en jeu. La figure ci-après clarifie le concept de cette lettre.

¹LEGRAND (G), MARTINI (H), « management des opérations de commerce international », édition Dunod, Paris 2007, P 179.

Figure n°2.3 : Mécanisme d'une lettre de crédit stand-by (Ouverture : émission de la garantie)



Source : Ghislane le grand Hubert MARTINI, commerce international, 2e édition, DUNOD, Paris, 2008, page 157.

La LCSB s'avère souple et facile à émettre, elle rend crédible l'acheteur et rassure le vendeur.

1-4 Les opérations douanières :

Toute marchandise objet d'un échange avec un pays tiers (importation ou exportation) doit faire l'objet d'un statut douanier.

« La douane est une administration à caractère fiscale, chargée de percevoir et surveiller les taxes imposées sur les marchandises importées ou exportées. »¹

Le dédouanement des marchandises est une composante très importante qui conditionne la réussite des opérations logistiques. L'exécution des formalités douanières dans des délais courts, implique le respect des engagements des différentes parties de la transaction internationale, en plus de la minimisation des coûts liés au retard et aux opérations de stockage.

Nous allons présenter l'essentielle des opérations douanières, qui se résume principalement dans les formalités de dédouanement avec les différents documents exigés.

1-4-1 Les formalités de dédouanement :

Afin de dédouaner une marchandise, il est nécessaire d'accomplir tout un ensemble de formalités pour permettre et garantir l'application des diverses mesures réglementaires, douanières ou autres, auxquelles sont soumises les marchandises importées ou exportées.²

¹<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/douane/26544> consulté le 01/05/2022, à 10h00.

²<https://www.douane.gov.dz/> consulté le 02/05/2022, à 2h30.

1-4-1-1 La conduite et la mise en douane :

Le code des douanes fait obligation aux transporteurs internationaux à passer par des bureaux de douanes pour déclarer leurs cargaisons, afin qu'elles puissent être contrôlées par les services des douanes. Cette formalité est appelée conduite en douane.

La conduite est l'opération d'acheminement des marchandises à importer ou à exporter vers le bureau de douane le plus proche de la frontière du territoire douanier, le transporteur doit impérativement emprunter, pour cela, la route légale.

L'opération qui suit, est la mise en douane qui permet aux services des douanes d'identifier, de prendre en charge et de garder sous sa surveillance les marchandises jusqu'au dédouanement ou enlèvement.

1-4-1-2 L'établissement de la déclaration en détail :

Le code des douanes stipule expressément que : «Toutes les marchandises importées ou réimportées, destinées à être exportées ou réexportées doivent faire l'objet d'une déclaration en détail.»

La déclaration en détail est établie sur un formulaire conforme au modèle conservé à la direction générale des douanes, il est unique à toutes les opérations effectuées en douane quel que soit le régime douanier assigné aux marchandises déclarées.

Pour permettre à la douane l'identification des marchandises importées ou exportées et le contrôle de la recevabilité de la déclaration, le déclarant doit obligatoirement joindre à l'appui de sa déclaration les documents s'y rapportant, à savoir :

- ✓ Registre de commerce
 - ✓ Identifiant fiscale.
 - ✓ Facture commerciale.
 - ✓ Mandat du commissionnaire en douane.
 - ✓ Document justificatif de l'origine
 - ✓ Titre de transport indiquant la nature de transport
 - ✓ Note de colisage ou bordereau de détail
-

1-4-1-3 Le dépôt de la déclaration en détail :

La déclaration en détail doit être déposée au niveau du bureau de douane territorialement compétent dans un délai de 21 jours à compter de la date d'enregistrement du document ayant autorisé le déchargement des marchandises.

1-4-1-4 Le contrôle et la vérification de la déclaration :

L'enregistrement de la déclaration signifie que la douane l'a reconnu recevable, et c'est ce qui se fait automatiquement par le système informatique, cependant, cette recevabilité ne concerne que l'aspect formel de cette dernière.

L'enregistrement de la déclaration par le système informatique de gestion (SIGAD) a pour effet juridique de lier le déclarant à l'administration des douanes, ainsi, il doit obligatoirement honorer ses engagements et payer les droits et taxes calculés selon les modalités et les règles en vigueur de cette date.

La vérification est traduite par l'ensemble des mesures légales et réglementaires prises par l'administration des douanes pour s'assurer que la déclaration est correctement établie, que les documents justificatifs sont réguliers et que les marchandises sont conformes aux indications figurants sur la déclaration et les documents.

Une fois la déclaration est admise conforme elle est transmise au receveur qui procédera à la liquidation et l'acquittement des droits et taxes.

1-4-1-5 La liquidation et l'acquittement des droits et taxes :

Le fait générateur de la créance du trésor public est l'enregistrement de la déclaration en détail, c'est donc la date prise en compte pour l'application des taux des droits et taxes exigibles pour cette marchandise.

Dans le cas d'abaissement de taux des droits et taxes, le déclarant peut bénéficier de nouveau taux si l'autorisation d'enlever les marchandises n'a pas encore été donnée par les agents des douanes.

Les droits et taxes liquidés dus sont payables en espèce ou par tout autre moyen de paiement ayant le pouvoir libératoire par le déclarant ou toute autre personne agissant pour son compte.

Section 02 : Le choix des incoterms

Dans cette section nous allons définir les fondements théoriques des incoterms, allant de leurs définition, leurs rôles et limites, ensuite la présentation des incoterms 2020 avec les modifications apportées, et enfin les éléments du choix de l'incoterm.

2-1 Définition :

Les incoterms est la transaction des mots anglais « international commercial terms » signifiant « termes du commerce international ». Ils sont créés en 1936 par la CCI à Paris.

Parmi plusieurs définitions des incoterms, on cite les suivantes :

Les incoterms désignent «les conditions de vente internationales (international commercial terms), et ils sont définis par la chambre de commerce international. Ils précisent les conditions du transfert de frais et de risques entre acheteur et vendeur compte tenue d'une localisation géographique précise comme un port ou un aéroport». ¹

Chaque incoterm est désigné sous la forme d'un trigramme (trois lettres majuscules) suivies d'un nom de lieu (port, aéroport...etc.) convenu. L'objet principal des règles incoterms est de déterminer en quel point le vendeur ait rempli ses obligations et de pouvoir ainsi dire qu'il a livré la marchandise à l'acheteur, au sens juridique.

Tandis que Michel Piquet affirme que :

« Les incoterms (International Commercial Terms) définissent les obligations du vendeur et de l'acheteur lors d'une transaction commerciale. Ils visent à fixer des règles internationales homogènes par l'insertion de dispositions contractuelles principalement utilisées dans les contrats relevant du commerce extérieur. Les incertitudes nées de l'interprétation divergente de telle ou telle clause dans les différents pays sont ainsi évitées ou, pour le moins, considérablement limitées ». ²

2-2 Le rôle et les limites des incoterms :

2-2-1 Le rôle des incoterms :

L'utilisation de ces règles n'est pas obligatoire, mais vivement conseillée. Si les parties ont convenu d'utiliser ces règles, elles doivent impérativement y faire référence dans le contrat

¹ LEGRAND. (G) et MARTINI. (H), « le petit export », édition DUNOD, Paris, 2009, P.06

² Extrait du Guide des Incoterms 2010, de Michel Piquet, édité par Smeci pour L'Antenne.

commercial en insérant la règle incoterm choisie, y compris le lieu désigné de livraison/destination.

Exporter ou importer, c'est procéder, entre autres choses, à un déplacement physique de la marchandise. Et tout déplacement engendre des Risques et des Frais.

La question sera de déterminer d'une manière très précise :¹

- Qui supportera ces risques et ces frais ?
- De connaître très exactement jusqu'où, ou en d'autres termes, à partir de quel point les risques seront-ils encourus par chacune des parties ?
- À partir de quel point les frais relatifs au transport et autres frais seront-ils à la charge de l'une ou l'autre des parties ?

Concrètement, dans un contrat de vente international, les incoterms vont clarifier les points suivants :²

- Situer le point critique du transfert des risques du vendeur à l'acheteur dans le processus d'acheminement des marchandises (risques de perte, détérioration, vol des marchandises) permettant ainsi à celui qui supporte ces risques de prendre des dispositions notamment en terme d'assurance ;
- Indiquer qui du vendeur ou de l'acheteur doit souscrire le contrat de transport ;
- Ils définissent qui de l'acheteur ou du vendeur doit, éventuellement, supporter l'assurance du transport des marchandises. En termes de contrat d'assurance, les règles ne les définissent que dans deux cas, CIP et CIF. Dans tous les autres cas, souscrire une assurance est de la responsabilité de qui supporte le risque.
- Répartir entre les deux, les frais logistiques et administratifs aux différentes étapes du processus ;
- Préciser qui prend en charge l'emballage, le marquage, les opérations de manutention, de chargement et de déchargement des marchandises ou d'emportage et le dépotage des conteneurs ainsi que les opérations d'inspection ;

¹ Michel Paquet, « Bien comprendre et utiliser les incoterms 2020 », édition Helvetia.Fr, 2020, P 6.

² LEGAY. (D), « commerce internationale », édition Nathan, Paris, 2011, P 200.

- Fixer les obligations respectives pour l'accomplissement des formalités d'exportation et /ou d'importation, et le règlement des droits et taxes d'importation ainsi que la fourniture des documents (ou des documents informatiques équivalents).

2-2-2 Les limites des incoterms :

Les règles Incoterms ne traitent pas sur le plan du contrat commercial :¹

- ✓ du transfert de propriété, ni des autres droits de propriété (notamment intellectuelle), même si la vente est par essence un contrat translatif de propriété ;
- ✓ des caractéristiques des marchandises, ni de leur prix ; • des modalités de paiement, ni de la devise utilisée ;
- ✓ de la garantie de la chose vendue ;
- ✓ de l'impact de sanctions, ni de la force majeure, ni d'interdictions d'exporter ou d'importer ; du non-respect des clauses contractuelles ;
- ✓ du traitement des litiges, ni du choix du tribunal, qui sont déterminés soit par les clauses du contrat soit par le droit applicable que les parties n'oublieront pas de définir dans le contrat commercial.

Les règles Incoterms ne traitent pas sur le plan transport et logistique :

- ✓ de la mise en conteneurs des marchandises (empotage) et de leur arrimage à l'intérieur (si nécessaire) ;
- ✓ et inversement, du désarrimage des marchandises et de leur dépotage du conteneur ;
- ✓ des opérations de pesée des conteneurs (VGM- Verified Gross Mass) ;
- ✓ des frais de chargement/déchargement en maritime qui varient selon les transporteurs et les usages portuaires.

2-3 Classification des incoterms :

Dans le classement des incoterms 2020, le critère principal est celui de type de transport utilisé. Les incoterms peuvent être classés selon trois critères qui ont tous trait au transport :²

2-3-1 Type de transport utilisé :

Tout d'abord, l'utilisation des incoterms dépend du type de transport utilisé. Dans la

¹version des incoterms 2020 il existe sept incoterms qui peuvent être utilisés avec tout type de

¹ Michel. (P), « Bien comprendre et utiliser les incoterms 2020 », édition Helvetia.Fr, 2020, P 7.

² Guide pratique des incoterms 2020, Global Negotiator business publications, global marketing stratégies, Paris, 2020, page 11.

transport (terrestre, aérien ou maritime) ou avec plusieurs en même temps (multimodal) : il s'agit des incoterms dits multimodaux. Par contre, il existe quatre incoterms que l'on ne peut utiliser qu'avec des transports maritimes et par voies navigables intérieures (canaux, rivières, lacs).

- ✓ Incoterms pour tout type de transport et transport multimodal : EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DPU et DDP.
- ✓ Incoterms exclusivement pour transport maritime ou par voies navigables intérieures : FAS, FOB, CFR et CIF.

2-3-2 Paiement du transport principal : (vendeur ou acheteur)

Le deuxième critère de classement est le paiement du transport principal, c'est-à-dire le transport international entre le pays d'origine et celui de destination. L'on établit une différence entre les incoterms dans lesquels le paiement du transport principal est effectué par l'acheteur (importateur) et ceux dans lesquels il est effectué par le vendeur (exportateur).

- ✓ Incoterms avec paiement du transport principal à la charge de l'acheteur : EXW, FCA, FAS et FOB.
- ✓ Incoterms avec paiement du transport principal à la charge du vendeur : CPT, CFR, CIP, CIF, DAP, DPU et DDP.

2-3-3 Transmission du risque à l'international (au départ ou à l'arrivée) :

L'on peut enfin faire la distinction entre les incoterms dans lesquels l'obligation de livraison de la marchandise et donc la transmission du risque du transport se produit dans le pays d'origine, tandis que dans les autres l'obligation de livraison se produit dans le pays de destination.

- ✓ Incoterms avec transmission des risques dans le pays d'origine : EXW, FCA, FAS, FOB, CPT, CFR, CIP et CIP.
 - ✓ Incoterms avec transmission des risques dans le pays de destination : DAP, DPU et DDP.
-

2-4 Evolution et innovation des incoterms 2020 :

Les incoterms 2020 n'ont pas introduit changements significatifs par rapport à la version précédente de 2010, dont la priorité est donnée aux incoterms multimodaux face aux incoterms maritimes, car les premiers s'adaptent beaucoup mieux à la réalité de la logistique internationale (transport multimodal). Parmi les apports de la version 2020, on peut citer :

- ✓ L'incoterm FCA s'enrichit d'une option en cas de transport maritime, qui permet que l'acheteur puisse donner des instructions au transporteur qu'il a engagé de sorte qu'il délivre au nom du vendeur un Connaissance (B/L – Bill of Lading) portant l'annotation « à bord ou on bord », ce qui indique que la marchandise a été chargée sur le navire. Il s'agit du document de transport le plus habituel utilisé en cas de crédit documentaire pour justifier la livraison de la marchandise et verser ainsi le crédit au vendeur.
- ✓ Les niveaux de couverture assurance sont différenciés entre CIF et CIP :

Pour l'incoterm CIP, le vendeur est obligé de souscrire une assurance transport en faveur de l'acheteur avec une large couverture. Cependant, les parties peuvent convenir la souscription d'une assurance offrant une moindre couverture.

Pour l'Incoterm CIF le vendeur est uniquement obligé de souscrire une assurance avec couverture minimale.

- ✓ L'incoterm DPU (Rendu au lieu de destination) remplace l'incoterm DAT (Rendu au terminal). DPU est le seul incoterm dans lequel la marchandise est livrée déchargée au lieu de destination. Le changement de dénomination est justifié par le fait que la marchandise peut être déchargée non seulement dans un terminal ou infrastructure de transports (port, aéroport, quai, etc.) mais aussi à n'importe quel autre lieu du pays de destination disposant d'équipements pour le déchargement de la marchandise du moyen de transport, par exemple une usine ou un entrepôt.
- ✓ La possibilité que pour certains incoterms le transport intérieur dans le pays d'origine (FCA) ou dans celui de destination (DAP, DPU et DDP) puisse être effectué par le vendeur ou par l'acheteur par des moyens de transport propres.
- ✓ La version 2020 aborde avec une plus grande précision la responsabilité sur la sécurité. Durant le transport de la marchandise la responsabilité de la sécurité est assumée par la partie qui souscrit le contrat de transport : Vendeur (CPT, CFR, CIP, CIF, DAP, DPU et DDP) ou acheteur (EXW, FCA, FAS et FOB). En ce qui concerne

les dédouanements, la responsabilité concernant la sécurité revient à la partie qui doit effectuer le dédouanement.

2-5 Présentation des incoterms 2020 :

Les onze (11) incoterms de la version 2020 sont¹ :

2-5-1 La règle EXW : Ex Works... départ usine (lieu de livraison convenu)

L'unique responsabilité du vendeur est de mettre la marchandise à la disposition de l'acheteur, dans ses locaux ou sur une plateforme externalisée.

Le vendeur n'est pas responsable du chargement de la marchandise sur le véhicule fourni par l'acheteur, sauf convention contraire.

Le vendeur ne prend pas non plus en charge les formalités douanières à l'exportation dans le cas où ce dédouanement s'applique.

L'acheteur supporte tous les frais et risques inhérents au transport de la marchandise, depuis le chargement sur le premier transporteur jusqu'au lieu de destination. Cette règle définit l'obligation minimale du vendeur dans un contrat de vente.

Difficultés avec un crédit documentaire, car le vendeur n'a pas la possibilité d'obtenir le document de transport à présenter en banque.

EXW n'est pas du tout approprié au commerce international, mais convient pour le commerce national.

2-5-2 La règle FCA : Franco transporteur (lieu de livraison convenu)

L'acheteur choisit le mode de transport et le transporteur, il paie le transport principal. Avec la révision des incoterms 2020, le transporteur maritime délivre au vendeur, un connaissement à bord indiquant que les marchandises ont été chargées.

Le vendeur lui remplit ses obligations lorsqu'il remet la marchandise, non déchargé, au transporteur désigné par l'acheteur au point convenu.

Le dédouanement à l'exportation est à la charge du vendeur.

¹ Duhautbout. (D), Collot. (J), Dubois. (J-M), « transport et logistique à l'international, édition Foucher, 2020, P 34-42.

Le transfert des frais et des risques intervient au moment où le premier transporteur prend en charge la marchandise.

Il est préférable d'utiliser le FCA à la place d'EXW, afin de dépasser les difficultés de l'EXW sur le plan douanier et à propos du chargement sur moyen de transport.

L'utilisation de la règle FCA, sans indiquer un lieu géographique précis, peut être une source de litige.

2-5-3 La règle FAS : franco le long du navire (port d'expédition convenu)

Le vendeur doit livrer les marchandises en les plaçant le long du navire (par exemple un quai ou un chaland) nommé par l'acheteur à l'endroit d'embarquement au port d'expédition.

Les formalités de dédouanement à l'export sont à la charge du vendeur.

L'acheteur doit à partir de ce moment-là, supporter tous les frais et risques de perte ou de dommage de marchandise.

C'est l'acheteur qui désigne le navire, paie les frais de chargement et le fret maritime.

La règle FAS est utilisée dans des cas particuliers, puisqu'il s'agit de livrer le long du navire. Une opération qui nécessite une synchronisation du transport de pré-acheminement conjuguée avec l'arrivée du navire, sous peine de payer des frais de stationnement.

Cette règle est donc réservée à des marchandises spécifiques que l'on ne livre pas en entrepôt ou au terminal, comme les masses indivisibles ou des colis hors-gabarit.

2-5-4 La règle FOB : franco bord (port d'expédition convenu)

C'est l'acheteur qui choisit le navire et paie le fret maritime.

La marchandise doit être placée au bord du navire par le vendeur au port d'embarquement désigné dans le contrat de vente.

Les formalités de d'exportation incombent au vendeur. Le transfert de frais et de risque entre acheteur et vendeur se fait lorsque la marchandise est à bord du navire.

Mise à FOB, c'est une terminologie utilisée par les transitaires pour indiquer que les opérations depuis le départ de l'usine jusqu'à la mise à bord ont été effectuées y compris le dédouanement export.

FOB doit mentionner le port d'expédition désigné, il transfère le risque à la mise à bord du navire au port d'embarquement. Indiquer un aéroport ou un lieu situé à l'intérieur des terres n'est pas pertinent.

FOB doit être utilisé pour le transport de vrac (liquide, solide, gazeux) ou de marchandises non conteneurisées. Pour les envois en conteneurs, il est préférable d'utiliser la règle FCA.

