

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



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

Spécialité : Affaires Internationales

THEME :

**L'Impact de la maîtrise des stratégies de sourcing
international sur la rentabilité de l'entreprise**

ETUDE DE CAS : NEW AGRO.

Elaboré par :

Yasmine Grira

Yasmine Abrous

Dirigé par :

Grine Lynda

Professeur à EHEC

Alger

11^{ème} promotion

Juin 2024

Dédicaces

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

Mes parents, je vous suis infiniment reconnaissante pour votre amour et votre encouragement constant. Vous êtes mes piliers et mes exemples, et je vous admire pour votre détermination et votre persévérance, je vous aime plus que les mots ne puissent le dire.

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

Mes sœurs et mon petit frère, merci pour votre amour et votre soutien tout au long de mes études. Vous avez été des sources de motivation et de force pour moi, je vous aime.

À mes cousines bien-aimées, compagnes de nombreux moments partagés et de fous rires. Votre présence et votre soutien ont apporté une richesse inestimable à ma vie. Ce mémoire est dédié à notre relation familiale et à notre précieuse complicité.

Pour ma belle-mère : À ma chère belle-mère, qui m'a reçue dans sa famille avec chaleur et gentillesse. Ton appui et ta bienveillance ont été une source de réconfort et d'inspiration. Ce mémoire est dédié à notre relation précieuse et à la place unique que tu occupes dans ma vie.

Pour mes belles-sœurs : à mes chères belles-sœurs, que je considère comme mes propres sœurs. Votre affection, votre soutien et nos nombreux moments partagés ont enrichi ma vie de manière extraordinaire. Je dédie ce mémoire à notre lien spécial et à la profonde complicité qui nous unit.

Pour mes tantes : À mes chères tantes, dont l'affection et la bienveillance ont toujours été une source de réconfort et de joie. Votre soutien indéfectible et nos précieux moments ensemble ont enrichi ma vie de façon inestimable. Je dédie ce mémoire à notre lien familial unique et à la tendresse qui nous unit.

Merci infiniment.

YASMINE GRIRA

Dédicaces

Pour ma mère : À ma merveilleuse mère, dont l'amour et le soutien inconditionnels ont été mon ancre tout au long de ce voyage. Ce mémoire est autant le tien que le mien, car tu as été ma source d'inspiration et de force. Merci pour tout, je vous t'aime infiniment.

Pour mon père : À mon cher père, dont la sagesse et le soutien ont été des phares dans ma vie. Ta guidance et ton amour m'ont aidé à naviguer à travers les défis et les succès. Ce travail est dédié à ton influence durable dans ma vie.

Pour mon grand frère : À mon grand frère bien-aimé, qui a toujours été mon modèle et mon protecteur. Ta présence et tes conseils ont façonné une grande partie de mon parcours.

Pour mes sœurs : À mes sœurs adorées, compagnes de jeu et confidentes. Votre amour et votre soutien ont illuminé chacune de mes journées. Ce mémoire est un témoignage de notre lien familial précieux et de notre soutien mutuel.

Pour ma tante : À ma chère tante, dont la gentillesse et le soutien ont été une bénédiction dans ma vie. Ton encouragement et ta présence ont rendu ce chemin plus doux. Merci pour tout ce que tu as fait, cette dédicace est en reconnaissance de ton amour et de ton soutien.

Pour mon fiancé : Mon soutien le plus fidèle et mon plus grand allié. Ta présence dans ma vie m'a donné la force et le courage d'atteindre mes objectifs. Ce mémoire est dédié et à notre avenir ensemble.

Pour mes grands-parents : À mes chers grands-parents, piliers de notre famille et gardiens de notre héritage. Votre sagesse et votre amour ont été une source d'inspiration constante. Ce travail est un hommage à votre influence durable dans nos vies.

Pour mes cousines : À mes cousines adorées, complices de tant de souvenirs et de rires. Votre amitié et votre soutien ont enrichi ma vie de manière inestimable. Ce mémoire est dédié à notre lien familial et à notre complicité.

Pour ma belle-mère : À ma chère belle-mère, qui m'a accueillie dans sa famille avec amour et générosité. Ton soutien et ta bienveillance ont été une source de réconfort et d'inspiration. Ce mémoire est dédié à notre relation précieuse et à ta place spéciale dans ma vie.