En cas de crédit documentaire, le vendeur récupère plus facilement le document de transport maritime exigé par le crédit.

2-5-5 La règle CFR : coût et fret (port de destination convenu)

Le vendeur choisit le navire et paie le fret maritime jusqu'au port de destination. Il doit livrer les marchandises en les plaçant à bord du navire dans les délais convenus et selon les usages du port.

Le chargement sur le navire est à la charge du vendeur, les formalités d'exportation également.

Le risque de perte ou de dommage aux marchandises est transféré du vendeur à l'acheteur dès la mise à bord au port d'embarquement.

Désigner le port d'expédition dans le contrat de vente peut s'avérer utile pour l'acheteur, s'il souhaite couvrir par une assurance le transport maritime.

L'acheteur doit payer tous les coûts de déchargement nécessaire pour prendre livraison, sauf si ces coûts sont encourus par le vendeur aux termes de contrat de transport.

2-5-6 La règle CIF : coût, assurance et fret (insérer le port de destination désigné)

Le vendeur choisit le navire et paie le fret maritime jusqu'au port de destination convenu. Le chargement sur le navire est à la charge du vendeur, les formalités d'exportation également.

Le vendeur doit fournir et payer une assurance maritime avec l'obligation de ne souscrire qu'une couverture minimale contre le risque de perte ou de dommage aux marchandises pendant le transport maritime.

Comme en CFR, l'acheteur supporte tous les risques dès la mise à bord au port d'embarquement.

L'acheteur doit payer tous les coûts de déchargement nécessaire pour prendre livraison, sauf si ces coûts sont encourus par le vendeur aux termes de contrat de transport.

L'assurance prise par le vendeur n'est pas toujours souscrite selon les attentes (parfois non exprimées) de l'acheteur. Il vaut mieux acheter en CFR et souscrire soi-même son assurance ou bien stipuler la demande, par exemple, d'une assurance « tout risques », lors du choix de la règle CIF.

En cas de transporteurs multiples et la constatation des dommages, l'acheteur ne sait pas si 'le 1^{er} ou le 2^{ème} ou le 3^{ème} ... transporteur' est responsable des pertes ou dommage à la marchandise. Il ne connaît pas les clauses de contrat de transport.

Comment l'acheteur peut-il faire jouer une couverture d'assurance, s'il n'a pas de connaissance d'un litige transport ?

2-5-7 La règle CPT : porte payé jusqu'à (lieu de destination convenu)

Le vendeur choisit le transporteur et paie le transport de la marchandise jusqu'au lieu de destination convenu.

Le vendeur doit effectuer les formalités de dédouanement export et formalités de sûreté.

Les risques d'avaries à la marchandise sont transférés du vendeur à l'acheteur lorsque la marchandise est remise au premier transporteur.

L'acheteur doit payer tous les coûts de déchargement nécessaire pour prendre livraison, sauf si ces coûts sont encourus par le vendeur aux termes de contrat de transport.

La règle CPT peut être positionnée à plusieurs endroits du flux de post-acheminement. Cela est lié à la fois aux volumes expédiés et au lieu de destination choisis.

Le transfert des risques, lorsqu'il est effectué dès le premier transporteur dans la zone de pré-acheminement, est assez difficile à appréhender par l'acheteur dans le traitement éventuel des litiges.

2-5-8 La règle CIP : porte payé, assurance comprise jusqu'à (lieu de destination convenu)

Cette règle est identique à la règle CPT mais avec la révision des incoterms 2020, le vendeur a l'obligation de fournir une assurance transport « tous risques » contre les risques d'avaries à la marchandise pendant le transport.

Le vendeur choisit le transporteur et paie le transport de la marchandise jusqu'au lieu de destination convenu.

Cependant, comme la règle CPT, les risques d'avaries à la marchandise sont transférés du vendeur à l'acheteur lorsque la marchandise est remise au premier transporteur.

Le vendeur doit effectuer les formalités de dédouanement export et formalités de sûreté.

Tout comme la règle CPT, la règle CIP peut être positionnée à plusieurs endroits du flux de post-acheminement. Cela est lié à la fois aux volumes expédiés et au lieu de destination choisis.

Même en cas de litige transport, l'acheteur doit payer le prix des marchandises tel que prévu dans le contrat de vente et attendre l'indemnisation par l'assurance.

La règle CIP n'exige pas du vendeur qu'il paye ou qu'il accomplisse les formalités liées au transit par des pays tiers.

Le vendeur peut y avoir une difficulté lorsque le pays de destination exige que la couverture d'assurance soit achetée localement, il convient alors de traiter sous l'incoterm CPT.

2-5-9 La règle DAP : Rendu au lieu de destination (lieu de destination convenu)

Le vendeur prend en charge tous les frais et risques liés à l'acheminement des marchandises de son usine jusqu'à la livraison au lieu de destination.

Le déchargement est à la charge de l'acheteur.

Le paiement des droits et taxes exigibles à l'entrée dans le pays d'importation, ainsi que les formalités de dédouanement et de sûreté à l'import restent à la charge de l'acheteur.

Tout comme la règle CPT et CIP, la règle DAP peut être positionnée à plusieurs endroits du flux de post-acheminement. Cela est lié à la fois aux volumes expédiés et au lieu de destination choisis.

Le vendeur doit accomplir et payer les formalités de dédouanement à l'exportation et les formalités de transit requises par tout pays de transit (autre que le pays d'importation)

Si l'acheteur n'organise pas ou organise avec retard les formalités d'importation, les marchandises seront retenues dans un « terminal » dans le pays de destination, empêchant toute livraison. L'acheteur supportera les risques pendant cette période.

2-5-10 La règle DPU : Rendu au lieu de destination déchargé (lieu de destination convenu)

Le vendeur prend en charge tous les frais et risques liés à l'acheminement des marchandises de son usine jusqu'à la livraison au lieu de destination.

Avec la révision 2020, le déchargement est à la charge du vendeur.

Le paiement des droits et taxes exigibles à l'entrée dans le pays d'importation, ainsi que les formalités de dédouanement et de sûreté à l'import restent à la charge de l'acheteur.

Dans la version 2020, DPU signifie que le lieu de destination où la marchandise a été déchargée peut être n'importe quel lieu et pas uniquement un "terminal". Cette extension par rapport au DAT (version 2010) a été souhaitée par les opérateurs de commerce international.

Le vendeur devra obtenir d'un prestataire local les moyens de déchargement (par exemple, grue ou engin de manutention) sur place et veiller au respect des dispositions légales locales en matière de droit du travail, de normes de sécurité et d'accessibilité du personnel extérieur au site concerné.

Le vendeur doit être en capacité d'effectuer le déchargement ; s'il ne le peut, il faut utiliser la règle DAP.

2-5-11 La règle DDP : Rendu droits acquittés (lieu de destination convenu)

Le vendeur a l'obligation maximale, y compris le dédouanement à l'import et le paiement des droits et taxes exigibles.

Si les parties veulent exclure certaines taxes des obligations du vendeur, il faut ajouter une clause dans le contrat.

Le transfert des risques et des frais se fait à la livraison au lieu de destination convenu. Sauf stipulation contraire, le déchargement est à la charge de l'acheteur.

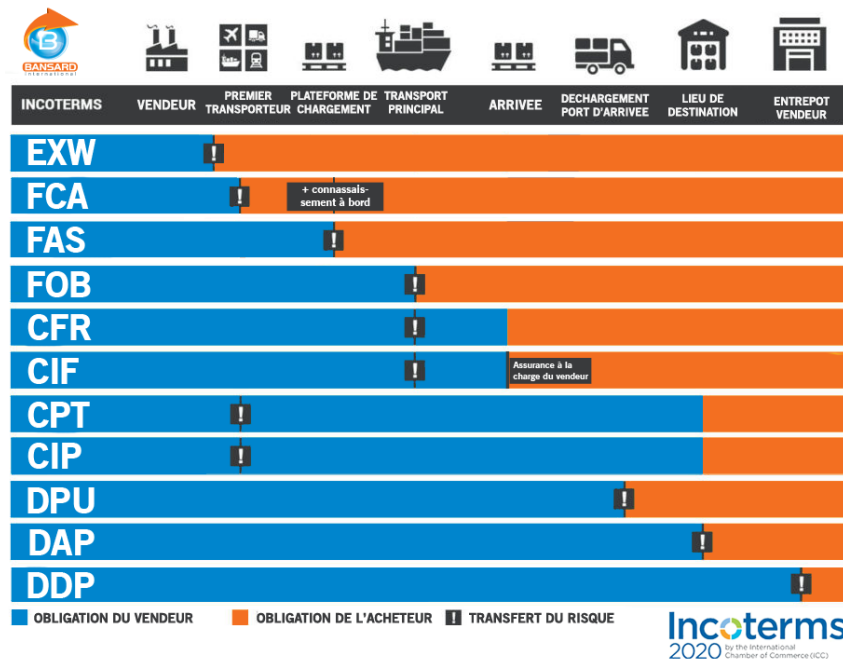
Pour l'acheteur, la règle DDP permet de connaître immédiatement le prix de revient et offre une facilité des achats. En revanche, la volatilité des taux de fret ne lui offre pas une garantie du meilleur prix sur la durée du contrat.

Pour le vendeur, les risques à destination et particulièrement le dédouanement à l'importation doivent être parfaitement maîtrisés.

Dans certains cas, compte tenu l'accès géographique difficile de certains régions ou de règles administratives complexes de certains pays, il est prudent de laisser l'importateur maître des opérations de post-acheminement et de dédouanement à l'importation.

On peut schématiser la répartition des obligations entre l'acheteur et le vendeur pour chaque incoterm, comme suit :

Figure n°3.4 : Illustration des incoterms 2020



Source : <https://www.bansard.com/fr/actualites/incoterms-2020> consulté le 27-04-2022 à 16h30

La plupart des incoterms peuvent être positionnés à plusieurs endroits sur l'itinéraire de l'acheminement, donc ils doivent être associés à un lieu géographique avec le plus possible de précision, afin d'éviter les malentendus entre les parties du contrat.

2-6 Le choix de l'incoterm :

D'abord il ne faut pas oublier que les frais de transport, assurance douane et taxes avancés par les fournisseurs sont tout naturellement répercutés sur le prix de vente. Il faut comparer si possible, les coûts de transport négociés par le vendeur avec ceux obtenus par l'acheteur auprès de ses commissionnaires de transport, en demandant des offres commerciales selon plusieurs incoterms.

Il n'y a pas un incoterm de prédilection pour l'acheteur. Chaque importateur doit sélectionner l'incoterm le mieux approprié à son produit.

2-6-1 Les critères du choix de l'incoterm :

Le choix de l'incoterm fait partie intégrante de la négociation commerciale, et doit être fait en fonction des capacités organisationnelles de l'entreprise d'abord, mais aussi de facteurs extérieurs tels que les pratiques de la concurrence, les habitudes du marché, le moyen de transport utilisé, ou encore le niveau de service que le vendeur souhaite apporter à son client ou, pour l'acheteur, obtenir de son fournisseur. Choisir la bonne règle incoterm est fondamental dans le cadre de la transaction commerciale.

Les incidences du choix d'une règle découlent des problématiques suivantes¹ :

Qui veut ? Qui peut ? Qui doit ?

➤ Le rapport des forces dans un marché concurrentiel :

Dans la négociation entre le vendeur et l'acheteur, l'une des parties va tenter d'imposer à l'autre sa volonté. Nombreux sont les vendeurs qui se contentent du minimum, à savoir mettre la marchandise devant la porte de l'usine !

Le vendeur ou l'acheteur, qui se charge de choisir le mode de transport le plus approprié et le moins cher, se doit d'avoir bien préparé son étude d'acheminement en faisant appel à un professionnel (organisateur de transport ou transporteur) avant et même pendant la négociation du contrat commercial. Beaucoup de vendeurs ou d'acheteurs ne pensent pas à solliciter les conseils avisés de ces professionnels.

➤ L'évaluation des risques :

Le vendeur ou l'acheteur doit évaluer les risques du transport et couvrir une assurance pour que les dommages et/ou pertes soient intégralement indemnisés.

Selon les modes de transport et les conventions internationales applicables, il y a des plafonnements dans le montant de l'indemnisation et des causes d'exonération de responsabilité qui n'ouvrent pas droit à indemnisation.

¹ Michel. (P), « Bien comprendre et utiliser les incoterms 2020 », édition Helvetia.Fr, 2020, P 42.

➤ Le suivi de l'acheminement :

Dans un monde de l'information, il est primordial d'avoir un suivi de la traçabilité et du suivi (tracking / tracing) de la marchandise. Un point à voir impérativement avec le professionnel du transport qui permet souvent :

- a) de suivre les statuts de livraison (en cours, livré conforme, livré avec réserves) en indiquant la date de chacune de ces étapes ;
- b) de visualiser et d'imprimer la preuve de livraison : Émargé de livraison ou POD (Proof of Delivery).

Le vendeur doit pouvoir rassurer l'acheteur en le tenant informé ou en lui permettant d'être informé (via le site du professionnel du transport) de l'acheminement. C'est un des aspects de la stratégie marketing.

➤ L'optimisation des quantités à expédier :

Il convient de réfléchir à une utilisation optimale de l'espace disponible des engins de transport (remorques ou conteneurs) et, éventuellement, de repenser les dimensions des colis. De même, il est souhaitable d'adapter la quantité vendue ou achetée à la capacité des engins de transport.

➤ La production de documents :

Le vendeur doit mettre en place des documents qui prouvent son action (factures, listes de colisage, certificats ou attestations diverses, visas, etc.). Le vendeur doit aussi récupérer puis transmettre des documents émis par des prestataires de transport ou autres (assureur, par exemple). Il doit être certain de pouvoir le faire correctement et dans les délais impartis.

➤ La maîtrise de la lettre de crédit :

La lettre de crédit s'adapte mal avec les contrats commerciaux basés sur des termes de vente à l'arrivée : DAP, DPU, DDP ; il est important de ne pas faire dépendre le paiement du crédit documentaire d'un document émis par l'acheteur (comme un certificat de bonne réception des marchandises). Si l'acheteur est peu scrupuleux, un peu désinvolte dans la transmission de ces documents ou qu'il ne respecte pas les délais fixés dans le contrat de vente qui le lie, il risque de mettre ainsi en cause le paiement par la banque. Les termes de vente au départ sont mieux adaptés : CPT, CIP, CFR, CIF.

2-6-2 Les incoterms et la réglementation algérienne :

Selon la réglementation Algérienne, et particulièrement les dispositions des articles 194 et 197 de l'ordonnance N° 95-07 relative aux assurances, tout importateur qui veut assurer les marchandises ou les biens d'équipements importés par voie maritime (l'art 194) ou aérienne (l'art 197) doit souscrire une assurance auprès d'une compagnie d'assurance locale agréée en Algérie, ce qui signifie que les incoterms CIF et CIP ne peuvent pas être utilisés, (sauf si l'assurance s'effectue au niveau d'une société d'assurance algérienne).

Selon la note N°25-2000 du 02 avril 2000 de la Banque d'Algérie adressée aux banques et établissements financiers intermédiaires agréés, la domiciliation des contrats de biens à l'importation ou à l'exportation conclu en incoterm EXWORKS doit être réduite au strict minimum. En cas de nécessité, il convient de solliciter l'accord préalable du contrôle des changes.

Selon le courrier émanant de l'ABEF (Association professionnelle des banques et des Etablissements Financiers) portant le N°479/DG/2019 du 30/09/2019 et faisant référence au courrier de cabinet du ministère des finances portant le N°189/CC/MF/2019 du 29/09/2019, de nouvelles mesures ont été mises en place relatives au règlement FOB (transport par voie maritime) des importations qui sont soumises aux dispositions suivantes ¹:

- ❖ Recourir en priorité aux capacités nationales de transport maritime chaque fois qu'un tel choix est possible ;
- ❖ Importation dans le cadre de la revente en l'état : l'opération de domiciliation est faite sur la base de l'incoterm FOB uniquement.
- ❖ Importation en CFR/CPT dans le cadre des intrants et pour le fonctionnement : l'opération de domiciliation est autorisée et doit être faite sur les documents commerciaux au plus tard le 30/12/2019.
- ❖ L'utilisation de l'incoterm FOB devra être généralisée sur l'ensemble de nos importations au plus tard le 31/12/2019. Par ailleurs, il est à noter que les importations de téléphone mobile et de produits électroménagers en CKD/SKD (les produits blanc et les produits gris) devront se faire exclusivement par différé de paiement avec un délai obligatoire compris entre neuf (9) mois.

¹ <https://cms.law/fr/dza/news-information/conditions-d-application-des-mesures-relatives-a-l-importation>
consulté le 28-04-2022 à 17h03

2-6-3 La gestion des risques lors du choix de l'incoterm :

Le choix de l'incoterm a des répercussions sur le choix du mode de transport, de l'emballage de l'assurance, de financement, de dédouanement et de calcul du prix de revient, et l'arbitrage se fait essentiellement en faveur du meilleur qui présente un minimum de risque et une meilleure qualité.¹

Pour cela il faut étudier les avantages et les inconvénients de chaque moyen mis en œuvre par l'importateur. Aussi, outre le choix de l'incoterm, certaines situations peuvent présenter des risques non calculés au début de l'opération.

2-6-3-1 La compatibilité de l'incoterm avec l'emballage :

L'emballage des marchandises pour le transport international est toujours à la charge du vendeur quel que soit l'incoterm choisi, sauf usage contraire de la profession. Il doit être adapté au voyage prévu. Ainsi si l'acheteur organise le transport, il doit informer le vendeur du mode de transport qui sera utilisé. Si l'acheteur exige un emballage plus élaboré, le vendeur est en droit de répercuter le surcoût sur son prix de vente.

2-6-3-2 La compatibilité de l'incoterm choisi avec le mode de transport :

Avant de choisir l'incoterm approprié, l'importateur doit d'abord définir le mode de transport qu'il compte utiliser pour acheminer sa marchandise. Cette opération nécessite de la part de l'importateur une bonne compréhension des caractéristiques du produit à importer, des délais de livraison, du coût de transport et des autres avantages et inconvénients de chaque mode de transports.

2-6-3-3 La compatibilité de l'incoterm avec le contrat d'assurance :

Le choix de l'incoterm n'exonère pas l'importateur de couvrir les marchandises importées par une assurance et ce quel que soit le type d'incoterm retenu.

Le fait de payer l'assurance, n'implique pas forcément qu'on assume les risques de transport, c'est le cas avec CIF et le CIP. Dans ce cas le vendeur assure l'acheteur mais ne supporte pas les risques, il est donc capital que cette assurance soit suffisante.

Dans ce but, l'CCI prévoit quand CIF et CIP, le vendeur doit souscrire l'assurance couvrant au minimum la valeur d'assurance.

¹ https://www.memoireonline.com/04/08/1045/m_appreciation-risques-specificites-operation-importation-role-expert-comptable29.html consulté le 30-04-2022 à 7h15

2-6-3-4 La compatibilité de l'incoterm choisi avec le contrat de financement :

Il est fréquent que les opérations d'importation soient couvertes par une technique de paiement : le crédit documentaire ou lettre de crédit. Le recours au crédit documentaire nécessite une parfaite connaissance des documents afférents au déplacement de la marchandise limitant ainsi les risques de non réalisation.

L'acheteur devra adapter son choix d'incoterm afin de le rendre compatible avec le crédit documentaire. En effet, tous les incoterms incluant le transport principal à la charge de l'acheteur (EXW, FAS, FCA, FOB) sont à exclure si un crédit documentaire est prévu.

Même si les incoterms C sont parfaitement adaptés au crédit documentaire, il convient de prendre des précautions concernant les ventes CFR et CIF qui prévoient un connaissance maritime éventuellement négociable. La marchandise peut ainsi être revendue en cours de transport. Dans ce cas, les connaissements libellés "à ordre de" (to order) sans mention de destinataire ou "au porteur" ne doivent pas être utilisés. Il faudra privilégier un connaissance à ordre de la banque émettrice qui l'endossera au nom du destinataire réel après paiement ou une lettre de transport maritime.

2-6-3-5 La compatibilité de l'incoterm choisi avec la réglementation douanière :

Les incoterms indiquent qui du vendeur ou de l'acheteur qui réalisera les opérations de dédouanement.

Toute marchandise, avant de quitter ou d'être introduite dans un territoire, doit subir les formalités de dédouanement réalisées par les autorités douanières.

Les incoterms ont prévu que, sauf dans le cas d'une vente à l'usine (EXW), ce soit toujours le vendeur qui réalise les opérations de dédouanement en sortie de son territoire et que l'acheteur effectue ces formalités dans le pays de destination (sauf dans le cas d'une vente DDP). Il est donc conseillé de se renseigner sur les pratiques douanières dans les pays des fournisseurs dans le cas d'une vente à l'usine afin d'éviter un blocage de la marchandise dans la douane. En effet, certains pays interdisent aux importateurs d'un autre pays d'effectuer eux même les formalités douanières à l'exportation.

Il est à préciser que le choix de l'incoterm a un impact sur la détermination de la valeur en douane. En effet, en fonction de l'incoterm utilisé, il conviendra d'ajouter ou de retrancher les frais de transport/assurance. Ceci est le travail du déclarant en douane pour l'entreprise qui sous-traite ses déclarations douanières.

2-6-3-6 La détermination du prix de revient du produit importé selon l'incoterm :

Trop souvent les importateurs s'enthousiasment avec les premières propositions déposées par les fournisseurs sans véritablement intégrer tous les coûts qu'une telle opération va générer. Une analyse complète devrait prendre en compte les coûts et les frais à la charge de l'importateur selon l'incoterm choisi.

Dans la plupart des cas, le vendeur veille à répercuter les frais de transport, assurance et douane qu'il est amené à prendre en charge, en les majorants parfois.

Si l'importateur choisit d'organiser le transport principal, il devrait être en mesure de calculer le coût d'un tel choix.

Conclusion du chapitre :

La logistique internationale est une fonction intégrée dans l'organisation des entreprises ou sous-traitée auprès de prestataires spécialisés. Elle correspond à l'ensemble des procédures qui concerne la distribution internationale et les achats importés à savoir les opérations de transport, de stockage, de financement, d'assurance et de dédouanement.

Les incoterms sont un ensemble des onze termes publiés par la chambre de commerce internationale, qui définissent les conditions de livraison de la marchandise dans les opérations d'approvisionnements internationaux.

Donc la maîtrise du choix de l'incoterm peut être un facteur clé pour l'acheteur, dans le but d'optimiser la fonction achats de l'entreprise et gagner des avantages concurrentiels.



Chapitre 03 :

**Analyse du choix de l'incoterm au sein de Condor
Electronics**

Introduction du chapitre :

Après avoir présenté les axes de notre sujet d'étude dans les deux chapitres précédents, où nous avons essayé de mettre la lumière la fonction achats et son processus opérationnel, la notion de la logistique international ainsi que le choix des incoterm et leurs utilité.

On passe maintenant au troisième et dernier chapitre qui va porter sur notre étude effectuée au sein de la SPA Condor Electronics. Ce troisième chapitre est composé de trois (03) sections :

1. Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : Condor Electronics.
2. Section 02 : Suivi du choix de l'incoterm lors d'une opération d'importation.
3. Section 03 : Démarche méthodologique de l'enquête qualitative.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Condor Electronics est une des entreprises constituant le groupe BENHAMADI, qui occupe en Algérie une position de leader dans la plupart de ses activités.

1-1 Présentation du groupe BENHAMADI :

Créé en 1967, groupe BENHAMADI est un groupe industriel algérien qui s'est affirmé sur la scène économique national et international. Ce groupe est le résultat des mutations d'une entreprise familiale créée par Mohamed Tahar BENHAMADI, et dont les métiers s'organisent autour de cinq activités : Bâtiments et travaux publics, matériaux de construction, l'hôtellerie, la fabrication des produits électroniques et d'électroménagers et les produits alimentaires.

Aujourd'hui, le groupe BENHAMADI est constitué de dix-neuf (19) entreprises, présentes sur différents secteurs d'activités.

La figure suivante, illustre quelques filiales du groupe BENHAMADI.

Figure n°3.1 : Organigramme du groupe BENHAMADI



Source : document interne de l'entreprise.

1-1-1 Les principales composantes du groupe :

CONDOR LOGISTICS : Créée en Avril 2014, elle disposait déjà d'un important parc roulant dédié non seulement aux filiales du Groupe Condor, mais également à une clientèle professionnelle très diversifiée, ainsi qu'à des particuliers. CONDOR LOGISTICS compte aujourd'hui plus de 600 collaborateurs qualifiés et nourrit l'ambition de servir l'expansion croissante du marché du transport terrestre de marchandises en Algérie.

CONDOR ACADEMY : Un établissement privé d'enseignement lancé par le groupe BENHAMADI en 2019, la création de cette filiale constitue un véritable engagement managérial et stratégique du groupe, de sorte que ce dernier investit sur le développement des compétences de ces collaborateurs et de mettre à leurs dispositions les moyens et les budgets nécessaires.

Cette académie englobe trois grands pôles à savoir, la formation de qualification et de mise à niveau, la formation supérieure ainsi que le conseil, l'étude et l'accompagnement du personnel et des entreprises.

AGLOTUBES : L'entreprise fondatrice du groupe, la première brique posée par El-Hadj Mohamed Tahar BENHAMADI. Une société de commercialisation puis de fabrication de matériaux de construction.

ARGILOR : C'est une unité de fabrication de brique en terre cuite. Son objectif principal est de redonner à la brique produite en Algérie tous ses titres de noblesse. Son défi est le démarrage d'une unité de production d'une capacité de 210.000 tonnes par an.

HODNA METAL : L'idée de la création de HODNA Métal est née dans le constat que le marché national était fortement demandeur a ce produit novateur et stratégique qu'est le panneau sandwich.

Toutefois, le lancement de ce projet était un véritable challenge, et cela durant toutes les phases techniques de réalisation. Mais l'excellente qualité des études de marché technicoéconomiques préalable à son lancement ont constitué une base solide pour le futur du projet. Après la consultation des fournisseurs, les travaux pour la réalisation des bâtiments ont démarré en Aout 2006. 10 mois après, HODN a démarré sa production.

GERBIOR : A l'entrée de BBA se dresse un magnifique moulin. Avec des installations très modernes, la technicité et le savoir-faire de son personnel et la qualité de sa matière première. Cette minoterie a pu s'imposer comme une des valeurs sûres de l'agro-alimentaire. En terme de qualité, ses produits (semoules, farines, couscous ...etc.) sont parmi les meilleurs en Algérie.

GIPATE : Entreprise spécialisée dans la production des pâtes et de couscous, elle est acquis par le groupe BENHAMADI en 2013.

POLYBEN : C'est une société spécialisée dans la production et la commercialisation des sacs tissés en polypropylène, utilisés dans l'industrie agro-alimentaire pour différents emballage (farines, semoules, légumes secs, sel ...etc.) et les produits de la mer.

Après avoir vu le groupe industriel BENHAMADI, nous allons voir sa filiale Condor Electronics où nous avons effectué notre cas pratique.

1-2 Présentation de Condor Electronics :

Condor Electronics est une société algérienne, spécialisée dans la conception, la fabrication, la commercialisation et le service après-vente des équipements électroniques et électroménagers, produits informatiques et panneaux photovoltaïques. Créée en 2002 par le groupe BENHAMMADI sous la forme juridique de la société par action.

Avec la diversité de sa gamme de production, Condor Electronics rayonne sur le marché des équipements domestiques, ce qui lui a permis de brasser un gros volume d'affaire et de projets et devenir la marque qui domine le groupe BENHAMADI.

1-2-1 Historique :

09/02/2002 : création de l'entreprise. Condor a commencé par l'assemblage simple des produits électroniques importés, avec le temps, le directeur général constate que des économies pouvaient être réalisées en fabriquant localement certaines parties des produits, ce qui sera réalisé par la suite.

23/11/2002 : Entrée en fabrication avec l'intégration de l'unité climatiseurs.

En 2003 : l'intégration de l'unité de fabrication polystyrène. L'investissement réalisé dans les équipements de production est passé de 13 millions DA pour un niveau d'emploi de 52.

En 2004 : L'intégration de l'unité de fabrication des produits par injection plastique.

En 2006 : L'intégration de l'unité de fabrication des réfrigérateurs.

En 2007 : certificat ISO 9001.

En 2008 : L'intégration de l'unité de fabrication des téléviseurs LCD, et des produits informatiques.

En 2010 : Prix algérien de la qualité.

En 2011 : L'intégration du système de management intégré avec les référentiels ISO 14001 et OHSAS 18001.

En 2013 : Elle s'est lancée dans la téléphonie mobile en créant le premier smart phone algérien C1.

En 2014 : Entrée en domaine d'énergie renouvelable, et l'investissement au Soudan.

En 2015 : Condor a annoncé que 30 000 unités de son nouveau smartphone de l'époque, le Griffé W1, avaient été commercialisées en France.

Selon un classement des 500 plus grandes entreprises africaines établi par le magazine français Jeune Afrique en 2015, Condor occupait la 15e place parmi les entreprises algériennes, et la 281e place au rang africain.

Dans la même année, le chiffre d'affaires de la société a atteint 93 milliards de dinars.

En 2017 : Condor devient le premier constructeur en Afrique et en région MENA à développer la technologie 8K. Elle a inauguré son premier showroom en Tunisie.

En 2021 : La société a inauguré la première usine en Afrique pour la production de surfaces d'écran de télévision, ou ce qu'on appelle « la dalle ».

1-2-2 Présentation générale de l'entreprise :

Le tableau ci-dessous présente les coordonnées et le profil général de Condor Electronics.

Tableau n°3.1 : Fiche technique de Condor Electronics

Dénomination :	Condor Electronics
Statut juridique :	Spa
Date de création :	9 Février 2002
Date dépôt de marque (dépôt à l'INAPI) :	30 Avril 2003
Logo :	
Certification :	ISO 9001, 14001, 26000 et OHSAS 18001.
Siège sociale :	Zone d'activité Rte de M'sila lot70, section 161, Bordj Bou Arriridj-Algérie.
Capital social :	2 450 000 000 DA
Chiffre d'affaire en 2019 :	1.4 milliards dollars
Fondateur :	Mohamed Taher Benhamadi
Président du conseil d'administration :	Mr. Abderahmane Benhamadi
Directeur général :	Mr. Omar BENHAMADI
Partenaires stratégiques :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GREE et HISENSE (Chine) ▪ DONGBU DAEWOO (Corée de sud) ▪ INTEL et MICROSOFT (USA)
Slogan :	« Prenez votre envol ! »
Activité :	la fabrication et la commercialisation de produits électroniques, informatiques et électroménagers.
Exportation	Les produits Condor sont présents dans plusieurs pays étranger comme la France, Suisse, Tunisie, Mauritanie, Sénégal et

	Bénin.
Effectif :	Plus de 15 000 employés.
Téléphone :	+213.35.87.61.61
Site web :	www.condor.dz

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des sources internes de l'entreprise.

1-2-3 Missions et enjeux de l'entreprise :

1-2-3-1 Missions :

- ✓ Proposer des offres attractives correspondant aux exigences et aux besoins du marché national et international.
- ✓ Faire connaître ses produits par les algériens en utilisant la communication.
- ✓ Garantir une bonne qualité des produits et des nouvelles technologies avec un prix abordable.
- ✓ Être une force économique et offrir des postes d'emplois.
- ✓ Satisfaire sa clientèle et leur assurer un service après-vente performant.
- ✓ Développer les compétences de l'encadrement opérationnel.
- ✓ Fidéliser le personnel.
- ✓ Réduire les coûts.
- ✓ Mettre en place une veille technologique et Innovation du produit.
- ✓ Développer la marque à l'international.
- ✓ Réduire les déchets impactant l'environnement et adopter une Culture Écoresponsable.

1-2-3-2 Enjeux :

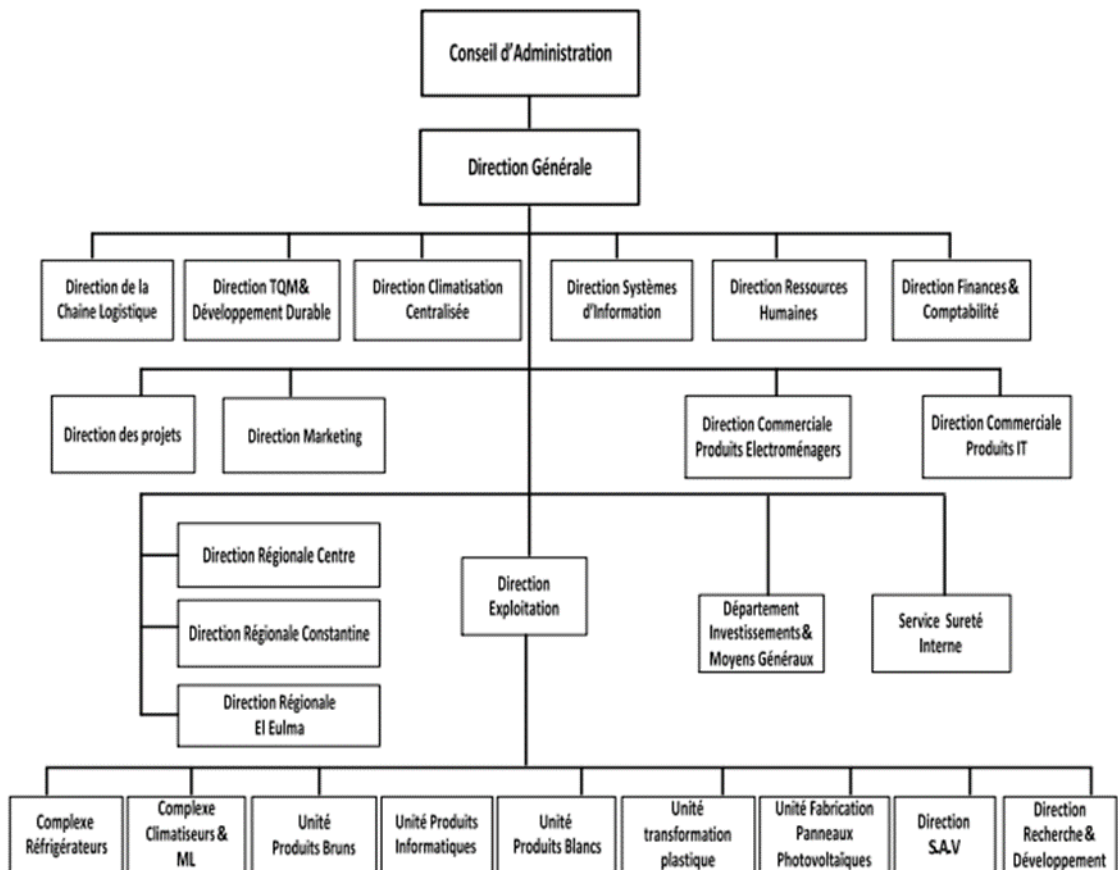
- ✓ Se conformer aux exigences légales, réglementaires et autres exigences.
- ✓ Être le leader sur le marché national.
- ✓ Conquérir le marché international.
- ✓ Augmenter les quantités produites et le bénéfice.
- ✓ Mettre en place les ressources nécessaires ;
- ✓ Assurer la prévention de l'environnement ;
- ✓ Préserver la santé et sécurité des employés, les consulter et les faire participer.
- ✓ Améliorer en continue la performance du SMI.

1-2-4 L'organigramme de l'entreprise et l'analyse organisationnelle :

1-2-4-1 L'organigramme de l'entreprise :

L'entreprise Condor s'organise comme suit :

Figure n°3.2 : L'organigramme de CONDOR



Source : document interne, service RH

1-2-4-2 L'analyse organisationnelle :

1-2-4-2-1 Direction générale : Son rôle est la coordination des différentes activités et services de l'entreprise, elle veille à la pérennité de l'entreprise et à la préservation des personnes et des biens, défendre l'intérêt et l'image de l'entreprise, tracer les grandes orientations et les objectifs à atteindre.

1-2-4-2-2 Direction TQM-DD : Son rôle est l'orientation et le contrôle de tous les processus pour assurer la qualité du produit, et que les produits et technologies utilisés répondent bien aux exigences du système de management.

1-2-4-2-3 Direction recherche & développement : Son rôle est :

- D'augmenter les avantages concurrentiels de la société par la définition d'une stratégie d'innovation.
- La conception des produits principaux en accord avec les orientations et les politique de la direction générale.
- D'approuver la conception par la réalisation de prototypes, et de rechercher des solutions pour le recyclage des rebuts.

1-2-4-2-4 Direction ressources humaines : a pour rôle :

- La définition de la politique de gestion des ressources humaines en collaboration avec la direction générale.
- Assurer de l'utilisation rationnelle des effectifs.
- Préserver le climat social par des contacts permanents avec le partenaire social.
- Veiller à l'application des dispositions légales et réglementaires.

1-2-4-2-5 Direction service après-vente : a pour mission :

- Assurance des prestations après-vente des produits de l'entreprise aux clients dans le cadre de la garantie.
- Traitement des réclamations clients.
- Effectuer le suivi : répertorier le nombre d'appareils ou d'articles déposés chaque jour en SAV, la nature des pannes détectées, les délais moyens de réparation, ...etc.
-

1-2-4-2-6 Direction marketing : Les missions de cette direction sont :

- Elaborer le système d'information marketing.
- Elaborer le plan marketing.
- mener des études de marché afin de cerner la demande, d'analyser les ventes de l'entreprise et la prévision des tendances.

1-2-4-2-7 Direction finance et comptabilité : Son rôle est :

- La supervision de l'activité financière, comptable et fiscale de l'entreprise.
- La recherche et la mise en place des ressources financières nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

- L'élaboration des budgets annuels, mener les analyses financières et engager des actions correctives.
- Représenter l'entreprise auprès des organismes relevant du domaine financier.

1-2-4-2-8 Direction des Projets : Les missions de cette direction sont :

- Concourir à la détermination des moyens humains et réfléchir à l'opportunité technique d'une sous-traitance.
- La prise en charge des relations avec les partenaires techniques (Sociétés de service, fournisseurs, sous-traitant, éditeurs de logiciels...).
- Assurer le suivi des travaux en exécution sur chantier et en atelier.

1-2-5 La gamme des produits :

En fait, Condor Electronics met à la disposition de ses clients une large gamme de quatre familles de produits :

1-2-5-1 Les produits bruns : ils sont dits « bruns » parce que leur habillage, auparavant essentiellement en bois, prenait cette couleur. Aujourd'hui, le noir prédomine sur l'ensemble de ses produits. Les catégories de ses produits sont :

- ✓ Mobiles (smart phones, Feature phones, Tablettes tactiles).
- ✓ Téléviseurs (Led TV, Smart TV, uhd TV, Curved TV, Android TV, Cristal QD, Oled TV).
- ✓ Démodulateurs (Dongle, Démo HD, Android A620HD, Démodulateur CDN-5600 CXHD, Démodulateur CDN-6700 CX-HD-W).
- ✓ Lecteurs DVD.