Pour ma belle-sœur : À ma belle-sœur bien-aimée, complice et amie. Ta présence joyeuse et ton soutien constant ont enrichi ma vie de manière inestimable. Ce mémoire est dédié à notre lien familial et à notre complicité grandissante. Merci d'être une part si spéciale de ma vie.

Pour mon oncle et sa famille : À mon oncle, sa femme et leurs merveilleux enfants, vous êtes une source constante de joie et de bonheur. Votre soutien et votre amour inconditionnels ont enrichi mon parcours de façon inestimable. Ce mémoire est dédié à notre famille, à notre lien indéfectible et à toutes les belles mémoires que nous partageons ensemble. Merci d'être une part si précieuse de ma vie.

YASMINE ABROUS.

Remerciements

Nous exprimons d'abord notre gratitude envers le Tout-Puissant et Miséricordieux pour nous avoir accordé la force et la patience nécessaires pour accomplir cet humble travail.

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

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

À notre Co-promoteur, **Mr Larbi Zouheir** « responsable des finances et budget » pour la réalisation du travail qu'il a réalisé, nous lui sommes reconnaissants pour le temps qu'elle nous a accordé.

Nos sincères remerciements vont également à **Mr Tani Mohamed** « Directeur Général » de nous avoir accueilli au sein de son bureau et aidé au sujet de notre thème, ainsi **Mme Dehia** « Responsable Commerce extérieure » pour son accueil, partage d'informations et connaissances et pour sa disponibilité.

Nous remercions également **Mr Allouache Amine** « Gérant » pour son partage d'informations et connaissances et pour l'attention prêtée à notre travail.

Nous souhaitons exprimer nos sincères remerciements à tous les professeurs qui nous ont enseigné et qui, par leur expertise, nous ont soutenus dans notre parcours académique.

Nous sommes reconnaissants envers les membres du jury pour avoir présidé et examiné notre travail avec attention.

Nous adressons également nos remerciements à nos familles, dont les prières et les encouragements nous ont permis de surmonter tous les obstacles.

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

Résumé

Dans le secteur agroalimentaire, la dynamique de production et de consommation revêt une importance cruciale, exigeant une adaptation constante aux variations du marché et des demandes fluctuantes. Les entreprises opérant dans ce secteur doivent démontrer une grande agilité pour demeurer compétitives et performantes. Cela leur permet non seulement de rivaliser avec les géants du marché, mais également de maintenir une rentabilité opérationnelle remarquable.

Il est clair que le succès de cette dernière dépend étroitement de l'efficacité de sa chaîne d'approvisionnement, depuis l'identification des matières premières nécessaires jusqu'à la collaboration avec les fournisseurs, la fabrication, et enfin la distribution en gros, joue un rôle crucial dans la rentabilité globale de l'entreprise. Il est impératif d'optimiser constamment cette chaîne pour maintenir un équilibre parfait entre le prix et la qualité des produits, minimiser les coûts et respecter les délais, tout en surmontant les obstacles potentiels. Ainsi, la gestion adéquate des stratégies de sourcing devient un levier majeur pour maximiser la rentabilité de l'entreprise.

Tous ces éléments mentionnés, en plus du mouvement continu et étudié du flux d'informations financières, matérielles, administratives et humaines, contribuent à la réalisation des objectifs fixés et souhaités par la direction. D'un autre côté, ils ont un impact direct sur la rentabilité de l'entreprise.

L'entreprise "NEW AGRO" s'engage avec perspicacité à maintenir sa position parmi les leaders du marché algérien en assurant des stratégies commerciales exceptionnelles, sur le plan qualitatif. Dans cette perspective, la gestion efficace de sa chaîne d'approvisionnement, en mettant particulièrement l'accent sur le sourcing, revêt une importance cruciale, car elle influence directement la rentabilité de l'entreprise. Notre étude se focalisera ainsi sur deux aspects essentiels : la réduction des coûts d'achat et l'amélioration de la qualité des produits.

En examinant ces éléments à la lumière de l'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de l'entreprise, nous chercherons à mettre en évidence l'importance stratégique de ces pratiques dans le contexte spécifique de "NEW AGRO".

Mots clés : Secteur Agro-alimentaire, sourcing international, rentabilité de l'entreprise, maîtrise des stratégies, coûts d'achats, fournisseur, achats internationaux.

ملخص

تعتبر ديناميكية الإنتاج والاستهلاك في قطاع الزراعة والأغذية ذات أهمية بالغة، مما يتطلب التكيف المستمر مع تقلبات السوق وتغيرات الطلبات. تحتاج الشركات التي تعمل في هذا القطاع إلى إظهار مرونة كبيرة للبقاء تنافسية وفعالة. هذا لا يسمح لهم فقط بالتنافس مع عمالقة السوق، بل يسمح لهم أيضاً بالحفاظ على كفاءة تشغيل ملحوظة.

من الواضح أن نجاح هذا الأخير يعتمد ارتباطاً وثيقاً بفعالية سلسلة الإمدادات، حيث يلعب دوراً حاسماً في ربحية الشركة بشكل عام، من تحديد المواد الخام اللازمة إلى التعاون مع الموردين، والتصنيع، وأخيراً التوزيع بالجملة. من الضروري تحسين هذه السلسلة باستمرار للحفاظ على توازن مثالي بين سعر وجودة المنتجات، وتقليل التكاليف، والامتثال للمواعيد النهائية، بينما يتم التغلب على العقبات المحتملة. وبالتالي، يصبح إدارة استراتيجيات التوريد بشكل صحيح رافعة رئيسية لتحقيق أقصى قدر من الربحية للشركة.

جميع هذه العوامل المذكورة، بالإضافة إلى الحركة المستمرة والمدروسة لتدفق المعلومات المالية والمادية والإدارية والبشرية، تساهم في تحقيق الأهداف التي حددتها وتتمناها الإدارة. من ناحية أخرى، لها تأثير مباشر على ربحية الشركة بذكاء بالحفاظ على موقعها بين قادة السوق الجزائري من خلال تأمين استراتيجيات تجارية "NEW AGRO" تلنزم شركة استثنائية من حيث الجودة. في هذا السياق، فإن إدارة سلسلة الإمدادات الخاصة بها، مع التركيز بشكل خاص على التوريد، تكتسب أهمية بالغة، حيث تؤثر مباشرة على ربحية الشركة. سنتمركز دراستنا بالتالي حول جانبين أساسيين: تقليل تكاليف الشراء واختيار المورد الصحيح.

من خلال فحص هذه العناصر في ضوء أثر إتقان استراتيجيات التوريد الدولي على ربحية الشركة، سنحاول إبراز الأهمية "NEW AGRO" الاستراتيجية لهذه الممارسات في السياق الخاص لشركة.

الكلمات الرئيسية: قطاع الزراعة والأغذية، التوريد الدولي، ربحية الشركة، إتقان الاستراتيجيات، تكاليف الشراء، المورد، المشتريات الدولية.

Abstract

In the agro-food sector, the dynamics of production and consumption are of crucial importance, demanding constant adaptation to market fluctuations and shifting demands. Companies operating in this sector must demonstrate great agility to remain competitive and perform effectively. This not only enables them to compete with market giants but also to maintain remarkable operational efficiency.

It is clear that the success of the latter depends closely on the effectiveness of its supply chain, from identifying necessary raw materials to collaborating with suppliers, manufacturing, and ultimately wholesale distribution, playing a crucial role in the overall profitability of the company. It is imperative to constantly optimize this chain to maintain a perfect balance between price and product quality, minimize costs, and meet deadlines, all while overcoming potential obstacles. Thus, proper management of sourcing strategies becomes a major lever for maximizing company profitability.

All these mentioned elements, in addition to the continuous and studied movement of financial, material, administrative, and human information flow, contribute to achieving the goals set and desired by management. On the other hand, they have a direct impact on the profitability of the company. The company "NEW AGRO" is committed with perspicacity to maintain its position among the leaders of the Algerian market by ensuring exceptional commercial strategies, qualitatively speaking. In this perspective, the effective management of its supply chain, with a particular focus on sourcing, is of crucial importance, as it directly influences the profitability of the company. Our study will thus focus on two essential aspects: reducing purchasing costs and choosing the right supplier.

By examining these elements in light of the impact of mastering international sourcing strategies on company profitability, we will seek to highlight the strategic importance of these practices in the specific context of "NEW AGRO."

Keywords: Agro-food sector, international sourcing, company profitability, mastery of strategies, purchasing costs, supplier, international purchases.