1-2-5-2 Les produits blancs : ils sont dits « blancs » en référence à leur habillage, qui dans la plupart des cas, est de cette couleur. Cette catégorie est destinée en priorité à la cuisine ou à la salle de bain, et elle se subdivise en deux sous catégories :

- ✓ Gros électroménagers (Climatisation, Réfrigérateurs, Lavage, Equipement de cuisine)
- ✓ Petit électroménagers (Petit déjeuner, Préparation culinaire, Appareils de cuisson, Entretien linge & sol, Soins du corps)

1-2-5-3 Les produits informatiques : PC portable (Lap-top), Ordinateurs de bureau (desktops), PC All In One, serveurs, unités centrales et objets connectés.

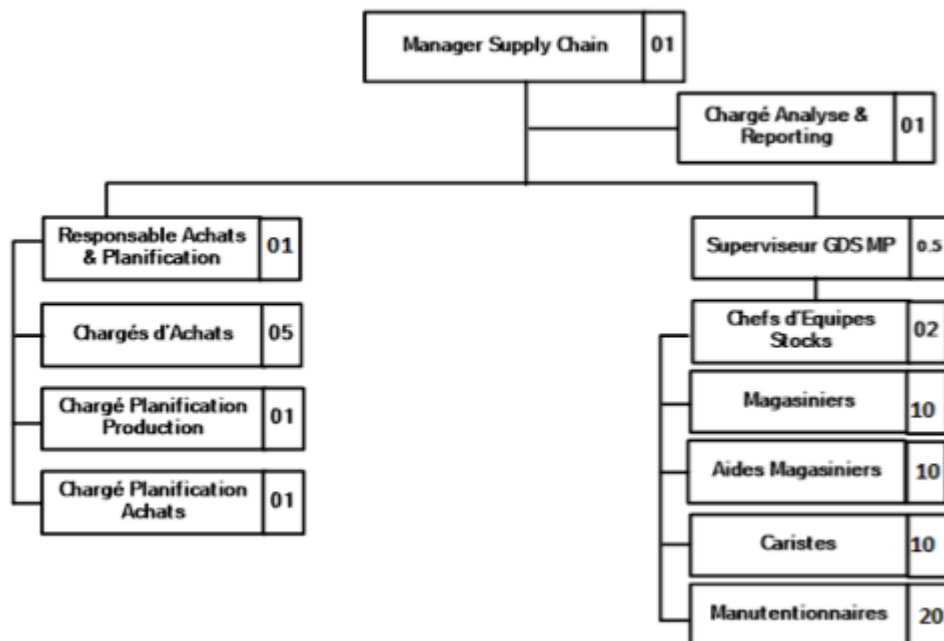
1-2-5-4 Les panneaux solaires.

1-2-6 La direction SCM de Condor :

La direction SCM de Condor constitue l'interface entre le service commerciale, la production, le service financier, les achats et la logistique.

Elle s'organise comme suit :

Figure n°3.3 : L'organigramme fonctionnel de la direction SCM Condor



Source : Document interne de l'entreprise

Elle est en charge des activités de planification, de gestion des stocks, d'achat et d'approvisionnement, d'ordonnancement, de logistique interne comme externe et des transports.

1-2-7 Les supports de communication digitale de Condor Electronics :

Condor accorde une grande importance aux outils de communication digitale à travers sa présence sur les différents supports notamment son site web et les réseaux sociaux.

1-2-7-1 Le site web :

Condor a un site internet très interactif et attractif où le consommateur peut se retrouver facilement. La figure suivante donne le site Web de Condor.

Figure n°3.4 : Site Web de CONDOR



Source : <http://www.condor.dz/> consulté le 05/04/2022 à 11h36.

1-2-7-2 Les réseaux sociaux :

a- **Facebook** : Condor dispose de deux pages Facebook :

La première : Condor Electroménager. Nombre d'abonnés : 1 million.

Figure n°3.5 : Page Facebook CONDOR Electroménager.



Source : <https://www.facebook.com/Condor.Electromenager/> consulté le 05/04/2022 à 11h40

La deuxième : Condor Mobile.

Nombre d'abonnés : 1,6 millions.

Figure n°3.6 : Page Facebook CONDOR Mobile

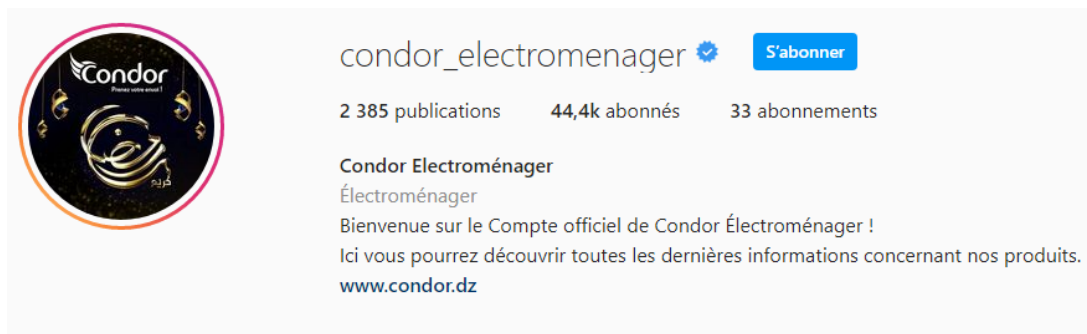
Source : <https://www.facebook.com/CondorMobileDZ/> consulté le 05/04/2022 à 10h42

- b- **YouTube** : Condor communique aussi sur sa chaine Youtube, **Condor Electronics**. Avec un nombre d'abonnés de 17.2 k et un nombre de vues qui dépasse 1.7 millions.

Figure n°3.7 : Chaine YouTube de CONDOR

Source : https://www.youtube.com/channel/UC1hi_DWWez7E73iJfq1OLzw consulté le 05/04/2022 à 12h04

- c- **Instagram** : Condor est présente sur Instagram avec deux comptes :
Compte 1 : condor_electromenager. Nombre d'abonnés : 44.4 K.

Figure n°3.8 : Compte instagram Condor_Electromenager

Source : https://www.instagram.com/condor_electromenager/ consulté le 05/04/2022 à 12h07

Compte 2 : Condor_mobile.

Nombre d'abonnés : 68.7 k

Figure n°3.9 : Compte Instagram Condor_mobile

Source : https://www.instagram.com/condor_mobile/ consulté le 05/04/2022 à 12h20

d- **Twitter** : Condor dispose aussi de deux comptes Twitter :

Compte 1 : Condor Électroménager. Nombre d'abonnés : 342.

Figure n°3.10 : Compte Twitter Condor Electroménager

Source : https://twitter.com/Condor_Electro consulté le 05/04/2022 à 12h25

Compte 2 : Condor Mobile.

Nombre d'abonnés : 3716.

Figure n°3.11 : Compte Twitter Condor Mobile.



Source : https://twitter.com/Condor_Mobile consulté le 05/04/2022 à 12h48

e- **LinkedIn** : Condor est présente sur le réseau professionnel LinkedIn afin de recruter et d'attirer de potentiel talents.

Elle compte sur ce réseau : 42473 abonnés.

Figure n°3.12 : Compte LinkedIn Condor Algérie



Source : <https://www.linkedin.com/company/condor-algerie/> consulté le 05/04/2022 à 12h54

Section 02 : Suivi du choix de l'incoterm lors d'une opération d'importation

Dans le but d'assurer la stabilité de son processus de production, l'entreprise Condor s'approvisionne en matières premières pour satisfaire les besoins de ses services de production. La plupart des composants achetées sont importées.

Dans cette section, Nous allons présenter le déroulement d'une opération d'importation, que Condor a optimisée à travers un choix approprié de l'incoterm.

2-1 Le produit importé :

Condor Electronics a acquis des parties électroniques (matière première), auprès d'un fournisseur espagnole qui se situe à la ville de Barcelone, par facture commerciale N° 200216 établis le 01.02.2022, pour satisfaire un besoin qui concerne la réalisation d'un projet industriel.

2-2 Transit principal :

- ✓ Port Barcelone/ Port Djen Djen- Jijel.
- ✓ Navire : TILY RUSS.
- ✓ Gros N° : 275
- ✓ Date de chargement : 11.02.2022
- ✓ Date d'arrive : 12.02.2022

2-3 Mode de paiement :

Le paiement est effectué par **remise documentaire**. La banque NATIXIS SPA est la banque présentatrice de Condor dans cette opération. Le virement bancaire est réalisé par SWIFT.

2-4 Incoterm appliqué :

Après négociation entre Condor et le fournisseur, l'incoterm utilisé dans cette opération est l'incoterm FOB.

2-5 L'organisation du transport :

Le transport s'effectue en FOB, cela veut dire que le fournisseur se charge de l'acheminement de la marchandise de son usine jusqu'au le port de Barcelone, tandis que l'entreprise Condor prend la responsabilité du transport principal et le post acheminement.

Un contrat a été signé entre Condor Electronics et la compagnie maritime d'affrètement CMA-CGM. L'expédition s'est fait le 11.02.2022, sur le navire TILY RUSS à destination de Jijel.

A l'arrivée du bateau, l'avis d'arrivée de la commande est transmis à Condor par le consignataire. Voilà quelques mentions qui se trouvent dans cet avis :

- Nom du navire : TILY RUSS
- Destinataire : Condor Electronics unité multimédia.
- Nombre de colis : 02
- Poids brut : 2040 kg
- Nombre de conteneurs : 01

- N° Gros : 275
- Le fret : 280 €

Une fois reçu l'acheteur se présente avec un connaissement (faxé) pour prouver que la marchandise lui appartient et un chèque pour s'acquitter des frais de fret, en échange la compagnie de transport remet à Condor le bon à délivrer de la marchandise.

2-6 Couverture d'assurance :

48 heures avant l'expédition, le fournisseur informe Condor des renseignements suivants :

- ✓ Poids bruts et nets de la marchandise.
- ✓ Nombre de colis.
- ✓ Colisage.

Condor s'est chargé de souscrire une police d'assurance auprès d'une société algérienne d'assurance, afin d'assurer sa marchandise.

Dans ce cas c'est la compagnie algérienne des assurances (CAAT) qui a établi l'avis d'aliment, ce dernier est rempli en quatre exemplaires.

2-7 Le dédouanement :

2-7-1 Douane export :

Le fournisseur s'occupe de toutes les procédures qui précèdent la remise de la marchandise sur le bateau, à savoir les formalités de dédouanement à l'export et le passage portuaire. Du coup, il inclut les frais de cette partie de responsabilité dans le prix FOB.

2-7-2 Douane import :

Le dossier de dédouanement comporte les documents suivants :

- ✓ 03 factures commerciales domiciliées par la banque.
- ✓ 03 Listes de colisage.
- ✓ Un certificat de conformité.
- ✓ Un certificat d'origine établi par la CC du pays fournisseur.
- ✓ 03 connaissements originaux (BL)
- ✓ Acquittance des droits de douane et des taxes.
- ✓ Le numéro d'identification fiscale (N° NIF)
- ✓ Copie du registre de commerce.
- ✓ Un avis d'aliment pour l'assurance.

Les droits de douane en Algérie sont calculés sur la valeur en douane des marchandises convertie en dinars, et définie par l'article 16 du code des douanes.

Dans ce cas le taux des droits de douane est de 15%.

La TVA est de 19%.

Calcul des droits de douane (DD) :

La conversion en dinars : le taux de change est : 1€ = 157 da

Le calcul de la valeur en dinars de FOB (montant d'achat)

$$\mathbf{VD1} = 19\,231,44 \times 157 = 3\,019\,336,08 \text{ da}$$

Le calcul de la valeur en dinars de fret.

$$\mathbf{VD2} = 280 \times 157 = 43\,960 \text{ da}$$

La valeur d'assurance en dinars :

$$\mathbf{VD3} = \text{le taux de prime d'assurance} \times \text{la valeur assurée (VA)}$$

- Le taux de prime d'assurance est de 0,5%.
- $VA = \text{FOB} + 20\% \text{ FOB} = 3\,019\,336,08 + (20\% \times 3\,019\,336,08) = 3\,623\,203,61 \text{ da}$

$$\mathbf{VD3} = 0,5\% \times 3\,623\,203,61 = 181\,160,18 \text{ da.}$$

Le montant des **DD** = VD x taux des DD

- $\mathbf{VD} = \text{VD1} + \text{VD2} + \text{VD3} = 3\,019\,336,08 + 43\,960 + 181\,160,18 = 3\,244\,456,26 \text{ da.}$
- Taux des DD dans ce cas est : 15 %

$$\text{Le montant des } \mathbf{DD} = 15\% \times 3\,244\,456,26 = 486\,668,44 \text{ da}$$

$$\mathbf{TVA} = (\text{VD} + \text{DD}) \times 19\% = (3\,244\,456,26 + 486\,668,44) \times 19\%$$

$$\mathbf{TVA} = 708\,913,69 \text{ da}$$

$$\text{Montant des droits et taxes} = \text{DD} + \text{TVA} = 486\,668,44 + 708\,913,69 = 1\,195\,582,13 \text{ da}$$

Donc on arrive au montant total des droits et taxes qui s'affichent auprès de la caisse des recettes de douane de Jijel, l'entreprise obtient la quittance de paiement et elle procède à l'enlèvement de la marchandise et la sortie du port.

2-8 Analyse du choix de l'incoterm de Condor :

2-8-1 Offre du fournisseur :

L'emballage de la totalité de cette commande nécessite une (01) seule palette, pour un prix **FOB** de 19 231,44 €.

Le fournisseur a proposé de s'occuper du transport de la commande en **CPT** de son usine jusqu'au l'aéroport d'Alger. Donc l'offre initial est :

- Prix FOB= 19 231,44 €
- Prix CPT= 21 261,44 €
- Coût du transport= 2030 €
- Délai de livraison : 3 jours

2-8-2 Offres des prestataires logistiques :

Pour l'incoterm FCA-entrepôt public Barcelone, après la consultation avec deux (02) agences de fret international des marchandises, pour la récupération de la palette de l'entrepôt de Barcelone plus le transport aérien. Ils ont proposé les offres suivantes :

L'offre de la 1^{ère} agence :

- Coût du fret= 1700 €
- Délai de livraison= 7 jours
- Paiement en dinars après l'arrivage de la marchandise.

L'offre de la 2^{ème} agence :

- Coût du fret= 1880 €
- Délai de livraison : 5 jours
- Paiement en dinars après l'arrivage de la marchandise.

2-8-3 Le choix final de Condor :

Après la réception et la consultation des différentes offres du fournisseur pour l'incoterm CPT-Alger et les deux agences pour l'incoterm FCA-entrepôt public Barcelone.

Condor a décidé d'exploiter le partenariat qu'elle a avec la CMA-CGM qui représente un leader mondial du transport maritime. Ce partenariat se traduit par une convention annuelle entre les deux sociétés qui permet à Condor de bénéficier des coûts de fret maritime très intéressants.

Après consultation de la CMA-CGM, il s'avère que l'acheminement maritime coûte beaucoup moins chère par rapport à la voie aérienne.

Un conteneur de 20 pieds pour une (01) seule palette coûte 280€, avec un délai de livraison de 24h du port de Barcelone vers le port de Djen-Djen à Jijel, et le paiement sera en dinars après l'arrivage de la marchandise.

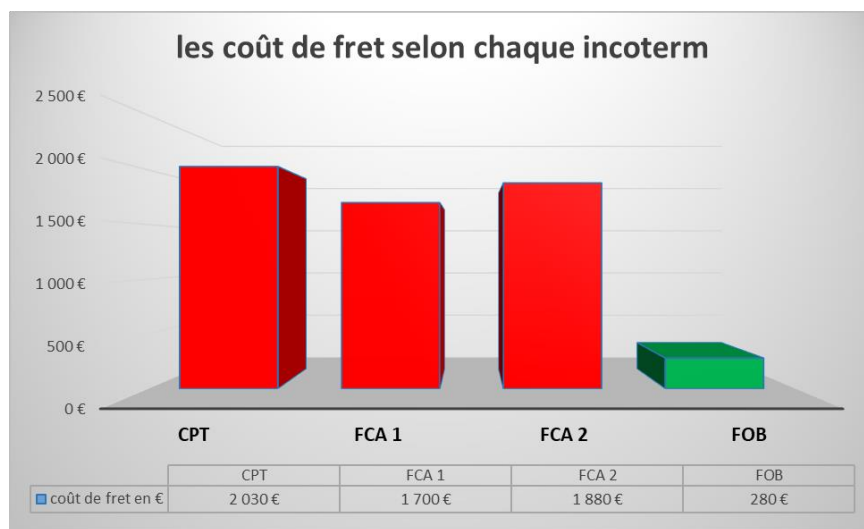
Donc après négociation, le fournisseur a accepté d'adopter l'incoterm FOB pour effectuer cette expédition.

Nous allons essayer de comparer les différentes propositions avec le choix final adopté par l'entreprise, pour découvrir la contribution de ce choix dans l'optimisation de la fonction achats de Condor Electronics.

2-8-4 Le coût de fret :

La figure suivante illustre la variation du coût de fret selon l'incoterm et le mode de transport.

Figure n°3.13 : Variation du coût de fret selon chaque incoterm



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Le transport par mer de cette marchandise coûte beaucoup moins chère par rapport à la voie aérien.

L'agence 1 et l'agence 2 présentent des coûts différents pour le même service qui est la récupération de la marchandise d'un entrepôt publique à Barcelone plus l'acheminement aérien. L'acheminement maritime de cette marchandise qui coûte 280 €, a permis à Condor d'optimiser le coût de transport de :

86,2 % par rapport à l'offre initiale du fournisseur en CPT, ce qui constitue un gain de 1750 €.

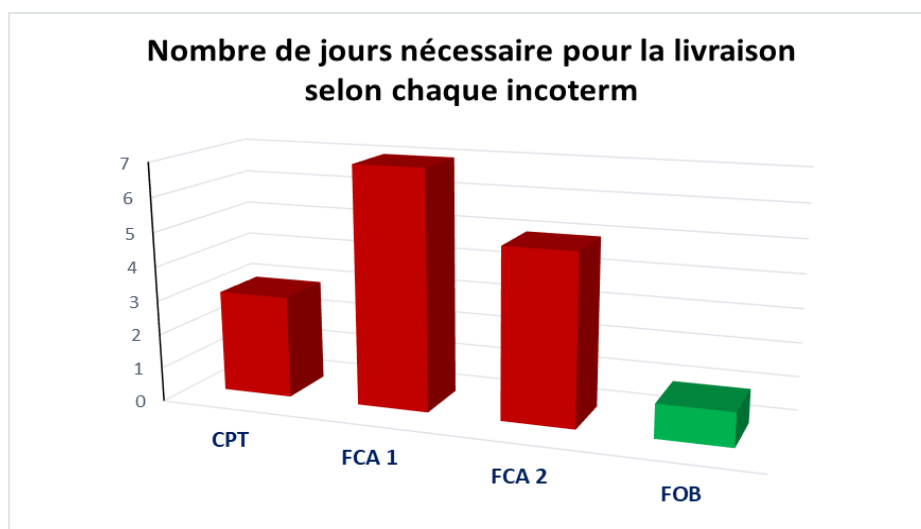
83,5 % par rapport à l'offre de la première agence en FCA, ce qui constitue un gain de 1420 €.