Liste des tableaux

Tableau 1 ratios de rentabilité économique	62
Tableau 2: date de lancement des produits de NEW AGRO.....	100
Tableau 3 : Evolution de la production des produits de 2021 à 2023.	109
Tableau 4 Evolution chiffres d'affaires de 2021 à 2023 par type de produit.	123

Liste des figures

Figure 1 Processus de qualification fournisseur	28
Figure 2 fournisseurs locaux vs globaux.....	43
Figure 3 cartographie d'expertise fournisseur.....	49
Figure 4 cartographie des achats.....	51
Figure 5 les diverses composantes de la rentabilité	64
Figure 6 Processus d'achat	77
Figure 7 Matrice Kraljic.....	82
Figure 8 Axe de progrès	85
Figure 9 Cycles du bilan fonctionnel	87
Figure 10: L'organigramme de la Sarl New Agro.....	104
Figure 11: Evolution de la production des produits de 2021 à 2023.....	110
Figure 12: Evolution du nombre de dossiers d'importations de matières premières New Agro.....	126
Figure 13: Evolution des modalités de paiement pour les dossiers d'importation de New Agro 2021-2023.	128

Liste des annexes :

Annexe 1: Guide d'entretien semi directifs.....	151
Annexe 2: Facture Bonduelle	152
Annexe: 3 Bill of lading MAERSK.....	153
Annexe 4: Packing List Bonduelle	155
Annexe 5: Certificat d'origine champignons Bonduelle.....	156
Annexe 6: Certificat Phytosanitaire champignon Bonduelle	157
Annexe 7: Certificat Sanitaire champignon Bonduelle.	158
Annexe 8: Certificat microbiologique champignon Bonduelle.....	159
Annexe 9: Certificat de conformité champignon Bonduelle.....	160
Annexe 10: Avis d'arrivée de marchandise MAERSK.	161
Annexe 11: Produits de New Agro.....	163
Annexe 12: Logo New Agro.	164

Liste des abréviations :

ATL	Above the Line
BTL	Below The Line
CA	Chiffre d'affaires
CFR	Cost and Freight
ERP	Entreprise Ressource Planning
EUR1	Européen
FIFO	First In First Out
HSE	Hygiène, Sécurité, Environnement
HT	Hors Taxes
ISO	International Organisation for Standarization
LCC	Low Cost Countries
LIFO	Last In First Out
QCD	Quality, Cost, Delivery
R&D	Recherche et développement
RAP	Relationship Assessment Process
RFI	Request for Information
RFQ	Request For Proposal
ROE	Return on Equity
SARL	Société a responsabilité limité
SIMAC	Situation, Idée, Mécanisme, Avantage, Conclusion
USA	United State of America

Sommaire

1	Introduction générale :.....	12
	CHAPITRE 1 : Concept Fondamentaux du sourcing international	17
	Introduction du chapitre :	18
	Section 1 : Le Sourcing : Définition, Dimensions Et Processus.....	19
2	Section 2 : Choix du bon fournisseur	32
3	Section 03 : Evaluation de la performance des fournisseurs :	43
4	Conclusion du chapitre 1 :.....	56
	CHAPITRE 2 : Notions de.....	57
	rentabilité et approvisionnements stratégiques.....	57
	Introduction du chapitre 2 :	58
1	Section 01 : Notion de rentabilité	59
2	Section 2 : les ratios de rentabilité	70
3	Section 03 : Gestion des achats et de la rentabilité	77
	CHAPITRE 3 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de new agro.	96
	Introduction du chapitre 03 :	97
1	Section 01 : présentation de l'entreprise SARL NEW AGRO	98
2	Section 2 : Etude De L'impact Financier Du Sourcing International :.....	111
3	Section 3 : Présentation du méthodologique de l'étude qualitative et analyse des résultats de l'enquête par entretien.....	130
	Conclusion du chapitre 03 :.....	140
	Conclusion générale :.....	142

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale :

Le monde économique d'aujourd'hui se caractérise par une interdépendance accrue. L'économie est caractérisée par une concurrence intense entre les entreprises qui souhaitent élargir leurs clientèles et augmenter leur part de marché. Ce tournoi De plus en plus amélioré par l'avènement de nouvelles technologies qui permettent aux entreprises une production de biens et de services plus rapide, plus efficace et plus rentable.

Dans cet environnement économique crucial, les entreprises qui souhaitent atteindre leurs objectifs en termes de croissance, de rentabilité, de qualité et de satisfaction client doivent surveiller en permanence les tendances du marché afin de gagner des parts de marché significatives et d'optimiser leurs profits. Selon le secteur, la taille et la stratégie, les entreprises industrielles disposent de différentes manières pour atteindre leurs objectifs. Atteindre ces objectifs nécessite non seulement de produire des produits de haute qualité et de fixer des prix équitables, mais également d'assurer la continuité de leur production.