85,1 % par rapport à l'offre de la deuxième agence en FCA aussi, ce qui constitue un gain de 1600 €.

2-8-5 Le délai de livraison :

Nous allons représenter un classement des incoterms selon le délai de livraison de la commande.

Figure n°3.14 : Délai de livraison pour chaque incoterm



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

On remarque que le délai d'acheminement maritime de la commande (24h) est le plus court par rapport aux autres choix.

Le transport en CPT de Barcelone jusqu'au l'aéroport d'Alger, nécessite 3 jours, tandis que la durée du service proposé par les deux agences varie entre 5 jours et une semaine.

Cependant, si on est dans le cas où le fournisseur est situé dans la Chine par exemple, les conditions seront différentes à savoir la distance qui est plus longue et les délais de transit maritime varie entre 26 et 45 jours, tandis que le temps de transit aérien Chine-Algérie est entre 15 et 20 heures.

2-8-6 Transfert des risques :

Acheter en CPT, signifie que l'entreprise Condor assume les risques d'avaries à la marchandise depuis le chargement au premier transporteur qui va effectuer le

préacheminement en Espagne, jusque l'arrivée de la commande à sa destination finale en Algérie.

Bien que en FOB, le transfert des risques intervient après la mise à FOB, c'est-à-dire dès que la marchandise est chargée à bord du navire désigné par l'acheteur. Donc le choix adopter par Condor a permis de minimiser et limiter sa responsabilité en terme de risque en éliminant la partie qui concerne le transit à l'intérieur de l'Espagne.

Section 03 : Démarche méthodologique de l'enquête qualitative

Pour mieux cerner notre problématique nous avons jugé utile de mener une étude qualitative sur le terrain. Cette méthodologie s'articule autour d'entretiens semi-directifs auprès des responsables de la direction SCM de l'entreprise Condor Electronics.

3-1 Notions de base sur l'entretien :

3-1-1 Définition :

C'est un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé.¹

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

3-1-2 Les types d'entretien :

3-1-2-1 Entretien directif :

Dans ce type le chercheur dirige la communication, il pose des questions liées au sujet de sa recherche. Ce type permet d'approfondir le sujet de recherche.

3-1-2-2 Entretien semi directif :

Dans ce type, le chercheur pose peu de question il laisse le choix à la personne interviewée mais il demande des explications, des arguments et des exemples.

¹ OUACHRINE (H), CHABANI (S) : Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales, 1ère édition, 2013, Alger, p.72.

3-1-2-3 Entretien non directif :

Ce type d'entretien un plus structuré, et le degré de liberté y est un peu plus réduit. On y recourt pour une recherche d'information ou d'opinions de niveau assez général. Pour réaliser notre étude, nous avons choisi une technique la plus adaptée qui est l'entretien semi directif, à travers des entretiens individuels avec des responsables de la direction SCM de Condor Electronics.

3-1-2-4 Objectifs de l'enquête :

L'enquête a été réalisée auprès des responsables en relation directe avec les achats et les importations de cette entreprise afin d'arriver à une réponse exacte à notre problématique énoncée, et de faire sortir l'apport du choix de l'incoterm dans les approvisionnements internationaux de Condor Electronics.

3-1-2-5 Les principales variables de l'enquête :

Notre enquête vise à adresser un portrait sur la fonction achats de Condor, aux critères d'évaluation et sélection des fournisseurs, ainsi que le rôle de l'incoterm et l'impact de leur choix sur les risques, les coûts et les délais d'un approvisionnement international. Ces derniers représentent des indicateurs de mesure de la performance et l'efficacité de la fonction achats maintenu par la direction SCM, afin d'atteindre les objectifs prévus au niveau de cette dernière, mais aussi au niveau de la direction générale, car les attentes de toutes les directions sont en cohérence afin de réaliser le profit de l'entreprise.

3-1-2-6 Le choix des personnes interviewées :

Nos questionnements sont destinés à quatre individus responsables actuels dotés d'une expérience confirmée dans l'entreprise. Le choix des personnes à interviewer est très important, car ses responsables disposent de l'information dont on a besoin pour répondre à notre problématique. Dans notre cas, nous allons interroger quatre responsables qui ont une relation directe avec la fonction achats (spécialistes dans le domaine), et qui ont une expérience dans l'entreprise. Le tableau suivant présente les profils de ces responsables.

Tableau n°3.2 : Profil des interviewés

Nom et prénom	Rôle	Date et lieu de l'interview	Durée de l'interview
Mme. Sakheri (Amina)	Responsable achats et planification	Le 31-05-2022 au niveau la direction SCM	40 min
Mr. Djmmouai (Mahamed Abdou)	Responsable d'approvisionnement	Le 01-06-2022 au niveau de la direction SCM	50 min
Mr. Semmari (Abdeldjbar)	Supply Chain Manager	Le 01-06-2022 au niveau de la direction SCM	40 min
Mr. Segueni (Aissa)	Chargé des achats import	Le 02-06-2022 au niveau de la direction SCM	50 min

Source : Elaboré par nous-mêmes.

3-1-2-7 La rédaction de l'entretien :

Notre entretien comprend 33 questions, subdivisées en quatre axes fondamentaux. Les axes proviennent des principes et des étapes importants pour le déroulement de la fonction achats, l'approvisionnement à l'international, ainsi que l'utilisation et le choix des incoterms.

Nous avons structuré notre guide en deux parties :

- Premièrement, une présentation de notre objet de recherche suivi d'une formule de politesse, en assurant aux concernés que les informations fournies lors des entretiens seront utilisées pour des fin purement scientifiques.
- Deuxièmement, corps du guide contenant des questionnements semi-directifs.

Pour le responsable achats et planification, les questions portent sur la fonction achats et sa procédure au sein de Condor Electronics.

Pour le responsable d'approvisionnement, les questions portent sur l'approvisionnement à l'international et la sélection des fournisseurs.

Pour le Supply Chain Manager, les questions portent sur l'utilisation des incoterms au sein de Condor Electronics.

Pour le responsable chargé des achats import, les questions portent sur l'apport du choix de l'incoterm dans les approvisionnements de Condor à l'international.

3-2 L'analyse des réponses du guide d'entretien :

Après avoir collecté les réponses, nous avons opté pour la démarche d'analyse suivante :

Réponses au guide d'entretien avec le responsable achats et planification :

Axe n°01 : La fonction achats et sa procédure au sein de Condor Electronics

1. Pouvez-vous nous dire en quoi consistent vos tâches ?

Réponse 1 : « *En tant que responsable achats et planification mes tâches consistent à :*

- ✓ *Elaboration des tableaux prévisionnels des achats.*
- ✓ *Assurer l'exécution du programme d'approvisionnement.*
- ✓ *Sourcing des fournisseurs.*
- ✓ *La négociation et l'évaluation des fournisseurs de manière régulière.*
- ✓ *Suivre le budget des achats.*
- ✓ *Superviser et piloter les contrats fournisseurs/prestataires. »*

Analyse : Sous le guide du service commercial et la direction SCM, le responsable achats et planification se charge de toutes les tâches qui impliquent l'action d'acheter. En d'autres termes, il s'occupe de l'acquisition des matières premières, les outils et les prestations nécessaires à l'activité de la production

2. Quels sont les objectifs de la fonction achats au sein de Condor Electronics ?

Réponse 2 : « *La maîtrise de la gestion des achats est un facteur déterminant pour l'amélioration de la performance de notre entreprise. A ce niveau l'objectif de la fonction achats est de procurer à l'entreprise Condor, toutes les matières premières indispensables pour ses activités, dans les meilleures conditions de qualité, de coût, de délai et de sécurité. »*

Analyse : La fonction achats crée de la valeur pour l'entreprise Condor, elle opère sur le plan financier, commercial et stratégique, sa performance affecte et participe activement à la rentabilité de l'entreprise.

3. Quel est le rôle de la fonction achats au sein de la direction SCM ?

Réponse 3 : « *Le rôle de la fonction achats au sein de notre direction est la mise en œuvre de la stratégie achats de Condor Electronics, en s'acquittant des tâches suivantes :*

- ✓ Assurer la conformité des achats de Condor à normes internationales.
- ✓ Réduire les coûts des achats et par conséquent les coûts de production.
- ✓ Satisfaire les besoins d'achats des services production.
- ✓ Elimination des charges financières supplémentaires.
- ✓ Suivre les besoins et les rapports périodiques du service commercial concernant les produits bon marché afin de garantir la disponibilité de la matière première nécessaire à leur fabrication. »

Analyse : Les missions qui se découlent du rôle de la fonction achats de Condor, s'intègrent dans la vision générale de la direction SCM, qui tente d'optimiser les stocks et les délais relatifs aux opérations d'approvisionnements et de production, ainsi que la minimisation du taux des pannes et des non-conformités.

4. Quelles sont les grandes lignes de la procédure achats/approvisionnements de la matière première au sein de Condor Electronics ?

Réponse 4 : « Pour s'approvisionner en matières premières, on passe par les étapes suivantes :

- ✓ Une définition exacte des besoins d'achats à partir des prévisions de ventes
- ✓ La sélection du fournisseur retenu, après la comparaison de différentes offres.
- ✓ La domiciliation du dossier achats auprès une banque algérienne
- ✓ La réception et la préparation de tous les documents nécessaire pour accomplir les formalités de dédouanement, et s'acquitter des taxes douaniers et les frais de fret.
- ✓ A la réception de la marchandise dans notre entrepôt, deux types de contrôle s'imposent, un contrôle quantitatif effectué par le service GDS et un contrôle qualitatif effectué par la structure qualité. »

Analyse : Condor s'approvisionne en matière première nécessaire à la satisfaction des besoins de ses services, en suivant les étapes classiques d'un processus achats/approvisionnements.

5. Selon vous, comment la procédure d'achat contribue-t-elle au profit de l'entreprise Condor ?

Réponse 5 : « La bonne exécution de chaque étape de cette procédure pour toute opération d'achat, et la maîtrise des négociations, ainsi que la réduction du coût globale des achats par rapport au prix affiché des produits, sont tous des facteurs qui permettent à notre entreprise de développer son chiffre d'affaire et de générer des profits. »

Analyse : Chaque étape de la procédure d'achats a un coût et un risque, l'optimisation de ces deux éléments contribue activement au profit de Condor Electronics.

6. Quels sont les critères de performance en matière d'achats ?

Réponse 6 : « *les critères de performances en matière des achats sont :*

- ✓ *La définition précise des besoins.*
- ✓ *La conformité des achats aux normes internationaux.*
- ✓ *Ils doivent être exactement les livrables attendus de la part du fournisseur.*
- ✓ *L'acheteur doit recueillir et incorporer les renseignements relatifs au fournisseur.*
- ✓ *La bonne réputation des fournisseurs. Ils doivent avoir les certificats iso 9001 et iso 14001.*
- ✓ *Les achats doivent correspondre aux trois piliers de la performance achats : Prix, délai et qualité. »*

Analyse : L'optimisation des achats impacte positivement la fonction achats de Condor. Dans ce sens, ça sera très intéressant d'établir des KPI en adéquation avec les autres fonctions de l'entreprise, afin de consolider la stratégie globale de Condor Electronics.

7. Quelle est l'importance du délai de livraison d'une commande ?

Réponse 7 : « *Le délai de livraison constitue une condition majeure dans le contrat commerciale, la livraison doit être effectuée dans le bon moment en respectent le plan d'achats de notre entreprise, si ce n'était pas le cas il peut y résulte une perturbation des plans de production de l'entreprise, ainsi que des coûts logistiques supplémentaires (surestarie). »*

Analyse : Si la commande n'était pas livrée à temps, deux possibilités s'imposent :

Soit un retard de livraison, qui entraîne la rupture des stocks de l'entreprise, le décalage de toute la chaîne de production, des ventes manquantes et l'augmentation des coûts de production.

Soit un arrivage avant la date prévue, cela peut être l'origine des surstocks et l'augmentation du coût de possession de stock, par rapport à la surface limitée des entrepôts de Condor.

8. D'après vous, quels sont les risques résultants de la qualité insuffisante d'une commande ?

Réponse 8 : « *Sont vraiment rares les cas où nous avons rencontrée auparavant un problème d'insuffisance de la qualité des commandes. Elle peut déstabiliser et ralentir notre*

production, en particulier si nous avons adopté la méthode JUT pour la gestion de la production. »

Analyse : La maîtrise des processus d'homologation et les tests des échantillons de chaque commande, permet à Condor Electronics d'éviter les risques de la qualité insuffisante, et préserver son image de marque.

Réponses au guide d'entretien avec le responsable chargé des approvisionnements :

Axe n°02 : L'approvisionnement à l'international et la sélection des fournisseurs

1. En tant que responsable chargé des approvisionnements au sein de Condor Electronics, pouvez-vous nous dire en quoi consistent vos tâches ?

Réponse : *« En tant que chargé des approvisionnements mes tâches principales consistent à :*

- ✓ *Suivre et vérifier les dossiers d'achats et le règlement de paiement des prestataires et des fournisseurs.*
- ✓ *Rechercher constamment la maîtrise des activités d'approvisionnements dans une perspective d'amélioration des aspects (coût/délai).*
- ✓ *Assurer le respect des délais de livraison et le programmes prévisionnel d'approvisionnements.*
- ✓ *Rechercher et exploiter les possibilités que peuvent offrir des nouvelles sources d'approvisionnements.*
- ✓ *Piloter le suivi des commandes en inventaire auprès de la direction finance pour l'établissement des lettres de crédit en lui communiquant les informations du fournisseur. »*

Analyse : Le responsable des approvisionnements est chargé de la concrétisation physique des opérations d'achats, il pilote les opérations logistiques qui accompagnent l'acheminement des commandes vers les entrepôts de Condor Electronics.

2. Quel est l'impact des approvisionnements internationaux sur la stabilité des activités de Condor Electronics ?

Réponse : *« La plupart des composantes de nos produits proviennent de différents pays du monde à savoir la Chine, la Turquie et la région Mena. Du coup les approvisionnements internationaux impactent directement le déroulement des activités de production de Condor, sa compétitivité, et la qualité de ses produits. »*

Analyse : Le marché national n'est pas encore capable de satisfaire tous les besoins de Condor en termes des matières premières, afin d'atteindre le niveau de qualité exigé pour ses produits. D'ailleurs la dernière crise du covid-19 et l'arrêt des transactions internationales a eu des répercussions graves sur le fonctionnement global de l'entreprise, qui n'ont jamais eu lieu auparavant.

3. Comment sélectionnez-vous vos fournisseurs ?

Réponse : « *Le choix du fournisseur est basé sur les intérêts que celui-ci peut apporter à notre entreprise. Les fournisseurs de Condor sont soumis à une sélection qui repose sur un système de notation pour un ensemble de dimensions qui s'organisent dans un tableau comparatif des offres (TCO), à savoir :*

- ✓ *Le pays d'origine.*
- ✓ *Les références du fournisseur.*
- ✓ *L'incoterm proposé.*
- ✓ *Prix unitaire proposé.*
- ✓ *Prix unitaire négocié.*

La sélection finale repose sur le typique (qualité des produits, prix d'achat, délai de livraison). »

Analyse : La sélection des fournisseurs au sein de Condor Electronics se fait par priorité. Chaque fournisseur est tenu de respecter ses engagements, si non l'acheteur passe au deuxième. Une fois le fournisseur est retenu, on peut négocier des améliorations pour les conditions précisées dans le contrat de vente.

4. Selon vous, quels sont les critères d'évaluation de la performance des fournisseurs ?

Réponse : « *Les critères d'évaluation de la performance des fournisseurs sont :*

- ✓ *Prix.*
- ✓ *Qualité.*
- ✓ *Rapport (qualité/prix)*
- ✓ *Délai de livraison des commandes.*
- ✓ *Modalités de paiement.*
- ✓ *Assistance technique/réactivité.*
- ✓ *Respect de l'environnement. »*

Analyse : La démarche d'évaluation est obligatoire au sein de Condor. Elle permet de vérifier si ses fournisseurs répondent correctement aux niveaux d'exigences de ses besoins. Cela se passe à l'aide de plusieurs mesures, dont le critère le plus important est le triptyque QCD.

5. A quelle mesure le critère « incoterm proposé » peut favoriser l'offre d'un fournisseur, lors de la consultation et la sélection des fournisseurs ?

Réponse : *« Le poids de ce critère apparaît plus clairement dans la différence entre le prix du produit et le prix de l'incoterm proposé par le fournisseur. De façon que par fois le fournisseur nous propose le moindre prix des marchandises pour qu'il nous séduise à son offre, mais avec un prix FOB par exemple très élevé par rapport aux autres offres, dans ce cas-là le critère « incoterm proposé » peut être notre facteur clé lors de la sélection finale du fournisseur. »*

Analyse : Le prix d'achat diffère selon l'incoterm. La sélection des fournisseurs au sein de l'entreprise Condor, vise à l'aide de ce critère d'accrocher le meilleur pack des coûts impliqués dans le processus achats/approvisionnements.

6. Le mode de paiement privilégié à Condor Electronics est-il le Credoc ? Si non, lequel ?

Réponse : *« En fait on n'a pas un mode de paiement privilégié, généralement on utilise le Remdoc et le Credoc, cela est déterminé par la nature de chaque opération d'achat et les caractéristiques du fournisseur retenu. »*

Analyse : La solvabilité financière de l'entreprise, ainsi que la relation de confiance qui existe avec son fournisseur, sont les critères de choix du mode de paiement à Condor Electronics.

7. Comment jugez-vous les capacités logistiques de Condor Electronics à l'international loin des services de ses fournisseurs ?

Réponse : *« Au niveau international nos capacités logistiques sont très limitées. Nous ne pouvons en aucun cas renoncer au service des fournisseurs et des prestataires logistiques, bien qu'en ce qui concerne l'échelle nationale et les pays frontaliers avec l'Algérie, on dispose toutes les capacités nécessaires pour s'occuper des aspects logistiques de nos opérations import-export, avec nos propres moyens. »*

Analyse : La logistique internationale des approvisionnements de Condor, passe par la consultation des prestataires logistiques ainsi que les moyens de transport du fournisseur.

8. Pensez-vous que vos fournisseurs respectent les délais de livraison des commandes et des originaux des documents ?

Réponse : « *Oui, sauf quelques exceptions. Nos partenaires internationaux sont très ponctuels par rapport aux dates convenues, et les clauses de livraison dans les contrats conclus.* »

Analyse : Les délais de livraison sont un indicateur majeur pour examiner la performance des fournisseurs. Le suivi et l'évaluation continue des engagements de ces derniers, permettent d'établir des fortes relations d'affaires avec les fournisseurs ponctuels.

9. Quels sont les partenaires logistiques de Condor Electronics pour le transport international des marchandises ?

Réponse : « *Les principaux partenaires de Condor Electronics dans ce secteur sont : CMA-CGM, MSC, MAERSK et CONDOR LOGISTICS.* »

Analyse : Afin de maîtriser ses coûts de transport, Condor s'assure de développer son réseau logistique national et international, en créant des relations solides avec plusieurs prestataires de transport. Cela permet à cette entreprise de bénéficier des frais de fret supportables.