La mondialisation économique fait référence à l'intégration croissante des marchés mondiaux, des économies nationales et des entreprises au niveau international. Ceci est le résultat de l'augmentation des échanges commerciaux, des investissements internationaux, de la fluidité des facteurs de production et de la diffusion rapide de la technologie et des idées. Plusieurs forces motrices contribuent à la mondialisation économique, notamment les progrès technologiques (communications, transports), la libéralisation des marchés, les progrès des systèmes financiers, les changements politiques et la demande croissante des consommateurs pour une variété de produits et de services.

La mondialisation offre des bénéfices substantiels tels que des opportunités commerciales élargies, une spécialisation économique, l'accès à de nouveaux marchés, la diffusion des innovations technologiques et une augmentation potentielle du niveau de vie grâce à une allocation plus efficace des ressources. Cependant, la mondialisation entraîne également des défis tels que les inégalités économiques, la pression sur les travailleurs et l'industrie locaux, la vulnérabilité aux crises financières mondiales et les préoccupations environnementales associées à la consommation et à la production à grande échelle.

Les acteurs clés de la mondialisation économique sont les sociétés multinationales, les gouvernements, les organisations internationales, les institutions financières mondiales, les travailleurs et les consommateurs. Des institutions telles que l'Organisation mondiale du

Introduction générale

commerce (OMC), le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale jouent un rôle important dans la réglementation et la promotion du commerce international, des investissements et de la politique économique.

Pour les entreprises, le début de la mondialisation a entraîné une restructuration majeure du paysage économique et a mis en évidence l'importance cruciale de la concurrence au niveau international. La concurrence internationale est au cœur de cette transformation, représentant la dynamique et la concurrence entre les entreprises de chaque pays, chaque acteur gagnant des parts de marché, attirant une clientèle mondiale et s'inscrivant dans le contexte mondial. Cette forme de concurrence transcende les frontières traditionnelles et oblige les entreprises à opérer dans un environnement complexe et interconnecté. Les principaux facteurs qui façonnent cette concurrence comprennent les avantages comparatifs des pays, les progrès technologiques, les innovations, les fluctuations des taux de change, les accords commerciaux et les tendances culturelles.

Concurrence internationale offre des opportunités de se développer sur de nouveaux marchés, tout en étant confrontées à des défis complexes tels que l'adaptation à des normes culturelles différentes, la gestion des coûts de la concurrence et la pression constante d'innover. La capacité de tirer parti de ces opportunités tout en surmontant ces défis sera essentielle au succès sur la scène mondiale. Les gouvernements jouent un rôle important dans la formulation des politiques et la création de cadres réglementaires qui affectent la compétitivité des entreprises nationales sur la scène internationale. Ces interventions gouvernementales vont de la promotion de l'innovation à la conclusion d'accords commerciaux visant à uniformiser les règles du jeu.

À mesure que les entreprises évoluent sur la scène internationale, elles sont confrontées à une concurrence plus intense non seulement de la part de leurs concurrents nationaux mais aussi de la part de leurs concurrents mondiaux. Cette pression concurrentielle peut être considérée comme un puissant catalyseur pour améliorer l'efficacité opérationnelle. Les entreprises sont encouragées à optimiser leurs processus, à réduire leurs coûts de production et à accroître l'efficacité de leur chaîne d'approvisionnement pour rester compétitives sur le marché mondial.

La concurrence internationale crée un environnement dans lequel la rentabilité et l'efficacité d'une entreprise sont étroitement liées à sa capacité à innover, à optimiser ses

opérations et à s'adapter à l'évolution de la dynamique mondiale. Les entreprises qui réussissent dans ce contexte comprennent l'importance de rester agiles, proactives et axées sur l'efficacité pour réussir sur la scène internationale.

L'efficacité devient alors un facteur essentiel de rentabilité à long terme d'une entreprise dans un contexte international. Les entreprises capables de produire des biens et des services plus efficacement disposent d'un avantage concurrentiel car elles peuvent proposer des produits de haute qualité à des prix compétitifs et, par conséquent, elles peuvent attirer une clientèle plus large. La rentabilité vient de la capacité à maintenir des coûts compétitifs tout en garantissant une qualité constante.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes intéressés au marché agro-alimentaire algérien, et notre choix s'est porté sur l'entreprise NEW AGRO. Nous avons décidé de concentrer notre étude sur les achats internationaux de NEW AGRO afin d'analyser et d'évaluer leur impact sur la rentabilité de l'entreprise. De plus, nous avons choisi ce secteur car il est particulièrement pertinent pour notre thématique et présente un intérêt significatif pour notre recherche.