Réponses au guide d'entretien avec le Supply Chain Manager

Axe n°03 : L'utilisation des incoterms au sein de Condor Electronics

1. En tant que Supply Chain Manager au sein de Condor Electronics, pouvez-vous nous dire en quoi consistent vos tâches ?

Réponse : « *Mes tâches principales sont :*

- ✓ *Animer le processus S&OP.*
- ✓ *Piloter la gestion des flux, sur l'ensemble de la chaîne logistique internationale de Condor.*
- ✓ *Suivre et contrôler les résultats des activités supply chain.*
- ✓ *Évaluation des fournisseurs de manière régulière.*
- ✓ *Piloter la gestion des stocks.*
- ✓ *Élaborer les rapports périodiques d'achats.* »

Analyse : Le Supply chain Manager est chargé de coordonner toutes les activités logistiques de l'entreprise, et garantir au niveau opérationnel un bon déroulement des activités d'approvisionnements.

2. Quels sont les incoterms les plus utilisés par Condor Electronics ?

Réponse : « *L'incoterm le plus utilisé par notre entreprise et le FOB, 62% de nos achats sont effectués en FOB. Suivi par le CPT ensuite le FCA et le DAP.* »

Analyse : L'entreprise Condor fait recours en priorité à l'incoterm FOB. Elle se charge de l'organisation du transport principal de ses marchandises. Dans le cas où les armateurs nationaux n'ont pas des dessertes maritimes avec le pays de son fournisseur, elle passe au CPT.

3. Quels sont les incoterms que vous n'avez jamais utilisés lors de vos importations ? Et pourquoi ?

Réponse : « *Les incoterms que nous avons jamais les utilisés sont : EXW, FAS, CIP, CIF et le DDP, conformément aux lois de la législation algérienne qui encadrent les transactions commerciales extérieures.* »

Analyse : Parmi onze (11) incoterms de la version « incoterms 2020 », de la chambre du commerce international, cinq incoterms n'ont jamais utilisés par Condor Electronics. Selon le Manager Supply Chain, l'entreprise néglige près de 50% des incoterms disponibles, dans le respect du règlement des opérations de commerce extérieur en Algérie.

4. En quoi consistent les éléments qui influencent le choix de Condor lors de la négociation de l'incoterm pour un approvisionnement international ?

Réponse : « *Le choix de l'incoterm au sein de notre entreprise prend en considération les éléments suivant :*

- ✓ *Réglementation de l'Algérie.*
- ✓ *Risque du pays du fournisseur.*
- ✓ *Valeur de l'expédition.*
- ✓ *Le mode de transport retenu.*
- ✓ *Nos ressources financières.*
- ✓ *L'expérience à l'international.* »

Analyse : Sous le guide de la direction SCM et la politique général de Condor, les principaux critères qui déterminent l'incoterm choisi sont : le coût de fret par rapport à l'offre du fournisseur, l'évaluation des risques ainsi que les caractéristiques du fournisseur et son pouvoir de négociation.

5. Quel est le mode transport principal utilisé par votre entreprise lors des opérations d'importation ?

Réponse : « *Le mode de transport principal utilisé par notre entreprise est le transport maritime, pour plus de 90 % de nos importations. »*

Analyse : Condor Electronics privilège le transit maritime pour ses commandes. Elle considère qu'il est plus pratique, moins coûteux par rapport à la voie aérienne, fiable et assure à ses marchandises une sécurisation optimale.

6. Selon vous, quelles sont les différentes contraintes qui limitent le choix de Condor lors de la sélection des incoterms ?

Réponse : « *Lors de la sélection des incoterms, nous pouvons rencontrer plusieurs difficultés qui diffèrent selon le contexte de chaque opération d'achat, généralement il s'agit des contraintes logistiques, réglementaires et douanières. Mais la contrainte principale est l'interdiction de paiement du fret et les prestations logistiques réalisées à l'étranger en devise. »*

Analyse : L'entreprise Condor ne peut pas cerner tous les coûts logistiques qui précèdent la mise de ses commandes au navire d'embarquement. La contrainte citée au préalable explique la variété limitée des incoterms utilisées par l'entreprise, ainsi que le choix de l'incoterm peut être le résultat d'une habitude plutôt que d'une réflexion stratégique et commerciale.

7. Pensez-vous que la formation académique est suffisante pour que les responsables achats de Condor puissent prendre la bonne décision à leur entreprise par rapport à l'incoterm choisi ?

Réponse : « *Tous nos responsable d'achats passent par une formation académique obligatoire au sein de « Condor Academy », afin d'acquérir les compétences et les connaissances indispensables à l'utilisation des incoterms. Au fil du temps et avec l'observation, l'expertise et la consultation des transitaires, leurs décisions rapprochent du bon choix de l'incoterm. »*

Analyse : Il est impératif de former tout le personnel concerné par les opérations internationales, à négocier des incoterms au mieux de leur intérêt. Sans négliger la familiarisation progressive sur le terrain.

8. D'après vous, comment le choix de l'incoterm contribue-t-il à l'optimisation de la chaîne logistique de Condor Electronics ?

Réponse : « *Au sein de la direction SCM, l'objectif est d'optimiser la gestion des flux physiques, financiers et d'information entre Condor et ses fournisseurs. En reposant sur*

certains incoterms appropriés, nos fournisseurs seront chargés de plus d'aspects logistiques, au niveau de la partie amont de la chaîne logistique internationale de Condor Electronics. Ils peuvent s'occuper de la mise à disposition des marchandises, la mise à bord, et même la consolidation si nous effectuons des achats auprès de différents fournisseurs. »

Analyse : le bon choix de l'incoterm et la négociation d'un point de livraison approprié, implique le fournisseur intelligemment dans la chaîne logistique de Condor, de faire en sorte qu'il soit en charge de plus d'aspects logistique à moindre coût.

Réponses au guide d'entretien avec le chargé des achats import :

Axe n°04 : L'apport du choix de l'incoterm dans les approvisionnements de Condor à l'international

1. En tant que chargé des achats importés au sein de Condor Electronics, pouvez-vous nous dire en quoi consistent vos tâches ?

Réponse : « *Mes tâches principales sont :*

- ✓ *Piloter les transactions financières et la domiciliation bancaire.*
- ✓ *Optimiser les commandes et les délais de livraison, afin d'éviter les ruptures de stocks.*
- ✓ *Négocier et s'assurer le respect des conditions de vente auprès les fournisseurs.*
- ✓ *Préparer les documents et les autorisations nécessaires.*
- ✓ *Assurer le bon déroulement des prestations logistiques, des procédures de transit et les formalités douanières. »*

Analyse : Le responsable des achats import garantir le bon déroulement de toutes les démarches qui accompagnent les opérations d'importations de Condor Electronics.

2. Quel est le rôle exact de l'incoterm dans les approvisionnements internationaux de Condor Electronics ?

Réponse : « *Le rôle exact de l'incoterm dans nos approvisionnements à l'international, découle de la raison d'être des incoterms. Grâce à ces derniers, on se mettre d'accord avec nos fournisseurs légalement et dans le respect du contrat de vente, sur les obligations de chaque partie envers les quatre principaux problématiques d'une transaction internationale, qui sont :*

- ✓ *La livraison physique de la marchandise.*

- ✓ *Le transfert des responsabilités et donc les risques.*
- ✓ *La répartition des frais.*
- ✓ *Les formalités documentaires (titre de transport, factures, certificats...etc.) »*

Analyse : L'incoterm facilite beaucoup la rédaction d'un contrat d'achats à l'international pour Condor, car tous les aspects liés au transport et à la livraison sont ainsi réglés, à travers un langage commun entre les deux parties du contrat.

3. Pensez-vous que le choix de l'incoterm au sein de Condor Electronics contribue à l'optimisation de sa fonction achats ?

Réponse : *« Oui et fortement, car si nous revenons aux principaux objectifs de la fonction achats de notre entreprise, qui sont la sécurisation des achats et l'optimisation du triptyque QCD. Nous allons constater que ces derniers correspondent aux axes de la négociation des incoterms. Du coup plus qu'on réussit à sélectionner le bon incoterm, plus que nous pouvons réduire le délai, le coût et le risque de chaque étape du processus achats/approvisionnements. Et par conséquent une meilleure performance, pour la fonction achats de Condor Electronics. »*

Analyse : Un choix flexible de l'incoterm, par rapport aux capacités organisationnelles de l'entreprise Condor, est un facteur clés de succès pour sa fonction achats. En optimisant ses responsabilités envers les coûts, les risques et les délais relatifs à ses achats.

4. Selon vous, quels sont les coûts logistiques que vous pouvez minimiser grâce au bon choix de l'incoterm ?

Réponse : *« Avec une comparaison approfondie des prix, et en adoptant un bon choix de l'incoterm, nous pouvons économiser les coûts logistiques suivants :*

- ✓ *Coût de préacheminement.*
- ✓ *Coût de fret.*
- ✓ *Coût de post acheminement.*
- ✓ *Coût de surestaries.*
- ✓ *Coût des prestations logistiques et portuaires.*
- ✓ *Coût d'assurance. »*

Analyse : L'entreprise Condor s'appuie sur la maîtrise du choix de l'incoterm, pour optimiser ses coûts logistiques. Elle vise à exploiter toutes les options disponibles, qui leur permettent de réduire ses dépenses, tout en gardant des avantages pratiques et logistiques.

5. Considérez-vous la sélection des incoterms comme un outil de gestion des risques pour l'entreprise Condor ?

Réponse : « Dans une certaine mesure oui. Nous chercherons toujours des solutions de sécurisation pour nos transactions internationales. Les risques se différencient selon les caractéristiques du fournisseur, mais aussi selon la situation politique et économique du pays fournisseur. Le choix de l'incoterm nous permet de clarifier précisément, les responsabilités de Condor envers les risques liés au transport de ses marchandises. »

Analyse : La direction SCM considère le choix de l'incoterm comme outil complémentaire dans le processus de la gestion des risques. La gestion des risques de paiement étant maîtrisée par le choix d'un mode de financement approprié. Tandis que le risque pays est géré par la souscription d'une police d'assurance, auprès d'une société d'assurance algérienne.

6. Pouvez-vous majorer les quantités et qualité de vos achats lors de la négociation des incoterms, en particulier lorsque vous êtes en position de force face à votre fournisseur ?

Réponse : « Non, ce n'est pas possible, d'abord d'un point de vue légal par rapport aux limites des incoterms. En second lieu, nous sommes toujours en position de force avec nos fournisseurs, dont la plupart sont des partenaires stratégiques pour notre entreprise. Les partenariats nous permettent d'obtenir des rapports (qualité/prix) et (quantité/prix), très compétitifs sur le marché international. Par contre, nous pouvons selon l'incoterm choisi et le mode de transport retenu, d'optimiser les quantités à expédier. »

Analyse : Les incoterms ne définissent pas les caractéristiques de la commande. Le prix, la qualité et la quantité des marchandises, se déterminent dans la facture commerciale et lors de la présentation de la facture pro-forma. L'incoterm retenu impacte le prix total à payer.

7. En tant que responsable de la négociation des incoterms au sein d'une grande entreprise algérienne, pensez-vous que Condor est privée de quelques avantages lors du choix de l'incoterm à cause de la législation algérienne ? Si oui, lesquels ?

Réponse : « Les mesures strictes qui régissent les options de paiement des prestations logistique à l'étranger, nous empêcheront d'exploiter les offres intéressantes proposées par les transitaires, en ce qui concerne les prestations logistiques réalisées à l'intérieur du pays fournisseur. Cela permet à nos fournisseurs de négocier en avantage, en majorant leurs marges de transit. »

Analyse : À cause des contraintes réglementaires, les options de Condor Electronics relatives au choix de l'incoterm, sont vraiment très limitées. Ce qui conduit l'entreprise pas mal de fois à supporter des charges et des coûts de fret supplémentaires.

8. Quelles sont les répercussions d'un mauvais choix d'incoterm sur la performance des approvisionnements internationaux de Condor Electronics ?

Réponse : « D'abord il faut savoir qu'un mauvais choix de l'incoterm, impacte négativement l'image de marque de Condor. Il peut induire des répercussions sur plusieurs niveaux :

- ✓ Longues délais de transitions.
- ✓ Supporter les pertes d'endommagement des marchandises, durant le transport et lors des opérations de manutention.
- ✓ Coûts de transport supplémentaires.
- ✓ Des problèmes contractuels relatifs à l'assurance, au financement et au transport.
- ✓ Livraison intempestive des commandes.
- ✓ Des dossiers et des documents incomplets.
- ✓ Des problèmes administratifs avec la douane et la compagnie portuaire. »

Analyse : Un mauvais choix de l'incoterm, peut avoir deux origines possibles :

Soit une faute de sélection de la part de l'entreprise, soit une mauvaise définition, et par conséquent une mauvaise interprétation des références de l'incoterm choisi par les deux parties du contrat. Dans les deux cas, l'entreprise assumera des risques et des charges financières supplémentaires, qui perturbent sa chaîne de production.

3-3 Analyse SWOT :

Pour faire face aux opportunités de marché, la matrice SWOT se révèle être une méthode d'analyse stratégique indispensable avec une efficacité redoutable. L'analyse SWOT est aussi un outil d'audit marketing pour une entreprise et l'environnement dans lequel elle évolue, en étudiant conjointement les atouts et les défauts de la société.

A. Diagnostic interne :

Le tableau ci-après présente les forces et les faiblesses internes de Condor Electronics.

Tableau n°3.3 : Analyse des forces et des faiblesses

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> -Niveau académique des compétences appréciables. -Haute qualité des produits. -Potentiel de production et la maîtrise de processus de fabrication des différents formats. -Veille technologique (produit). -Partenariat technologique. -Maîtrise des normes techniques et réglementation. -L'intégration d'un système d'information pertinent SAP et MES. -Un renforcement d'acquis avec des informations accélérées dans le domaine par Condor Academy. -Amélioration de la satisfaction clients par la création de la SPA Khadamaty. -Maîtrise des coûts logistiques (surestaries) -La nouvelle plateforme logistique Dhaissa (aire de stockage) -Exiger des audits pour les nouveaux fournisseurs. -Appui et engagement de la direction générale pour la mise à disposition des ressources nécessaires. 	<ul style="list-style-type: none"> -Problème de précision des ventes. -Problème maîtrise du reste kit. -Manque de lignes maritime directes. -Complexité du système financière locale. -Le retard des paiements fournisseurs. -Difficultés d'adaptation des produits aux spécifications locales. -Augmentation des coûts à cause de l'application de la nouvelle taxe énergétique.

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des sources internes de l'entreprise.

B. Diagnostic externe :

Le tableau suivant présente les opportunités et les menaces de l'environnement externe de Condor Electronics.

Tableau n°3.4 : Analyse des opportunités et des menaces

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> -Loi de finance 2020 qui encourage les PME et les start-up. -Le nouveau cahier de charge du ministère de l'industrie qui exige un taux d'intégration très élevé ce qui exclura les PME de l'industrie des téléviseurs (part de marché à gagner) 	<ul style="list-style-type: none"> -Instabilité économique et politique du pays. -Changement imprévue des procédures de dédouanement (Ex : carton, augmentation des taxes et des droits de douanes). -Dépréciation de la valeur de dinar algérien. -le non-respect des délais de livraison par les fournisseurs locaux.

<ul style="list-style-type: none"> -Nouveaux produits, nouvelles gammes. -L'intérêt de l'état à l'investissement dans le domaine de transport maritime. -Nouvelle plateforme logistique. 	<ul style="list-style-type: none"> -Augmentation des couts de fret international. -La pandémie du nouveau corona virus COVID-19. -Problème de financement (récupération des documents, paiement des fournisseurs, paiement des prestataires de service compagnie maritime, port...) -Manque des contrats avec les nouveaux fournisseurs. -Concurrents produisant localement.
---	---

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des sources internes de l'entreprise.

3-4 Synthèse des résultats :

L'ensemble des entretiens nous a permis d'adresser un portrait sur l'utilisation des incoterms au sein de Condor. Mais aussi de bien connaître les activités de la direction SCM, en particulier la fonction achats, et le rôle cruciale de celle-ci dans le bon déroulement des stratégies globales de l'entreprise. Après avoir observé et analyser le choix de l'incoterm, nous adressons les constats suivant :

SPA Condor Electronics est une marque très fortement implantée en Algérie, réputée par sa capacité d'innovation, ses produits de qualités et un énorme volume de production. Du coup sa fonction achats joue un rôle majeur et incontournable dans la stabilité de ses activités. Sa position stratégique dans le marché national, africain et international rend la démarche internationale évidente et inévitable pour l'entreprise Condor. Pour cela elle attire une grande attention à la sélection des incoterms, qui sont les éléments clés de leur contrats de vente/ approvisionnement internationales.

Condor s'appuie sur la maîtrise du choix de l'incoterm pour réduire ses coûts logistiques. Elle utilise différentes options qui leur permettent de réduire ses dépenses tout en gardant des avantages pratiques et logistiques. Lors de la négociation de l'incoterm, Condor Electronics clarifie et réduit ses responsabilités par le biais de certains incoterms qui vont jouer en sa faveur, et qui vont lui permettre d'un point de vue légal de confier plus de responsabilités aux ses fournisseurs.

Dans notre cas, nous devrions également saluer et souligner l'indépendance des décisions de l'entreprise, loin des suggestions des fournisseurs et des transitaires. Elle n'hésite pas à demander des devis selon plusieurs incoterms, afin de d'étudier et comparer toutes les options disponibles avant d'effectuer leur choix final.

A cause de la législation algérienne, Condor Electronics est privée de plusieurs avantages et opportunités en termes de choix, ce qui engendre des pertes et des coûts supplémentaires pour sa fonction achats.

3-5 Suggestions et recommandations :

Au terme de notre observation et analyse du choix de l'incoterm au sein de Condor Electronics, pour ses approvisionnements internationaux. Nous proposons à cette société quelques suggestions et recommandations à savoir :

- ✓ Avoir des partenariats avec les prestataires logistiques dans les pays où se trouvent les principales sources d'approvisionnement de l'entreprise, afin de bénéficier des rapports (prix/délais) compétitifs, en ligne avec ses plans d'achats et de production.
- ✓ L'État, pour sa part, est appelé à assouplir les restrictions sur les méthodes de paiement, permettant à l'importateur de mieux appréhender le marché international.
- ✓ Améliorer les techniques de négociation du personnel des achats, et leurs connaissances par rapport au droit du commerce international.
- ✓ Cibler un système informatique de gestion, qui permet de suivre en temps réel l'acheminement de la marchandise dès son achat jusqu'à son arrivage à l'entrepôt de l'entreprise, pour un meilleur contrôle du lead time.
- ✓ L'incoterm définit les notifications d'informations et les formalités documentaires, ça sera utile à l'entreprise Condor de s'équiper des EDI, afin de faciliter la gestion des flux d'informations et les documents commerciaux avec ses fournisseurs.
- ✓ Communiquer les mises à jour des capacités organisationnelles de l'entreprise au personnel concerné par les opérations internationales. Pour qu'ils évitent la sélection des incoterms inadéquats avec les moyens logistiques de l'entreprise.
- ✓ Elargir le panel des fournisseurs pour rester toujours en contact avec l'évolution de l'environnement.
- ✓ Chercher des nouvelles sources d'approvisionnements au niveau local, afin d'éviter les importations à coût élevé et des délais relativement longs.

Conclusion du chapitre

Pour conclure, on peut dire que l'entreprise Condor arrive à bien gérer ses approvisionnements à l'international, à travers une bonne organisation de la fonction achats au sein de la direction SCM, ainsi que la relation professionnelle entre l'entreprise et ses fournisseurs et l'évaluation régulière de la performance de ses derniers.

Cette étude nous a permis de mettre la lumière sur l'importance du choix de l'incoterm pour la fonction achats de l'entreprise. Dans ce sens Condor Electronics expose un grand intérêt mais aussi un vrai désir, à utiliser et négocier des incoterms qui favorisent l'efficacité de ses approvisionnements. Cette tendance reste plus ou moins limitée en raison de certaines contraintes réglementaires et douanières.



Conclusion Générale

La réalisation de notre travail nous a permis d'analyser le choix de l'incoterm dans les approvisionnements internationaux de Condor Electronics.

Tout au long de ce travail, nous avons vu comment la fonction achats devient une fonction essentielle et stratégique au sein de l'entreprise au cours des dernières années, cette fonction symbolise la recherche permanente de baisse des coûts des entreprises qui veulent rester compétitive sur leur marché, tout en préservant un certain niveau de rentabilité. Pour cette raison toutes les entreprises cherchent à établir une procédure d'achat performante et tentent d'avoir une gestion efficace leur permettant de répondre aux attentes de leurs clients internes à moindre coût. Les achats à l'international passent par l'utilisation des incoterms qui est très complexe. Mais l'entreprise ne doit surtout pas se contenter des conseils de son transitaire ou de son banquier. Il est donc impératif de former toutes les personnes concernées par les opérations internationales à l'utilisation des incoterms, surtout les acheteurs, car bien souvent ceux-ci n'ont qu'un objectif en tête : Obtenir le meilleur prix possible, sans penser à négocier le bon déroulement du contrat. Ceux-ci seraient alors plus à même de négocier un incoterm au mieux de leurs intérêts.

Le travail que nous avons effectué au sein de l'entreprise Condor, nous a permis de constater l'importance accordée au choix de l'incoterm, et d'éclairer à un certain degré la contribution du choix de l'incoterm au profit de la fonction achats de l'entreprise.

A partir des résultats de notre enquête, nous avons constaté que l'entreprise Condor subit une restriction imposée par la réglementation algérienne lors de la sélection des incoterms, traduite par l'utilisation d'une variété limitée des incoterms.

Ainsi nous avons confirmé notre première hypothèse stipulant que le choix de l'incoterm a un impact direct sur les coûts logistiques, les délais et les risques liés au processus achats/approvisionnements. Par conséquent, nous pouvons dire que la deuxième hypothèse qui stipule que le choix de l'incoterm n'a pas d'apport significatif dans le processus achats/approvisionnements, est infirmée.

Notre étude nous a permis aussi de confirmer notre troisième hypothèse qui est : Les incoterms ne définissent pas le prix et la qualité des marchandises. À travers l'aspect théorique de notre travail et après l'analyse des entretiens que nous avons menés.

Nous espérons qu'à travers ce modeste travail, nous avons pu répondre à la problématique posée, et que cette étude démontra que le choix de l'incoterm de l'entreprise Condor est au service de l'optimisation de sa fonction achats.

Nous tenons à indiquer que notre présente étude reste incomplète et que c'est un domaine de recherche très vaste. Il reste à espérer que d'autres chercheurs s'intéresseront à approfondir ce sujet, afin d'y apporter les améliorations nécessaires.



Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages :

- Alain, (A), « achats pour non-spécialistes », édition Dunod, 2013.
- Allal-Chérif, Oihab, Plantey, Remi, « Optimisez vos achats, construisez votre performance de demain », édition AFNOR.2011.
- Barelier. (A) et autres, « Exporter », édition Foucher, Paris, 1997.
- Barreyre P.-Y. (1976) « la fonction approvisionnement » Revue française de gestion.
- BRUEL (O) et Ménage (P) « Politique d'achats et gestion des approvisionnements », 4e édition, Dunod, Paris, 2014.
- BARTANE (H) « Pratique achats », édition d'organisation, Paris, 1978.
- Chantal (B) et Martine(P) « économie de gestion de l'entreprise », 2006.
- Duhautbout. D, Collot. J, Dubois. J-M, « transport et logistique à l'international, édition Foucher, 2020.
- Deebatte (B), Brochot (M), Audino (O), « les fiches outils des achats », édition Eyrolles, 2014.
- Deebatte (B), Brochot (M), Audino (O), « les fiches outils des achats », édition Eyrolles, 2014.
- Extrait du Guide des Incoterms 2010, de Michel Piquet, édité par Smeci pour L'Antenne.
- Frederic (B) et Eric (S), « Fonction Achats : Contrôle interne et gestion des risques », édition Maxima 2010.
- Gérard (L), « guide commerciale de l'exportation », édition vuibert, 1993.
- Guide pratique des incoterms 2020, Global Negotiator business publications, global marketing stratégies, Paris, 2020.
- JARDIN (J) « Techniques de l'achat industriel », édition Hommes et techniques, 1980.
- JAMMAL (N), « commerce international, mondialisation, enjeux et applications », édition du nouveau pédagogique INC, 2e Ed, Quebec, 2009.
- Karl (M), Isabelle (L), « le commerce international », édition Chenelière Education, 2013.
- LAURENT (L) « Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants », édition Dunod, Paris, 1995.

- Loth (D) « l'essentiel des techniques du commerce international », 2009.
- LEGRAND (G), MARTINI (H) « gestion des opérations import-export », édition Dunod, Paris, 2008.
- Legrand (G), Martini (H), « commerce international », édition Dunod, Paris 2003.
- LEGRAND (G), MARTINI (H), « management des opérations de commerce international », édition Dunod, Paris 2007.
- LEGRAND. G et MARTINI. H, « le petit export », édition DUNOD, Paris, 2009.
- LEGAY.D, « commerce internationale », édition nathane, Paris, 2011.
- MARCHAL (A) « Marketing achat », édition Ellipses, Paris, 2007.
- Michel Paquet, « Bien comprendre et utiliser les incoterms 2020 », édition Helvetia.Fr, 2020.
- Nguyen-The. (M), « importer », éditions d'Organisation, 2011.
- OUACHRINE (H), CHABANI (S) : Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales, 1ère édition, 2013, Alger, p.72.
- PHILIPPE (P) : « Toute la fonction achats », édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2012.
- PERROTIN (R), « LE Manuel Des Achats », éditions d'Organisation, Paris, 2007.
- PERSON (H) : « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI », édition Maxima, 2000.
- Wajnsztok (O), « Achats », édition Eyrolles, 2021.

2. Articles :

- Kraljic (P) (1983) « purchasing must become supply management » Harvard Business Review.

3. Webographie :

- <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Dossiers/Panorama-fonction-achats-313312/processus-achats-313317.htm>
- <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/auxiliaire-de-transport.html>
- <https://www.douane.gov.dz/>

- <https://www.bansard.com/fr/actualites/incoterms-2020>
- <https://cms.law/fr/dza/news-information/conditions-d-application-des-mesures-relatives-a-l-importation>
- https://www.memoireonline.com/04/08/1045/m_appreciation-risques-specificites-operation-importation-role-expert-comptable29.html
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/douane/26544>

4. Travaux universitaires :

- OUSSOU, (J. M) « les stratégies achats, émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise », institut de communication et de commerce supérieur, France, 2006.

Annexes

Liste des annexes

N°	Titre
3.1	Guide d'entretien
3.2	Organigramme du groupe BENHAMADI
3.3	Organigramme de Condor Electronics
3.4	L'organigramme fonctionnel de la direction SCM de Condor
3.5	Exemple d'une demande d'achat
3.6	Tableau comparatif des offres (TCO)
3.7	Extrait d'un SWIFT
3.8	Exemple d'une facture commerciale
3.9	Certificat de conformité
3.10	Liste de colisage
3.11	Certificat d'origine
3.12	Connaissement (Bill of lading)
3.13	Exemple d'un avis d'arrivée
3.14	Quittance de paiement de la douane Algérienne

Annexe n°3.1 : Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, option Distribution & SCM au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC », dont le thème porte sur « **Choix de l'incoterm au service de l'optimisation de la fonction achats** », 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 scientifiques et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Le responsable achats et planification :

Axe n°01 : La fonction achats et sa procédure au sein de Condor Electronics

1. Pouvez-vous nous dire en quoi consistent vos tâches ?
2. Quels sont les objectifs de la fonction achats au sein de Condor Electronics ?
3. Quel est le rôle de la fonction achats au sein de la direction SCM ?
4. Quelles sont les grandes lignes de la procédure achats/approvisionnements de la matière première au sein de Condor Electronics ?
5. Selon vous, comment la procédure d'achat contribue-t-elle au profit de l'entreprise Condor ?
6. Quels sont les critères de performance en matières des achats ?
7. Quelle est l'importance du délai de livraison d'une commande ?
8. D'après vous, quels sont les risques résultants de la qualité insuffisante d'une commande ?

Le responsable chargé des approvisionnements :

Axe n°02 : L'approvisionnement à l'international et la sélection des fournisseurs

1. En tant que responsable chargé des approvisionnements au sein de Condor Electronics, pouvez-vous nous dire en quoi consistent vos tâches ?
2. Quel est l'impact des approvisionnements internationaux sur la stabilité des activités de Condor Electronics ?
3. Comment sélectionnez-vous vos fournisseurs ?
4. Selon vous, quels sont les critères d'évaluation de la performance des fournisseurs ?

5. A quelle mesure le critère « incoterm proposé » peut favoriser l'offre d'un fournisseur, lors de la consultation et la sélection des fournisseurs ?
6. Le mode de paiement privilégié à Condor Electronics est-il le Credoc ? Si non, lequel ?
7. Comment jugez-vous les capacités logistiques de Condor Electronics à l'international loin des services de ses fournisseurs ?
8. Pensez-vous que vos fournisseurs respectent les délais de livraison des commandes et des originaux des documents ?
9. Quels sont les partenaires logistiques de Condor Electronics pour le transport international des marchandises ?

Le Supply Chain Manager :

Axe n°03 : L'utilisation des incoterms au sein de Condor Electronics

1. En tant que Supply Chain Manager au sein de Condor Electronics, pouvez-vous nous dire en quoi consistent vos tâches ?
2. Quels sont les incoterms les plus utilisés par Condor Electronics ?
3. Quels sont les incoterms que vous n'avez jamais utilisés lors de vos importations ? Et pourquoi ?
4. En quoi consistent les éléments qui influencent le choix de Condor lors de la négociation de l'incoterm pour un approvisionnement international ?
5. Quel est le mode transport principal utilisé par votre entreprise lors des opérations d'importation ?
6. Selon vous, quelles sont les différentes contraintes qui limitent le choix de Condor lors de la sélection des incoterms ?
7. Pensez-vous que la formation académique est suffisante pour que les responsables achats de Condor puissent prendre la bonne décision à leur entreprise par rapport à l'incoterm choisi ?
8. D'après vous, comment le choix de l'incoterm contribue-t-il à l'optimisation de la chaîne logistique de Condor Electronics ?

Le chargé des achats import :

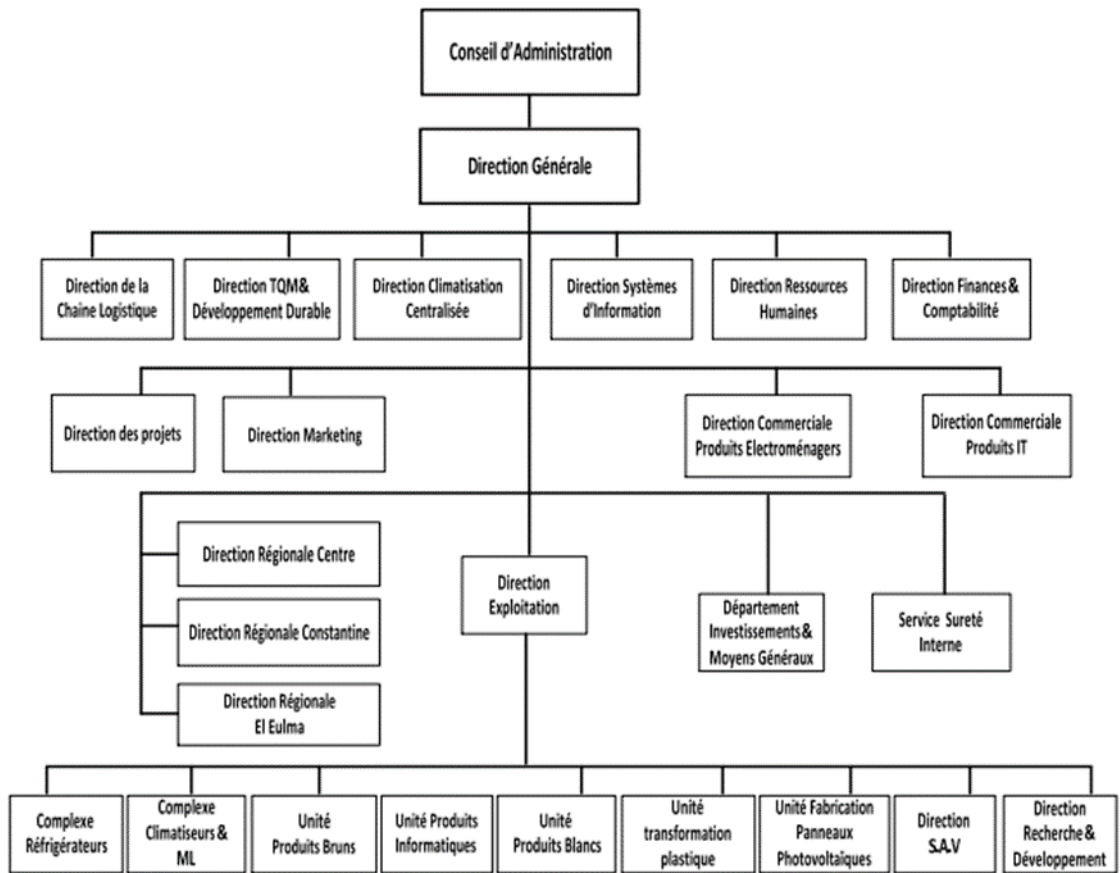
Axe n°04 : L'apport du choix de l'incoterm dans les approvisionnements de Condor à l'international

1. En tant que chargé des achats importés au sein de Condor Electronics, pouvez-vous nous dire en quoi consistent vos tâches ?
2. Quel est le rôle exact de l'incoterm dans les approvisionnements internationaux de Condor Electronics ?
3. Pensez-vous que le choix de l'incoterm au sein de Condor Electronics contribue à l'optimisation de sa fonction achats ?
4. Selon vous, quels sont les coûts logistiques que vous pouvez minimiser grâce au bon choix de l'incoterm ?
5. Considérez-vous la sélection des incoterms comme un outil de gestion des risques pour l'entreprise Condor ?
6. Pouvez-vous majorer les quantités et qualité de vos achats lors de la négociation des incoterms, en particulier lorsque vous êtes en position de force face à votre fournisseur ?
7. En tant que responsable de la négociation des incoterms au sein d'une grande entreprise algérienne, pensez-vous que Condor est privée de quelques avantages lors du choix de l'incoterm à cause de la législation algérienne ? Si oui, lesquels ?
8. Quelles sont les répercussions d'un mauvais choix d'incoterm sur la performance des approvisionnements internationaux de Condor Electronics ?

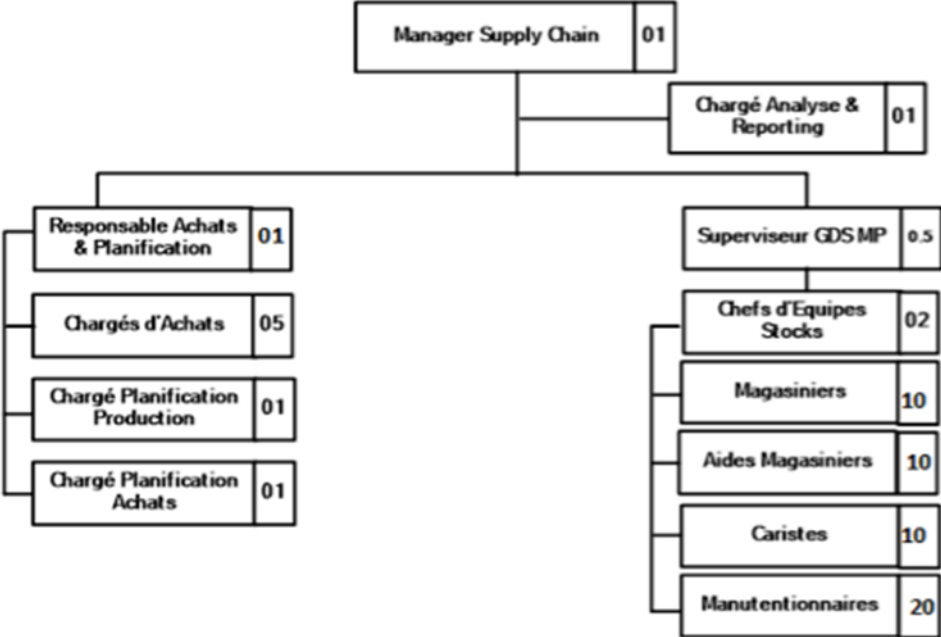
Annexe n°3.2 : Organigramme du groupe BENHAMADI




Annexe n°3.3 : Organigramme de Condor Electronics



Annexe n°3.4 : L'organigramme fonctionnel de la direction SCM de Condor



Annexe n°3.6 : Tableau comparatif des offres (TCO)

	SPA CONDOR ELECTRONICS	VERSION : 04
	TABLEAU COMPARATIF DES OFFRES	

Département :

Date :

N°:

Désignation du produit :

Unité de Mesure :

Classement	Fournisseur	Pays d'Origine	Délai de Livraison	Incolerm	Made de Palement	Qualité	Respect de l'environnement	PU Proposé	PU Négocié
01									-
02									-

Fournisseur Retenu:

Commentaires :

Visas :

Responsable des achats	SCM Manager

Annexe n°3.7 : Extrait d'un SWIFT

09/09/21-15:56:55 R_FIN_SOGEDZAL_PRINTACKNACK-06448300016 1

----- Instance Type and Transmission -----
Notification (Transmission) of Original sent to SWIFT (ACK)
Network Delivery Status : Network Ack
Priority/Delivery : Normal
Message Input Reference : 1456 210909SOGEDZALDXXX1113*****

----- Message Header -----Swift
Input : FIN 700 Issue of a Documentary Credit
Sender : SOGED*****

SOCIETE GENERALE ALGERIE
RESIDENCE EL KERMA 105 16 GUE DE CONSTANTINE
ALGIERS

Receiver : SGCLC*****
SOCIETE GENERALE (CHINA) LIMITED
GENESIS BEIJING BUILDING4 WEST TOW. 01-14 UNIT FLOOR 12 8 XINY
BEIJING

MUR : DFI MEP ID.N

----- Message Text -----

27: Sequence of Total
1/1
40A: Form of Documentary Credit
IRREVOCABLE

20: Documentary Credit Number
00751CDI0909*****
31C: Date of Issue
210909
40E: Applicable Rules
UCP LATEST VERSION
31D: Date and Place of Expiry
211205 ALGIERS

50: Applicant
SPA CONDOR ELECTRONICS
ZONE D ACTIVITE ROUTE MSILA BORDJ
BOU ARRERIDJ ALGERIE .
59: *****
32B: Currency Code, Amount
Currency: USD (US DOLLAR)
Amount: #240,000.#

41A: Available With...By... - Identifier Code
SOGEDZALXXX
SOCIETE GENERALE ALGERIE
RESIDENCE EL KERMA 105 16 GUE DE CONSTANTINE
ALGIERS
BY DEF PAYMENT

42P: Negotiation/Deferred Payment Details
60 DAYS AFTER B/L DATE
43P: Partial Shipments

ALLOWED
43T: Transshipment
ALLOWED

Annexe n°3.8 : Exemple d'une facture commerciale

nom et address du fournisseur

COMMERCIAL INVOICE

SOLD TO:

SPA CONDOR ELECTRONICS
ZONE D' ACTIVITE,ROUTE DE
M'SILA,BORDJ BOU ARRERIDJ,ALGERIA

NO.:

DATE:

DESCRIPTION	QUANTITY	UNIT PRICE	AMOUNT
		USD	USD
		0,00	0,00
			US\$0,00
			FOB YANTIAN SEAPORT IN CHINA
SAY TOTAL U.S. DOLLARS ONE H*****ONLY.			
PAYMENT: 60 DAYS AFTER B/L DATE			
GOODS ARE FROM CHINA ORIGIN.			
SHIPPING MARKS:-			
N/M			

TIN

Annexe n°3.9 : Certificat de conformité

CONFORMITY&GUARANTY CERTIFICATES

INVOICE NO. 0

DATE: 00.01.1900

WE, supplier HEREBY CERTIFY THAT :

SPARE PARTS FOR TV AND PRODUCTION TOOLS

CONFORM TO PROFORMA INVOICE N0: 2*****R DATED 1*,**,2020

ARE FULLY TESTED BEFORE SHIPMENT. THE QUALITY AND PFORMANCES ARE IN

CONFORMITY WITH CUSTOMER ORDER AND SPECIFICATIONS REQUIRED

Annexe n°3.10 : Liste de colisage

PACKING LIST

SOLD TO: SPA CONDOR ELECTRONICS
 ZONE D' ACTIVITE,ROUTE DE
 M'SILA,BORDJ BOU
 ARRERIDJ,ALGERIA

NO.: 0,00
DATE: 00.01.1900

	DESCRIPTION	QTY.	N.W.	G.W.	MEAS.
		<u>CARTONS</u>	<u>KGS</u>	<u>KGS</u>	<u>CBM</u>
		<u>1000,00</u>	<u>8787,00</u>	<u>9607,32</u>	<u>72,16</u>
	(DETAIL AS PER ATTACHMENT)				
		1.000 =====	8787,00 =====	9607,32 =====	72,160 =====

Annexe n°3.11 : Certificat d'origine

1. Expéditeur (nom, adresse, pays de l'exportateur)		Référence N° 0079466			
2. Destinataire (nom, adresse, pays)		SYSTEME GENERALISE DE PREFERENCES CERTIFICAT D'ORIGINE (Déclaration et certificat) FORMULE A Délivré en ALGERIE (pays) Voir notes au verso			
3. Moyen de transport et itinéraire (si connus)		4. Pour usage officiel			
5. N° d'ordre	6. Marques et numéros des colis	7. Nombre et type de colis; description des marchandises	8. Critère d'origine (voir notes au verso)	9. Poids brut ou quantité	10. N° et date de la facture
11. Certificat		12. Déclaration de l'exportateur			
Il est certifié, sur la base du contrôle effectué, que la déclaration de l'exportateur est exacte.		Le soussigné déclare que les mentions et indications ci-dessus sont exactes, que toutes ces marchandises ont été produites en (nom du pays) et qu'elles remplissent les conditions d'origine requises par le système généralisé de préférences pour être exportées à destination de (nom du pays importateur) Lieu et date, signature et timbre de l'autorité délivrant le certificat			

Annexe n°3.12 : Connaissance (Bill of lading)

SHIPPER SPA CONDOR ELECTRONICS ZA RTE DE MSILA BORDJ BOU ARERRIDJ ALGERIA CONSIGNEE		BILL OF LADING		VOYAGE NUMBER BILL OF LADING NUMBER S	
NOTIFY PARTY, Carrier not to be responsible for failure to notify		 CARRIER: CMA CGM Société Anonyme au Capital de 234 988 330 Euros Head Office: 4, quai d'Arenç - 13002 Marseille - France Tel: (33) 4 88 91 90 00 - Fax: (33) 4 88 91 90 95 562 024 422 R.C.S. Marseille			
PRE CARRIAGE BY*	PLACE OF RECEIPT*	FREIGHT TO BE PAID AT	NUMBER OF ORIGINAL BILLS OF LADING		
		SKIKDA	THREE (3)		
VESSEL	PORT OF LOADING	PORT OF DISCHARGE	FINAL PLACE OF DELIVERY*		
	SKIKDA				
MARKS AND NOS CONTAINER AND SEALS	NO AND KIND OF PACKAGES	DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS AS STATED BY SHIPPER SHIPPER'S LOAD STOW AND COUNT SAID TO CONTAIN	GROSS WEIGHT CARGO	TARE	MEASUREMENT
02x40' STC:					
CMAU7996989 SEAL	1 x 40HC	DIVERS ÉLECTROMÉNAGERS	6076.000	3700	50.000
CMAU5228261 SEAL	1 x 40HC	DIVERS ÉLECTROMÉNAGERS	7243.000	3900	50.000
FREIGHT PREPAID Shipped on Board OUED ZIZ 08-MAY-2019 CMA CGM ALGERIA/SKIKDA As agents for the Carrier					
Weight in Kgs Total: 2 CONTAINER(S)		Sheet 1 of 2	13319.000	7600	100.000
ABOVE PARTICULARS DECLARED BY SHIPPER, CARRIER NOT RESPONSIBLE.					
ADDITIONAL CLAUSES					
4. Cargo at port is at merchant risk, expenses and responsibility 5. FCL 77. THC at destination payable by consignees as per line/port tariff 194. For the purpose of the present carriage, clause 14(2) shall exclude the application of the York/Antwerp rules, 2004. 202. Demurrage and detention shall be calculated and paid as per general tariff available on the web site www.cma-cgm.com, or in any of CMA CGM agency. However if special free time conditions are granted, then rates applicable as per general tariff grid shall start from the day following the last free day. 216. Mis-declaration of cargo weight endangers crew, port workers and vessels' safety. Your cargo may be weighed at any place and time of carriage and any mis-declaration will expose you to claims for all losses, expenses or damages whatsoever resulting thereof and be subject to freight surcharge. 225. The shipper acknowledges that the Carrier may carry the goods identified in this bill of lading on the deck of any vessel and in taking remittance of this bill of lading the Merchant (including the shipper, the			consignee and the holder of the bill of lading, as the case may be) confirms his express acceptance of all the terms and conditions of this bill of lading and expressly confirms his unconditional and irrevocable consent to the possible carriage of the goods on the deck of any vessel. 247. Carrier is not responsible for any error, omission or discrepancies with regard to the CTN (Cargo Tracking Note) and the responsibility remains with the Merchant/Importer. Any fine or penalty levied against the Carrier is for the account of the Merchant. 274. The Merchant is responsible for returning any empty container, with interior clean, free of any dangerous goods placards, labels or markings, at the designated place, and within 60 days following to the date of release, failing which the container shall be construed as lost. The Merchant shall be liable to indemnify the Carrier for any loss or expense whatsoever arising out of the foregoing, including but not limited to liquidated damages equivalent to the sound market value - or the depreciated value due by the Carrier to a container lessor. The Carrier is entitled to collect a deposit from the Merchant at the time of release of the container which shall be remitted as security for payment of any sums due to the Carrier, in particular for payment of all detention and demurrage and/or container indemnity as referred above. 343. In the event that this Bill of Lading is a Paperless Bill of Lading, it shall be governed by the Terms		
RECEIVED by the carrier from the shipper in apparent good order and condition (unless otherwise noted herein) the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated above stated by the shipper to comprise the cargo specified above for transportation subject to all the terms hereof (including the terms on page one) from the place of receipt or the port of loading, whichever is applicable, to the port of discharge or the place of delivery, whichever is applicable. Delivery of the Goods will only be made on payment of all Freight and charges. On presentation of this document (duly endorsed) to the Carrier, by or on behalf of the holder, the rights and liabilities arising in accordance with the terms hereof shall (without prejudice to any rule of common law or statutes rendering them binding upon the shipper, holder and carrier) become binding in all respects between the Carrier and Holder as though the contract contained herein or evidenced hereby had been made between them. All claims and actions arising between the Carrier and the Merchant in relation with the contract of Carriage evidenced by this Bill of Lading shall exclusively be brought before the Tribunal de Commerce de Marseille and no other Court shall have jurisdiction with regards to any such claim or action. Notwithstanding the above, the Carrier is also entitled to bring the claim or action before the Court of the place where the defendant has his registered office. In witness whereof three (3) original Bills of Lading, unless otherwise stated above, have been issued, one of which being accomplished, the others to be void. (OTHER TERMS AND CONDITIONS OF THE CONTRACT ON PAGE ONE)					
PLACE AND DATE OF ISSUE	SKIKDA	08 MAY 2019	SIGNED FOR THE CARRIER CMA CGM S.A. BY CMA CGM ALGERIA/SKIKDA as agents for the carrier CMA CGM S. A.		
SIGNED FOR THE SHIPPER *APPLICABLE ONLY WHEN THIS DOCUMENT IS USED AS A COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING					

Annexe n°3.13 : Exemple d'un avis d'arrivée

Avis d'Arrivée

Alger le :

Veillez noter la réception par notre service du document suivant :

➤ Avis d'arrivée Expédition : MARITIME

N° TST:

N°CNT	Nbr colis	Poids	Arrivée : Prov. / Dest.	N° Contrat	Fournisseur
 KG	ANVERS		

Annexe n°3.14 : Quittance de paiement de la douane Algérienne



Bureau : SKIKDA		DOUANE ALGERIENNE		Références	
Numéro	Date	Nature	D-type	Numéro	Date
005547	05/07/2010	IMPRIMÉ	000	000418	05-07-2010
QUITTANCE					
Partie Versante / Bénéficiaire		Mode de Paiement			
SPA P.C.A Condor Electronics		ESPECE	ESPECE	3300,00	10,00
VISA CAISSIER		Droits et Taxes		Autres recouvrements et opérations diverses	
CACHET 		Code	Montant	Code	Montant
				227	10,00
				601	1.000,00
				600	300,00
				408	2.000,00
		Total		Total	3.310,00
Montant Total en Lettres : TROIS CENT DIX DINARS					
		*****3.310,00			

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Résumé

Abstract

ملخص

Sommaire

Introduction générale.....	02
Chapitre 01 : les fondamentaux de la fonction achats.....	05
Introduction du chapitre.....	06
Section 01 : Présentation de la fonction achats.....	06
1-1 Définition.....	06
1-2 Historique et évolution.....	07
1-3 Les missions et les enjeux de la fonction achats.....	10
1-3-1 Les missions de la fonction achats.....	10
1-3-2 Les enjeux de la fonction achats.....	10
1-4 Les catégories des achats.....	13
1-5 Les risques liés aux achats.....	14
1-5-1 Gestion des risques.....	16
1-6 La relation de la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise.....	17
1-6-1 La fonction achats et la finance.....	18
1-6-2 La fonction achats et la production.....	18
1-6-3 La fonction achats et le marketing.....	18
1-6-4 La fonction achats et la recherche et développement.....	19
1-6-5 La fonction achats et la direction générale.....	19
1-7 Les achats et la supply chain.....	19
1-8 Les objectifs de la fonction achats.....	20

Section 02 : le processus d'achat et d'approvisionnement.....	22
2-1 Entre achats et approvisionnement.....	22
2-1-1 Distinction entre achats et approvisionnement.....	23
2-1-2 Liens entre achats et approvisionnement.....	24
2-2 Le processus achats.....	24
2-2-1 L'expression des besoins.....	25
2-2-2 Etablir un cahier des charges.....	26
2-2-3 Analyse de marché et sourcing.....	26
2-2-3-1 la recherche d'information.....	26
2-2-3-2 Les sources d'information.....	27
2-2-3-3 Le sourcing.....	28
2-2-4 La consultation.....	28
2-2-4-1 La présélection des fournisseurs.....	29
2-2-4-2 Le dossier de consultation.....	29
2-2-4-3 Le dépouillement des offres.....	30
2-2-5 La négociation.....	30
2-2-5-1 La collecte d'informations.....	30
2-2-5-2 La préparation technique du dossier.....	31
2-2-5-3 La définition d'une stratégie de négociation.....	31
2-2-6 La contractualisation.....	31
2-3 Le processus d'approvisionnement	32
2-3-1 Les étapes du processus d'approvisionnement.....	32
2-3-1-1 Calcul des besoins.....	32
2-3-1-2 Passation des commandes.....	33
2-3-1-3 Suivi de livraison.....	33
2-3-1-4 La réception.....	33
2-3-1-5 Le contrôle quantitatif.....	34
2-3-1-6 Le paiement de la facture fournisseur.....	35
Conclusion du chapitre.....	35
Chapitre 02 : La logistique internationale et les incoterms.....	36
Introduction du chapitre.....	37

Section 01 : La logistique internationale.....	37
1-1 Définition.....	37
1-2 Le transport international.....	38
1-2-1 Les modes de transport international.....	38
1-2-2 Les documents de transport.....	40
1-2-2-1 En maritime.....	40
1-2-2-2 En aérien.....	40
1-2-2-3 En routier.....	40
1-2-2-4 En ferroviaire.....	41
1-2-3 Le transport multimodal.....	41
1-2-4 Les auxiliaires de transport.....	41
1-2-5 Les assurances de transport.....	42
1-5-1 Les types de polices d'assurance.....	42
1-5-1-1 La police au voyage.....	43
1-5-1-2 La police à alimenter.....	43
1-5-1-3 La police d'abonnement (police flottement).....	43
1-5-1-4 La police tiers-chargeur.....	43
1-3 Les techniques de paiement à l'international.....	44
1-3-1 L'encaissement simple.....	44
1-3-2 L'encaissement documentaire.....	44
1-4 Les opérations douanières.....	47
1-4-1 Les formalités de dédouanement.....	47
1-4-1-1 La conduite et la mise en douane.....	48
1-4-1-2 L'établissement de la déclaration en détail.....	48
1-4-1-3 Le dépôt de la déclaration en détail.....	49
1-4-1-4 Le contrôle et la vérification de la déclaration.....	49
1-4-1-5 La liquidation et l'acquittement des droits et taxes.....	49
Section 02 : Le choix des incoterms.....	50
2-1 Définition.....	50
2-2 Le rôle et les limites des incoterms.....	51
2-2-1 Le rôle des incoterms.....	51
2-2-2 Les limites des incoterms.....	52

2-3 Classification des incoterms.....	52
2-3-1 Type de transport utilisé.....	53
2-3-2 Paiement du transport principal.....	53
2-3-3 Transmission du risque à l'international.....	53
2-4 Evolution et innovation des incoterms 2020.....	54
2-5 Présentation des incoterms 2020.....	55
2-5-1 La règle EXW.....	55
2-5-2 La règle FCA.....	55
2-5-3 La règle FAS.....	56
2-5-4 La règle FOB.....	56
2-5-5 La règle CFR.....	57
2-5-6 La règle CIF.....	57
2-5-7 La règle CPT.....	58
2-5-8 La règle CIP.....	59
2-5-9 La règle DAP.....	59
2-5-10 La règle DPU.....	60
2-5-11 La règle DDP.....	60
2-6 Le choix de l'incoterm.....	62
2-6-1 Les critères de choix de l'incoterm.....	62
2-6-2 Les incoterms et la réglementation algérienne.....	64
2-6-3 La gestion des risques lors du choix de l'incoterm.....	65
2-6-3-1 La comptabilité de l'incoterm avec l'emballage.....	65
2-6-3-2 La comptabilité de l'incoterm avec le mode de transport.....	65
2-6-3-3 La comptabilité de l'incoterm avec le contrat d'assurance.....	66
2-6-3-4 La comptabilité de l'incoterm avec le contrat de financement.....	66
2-6-3-5 La comptabilité de l'incoterm avec la réglementation douanière.....	66
2-6-3-6 La détermination du prix de revient du produit importé selon l'incoterm.....	67
Conclusion du chapitre.....	67
Chapitre 03 : Analyse du choix de l'incoterm au sein de Condor Electronics.....	68
Introduction du chapitre.....	69
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	69

1-1	Présentation du groupe BENHAMADI.....	69
1-1-1	Les principales composantes du groupe.....	70
1-2	Présentation de Condor Electronics.....	71
1-2-1	Historique.....	72
1-2-2	Présentation générale de l'entreprise.....	73
1-2-3	Missions et enjeux de l'entreprise.....	74
1-2-3-1	Missions.....	74
1-2-3-2	Enjeux.....	74
1-2-4	L'organigramme de l'entreprise et l'analyse organisationnelle.....	75
1-2-4-1	L'organigramme de l'entreprise.....	75
1-2-4-2	L'analyse organisationnelle.....	75
1-2-4-2-1	Direction générale.....	75
1-2-4-2-2	Direction TQM-DD.....	75
1-2-4-2-3	Direction recherche & développement.....	76
1-2-4-2-4	Direction ressources humaines.....	76
1-2-4-2-5	Direction service après-vente.....	76
1-2-4-2-6	Direction marketing.....	76
1-2-4-2-7	Direction finance et comptabilité.....	76
1-2-4-2-8	Direction des projets.....	77
1-2-5	La gamme des produits.....	77
1-2-5-1	Les produits bruns.....	77
1-2-5-2	Les produits blancs.....	77
1-2-5-3	Les produits informatiques.....	78
1-2-5-4	Les panneaux solaires.....	78
1-2-6	La direction SCM de Condor.....	78
1-2-7	Les supports de communication digitale de Condor Electronics.....	79
1-2-7-1	Le site web.....	79
1-2-7-2	Les réseaux sociaux.....	79
Section 02 : Suivi du choix de l'incoterm lors d'une opération d'importation.....		83
2-1	Le produit importé.....	83
2-2	Transit principal.....	83
2-3	Mode de paiement.....	83

2-4 Incoterm appliqué.....	83
2-5 L'organisation du transport.....	83
2-6 Couverture d'assurance.....	84
2-7 Le dédouanement.....	84
2-7-1 Douane export.....	84
2-7-2 Douane import.....	84
2-8 Analyse du choix de l'incoterm.....	86
2-8-1 Offre du fournisseur.....	86
2-8-2 Offres des prestataires logistiques.....	86
2-8-3 Le choix final de Condor.....	86
2-8-4 Le coût de fret.....	87
2-8-5 Le délai de livraison.....	88
2-8-6 Transfert des risques.....	89
Section 03 : Démarche méthodologique de l'enquête qualitative.....	89
3-1 Notions de base sur l'entretien.....	89
3-1-1 Définition.....	89
3-1-2 Les types d'entretiens.....	89
3-1-2-1 Entretien directif.....	89
3-1-2-2 Entretien semi directif.....	89
3-1-2-3 Entretien non directif.....	90
3-1-4 Objectifs de l'enquête.....	90
3-1-5 Les principales variables de l'enquête.....	90
3-1-6 Le choix des personnes interviewées.....	90
3-1-7 La rédaction de l'entretien.....	91
3-2 L'analyse du guide de l'entretien.....	92
3-3 Analyse SWOT.....	105
3-4 Synthèse des résultats.....	106
3-5 Suggestions et recommandations.....	107
Conclusion du chapitre.....	108
Conclusion générale.....	110
Bibliographie	
Annexes	