Notre travail visait à répondre à plusieurs objectifs spécifiques : comprendre le rôle du sourcing international dans le contexte de NEW AGRO, identifier les indicateurs de performance les plus pertinents liés à ce sourcing pour l'entreprise, examiner la relation entre la maîtrise des stratégies de sourcing international et la rentabilité de NEW AGRO, et explorer les méthodes d'évaluation de la rentabilité en tenant compte des spécificités du sourcing international dans le secteur agroalimentaire.

De ce qui précède, notre présente recherche est consacrée pour répondre à la problématique suivante : **‘Quelle est l'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de l'entreprise ?’**

Cette dernière sera suivie des sous-questions suivantes :

Comment les stratégies de sourcing international affectent-elles la qualité des produits finis ?

En quoi les stratégies de sourcing international influencent-elles la réduction des coûts de production ?

Introduction générale

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

Hypothèse 1 : La maîtrise du sourcing international permet aux entreprises de réduire leurs coûts d'achat.

Hypothèse 2 : La maîtrise du sourcing international permet aux entreprises d'améliorer la qualité de leur produit.

Nous avons utilisé une méthode qualitative pour confirmer ou infirmer ces hypothèses. Analyser et interpréter les données des documents internes de l'entreprise.

Pour enrichir nos recherches de terrain, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de managers d'organisations d'accueil dans le cadre de notre méthodologie qualitative.

Nous avons utilisé plusieurs outils pour effectuer ce travail et comprendre le problème notamment :

Dans la partie théorique, nous avons mené une étude documentaire basée sur divers ouvrages écrits, mémoires et sources web. Dans le cas réel, nous avons collecté les données nécessaires à notre analyse sur la base des informations obtenues à partir de documents internes à l'entreprise et d'entretiens organisationnels.

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres. Le premier chapitre présente les concepts fondamentaux du sourcing international en mettant l'accent sur ses courantes stratégies.

Le deuxième chapitre traite des notions sur l'identification des facteurs influençant la rentabilité, gestion des relations fournisseurs, l'impact de la géopolitique et des régulations.

Le troisième chapitre donne une présentation générale du secteur agro-alimentaire de l'entreprise NEW AGRO, ainsi qu'une analyse des réussites et des échecs. Ce chapitre examine également l'Impact de la Maîtrise des Stratégies de Sourcing International sur la rentabilité de l'entreprise.

Pour clôturer notre étude, nous présentons une conclusion dans laquelle nous analysons les résultats obtenus. Cette analyse permet de vérifier la validité des hypothèses formulées au début de notre travail, en mettant en lumière les implications pratiques des stratégies de

Introduction générale

sourcing international sur la performance financière de NEW AGRO. Nous discutons également des recommandations pour optimiser ces stratégies à l'avenir.

CHAPITRE 1 :
Concept
Fondamentaux du
sourcing international

Introduction du chapitre :

Dans un environnement commercial de plus en plus mondialisé, le sourcing international est devenu un levier stratégique crucial pour les entreprises cherchant à optimiser leur chaîne d'approvisionnement et à rester compétitives sur le marché mondial.

Ce premier chapitre sera dédié à l'exploration approfondie des bases du sourcing international, en scrutant les concepts fondamentaux qui sous-tendent cette pratique commerciale indispensable. Nous entreprendrons tout d'abord de définir précisément ce qu'implique le sourcing international, en mettant en évidence son rôle central au sein des stratégies commerciales contemporaines. Par la suite, nous passerons à une analyse des raisons pour lesquelles le sourcing international est devenu un pilier de la réussite commerciale moderne, en soulignant son impact crucial sur la croissance et la compétitivité des entreprises à l'échelle mondiale.

En outre, nous explorerons en profondeur les nombreux avantages offerts par le sourcing international, tout en examinant de près les défis complexes auxquels les entreprises peuvent être confrontées lorsqu'elles s'engagent dans des activités de sourcing à l'échelle internationale.

Enfin, nous aborderons de manière exhaustive les stratégies couramment adoptées dans le cadre du sourcing international, mettant en lumière les approches les plus efficaces pour surmonter les obstacles et maximiser les opportunités dans ce domaine dynamique et complexe.

Section 1 : Le Sourcing : Définition, Dimensions Et Processus.

Dans le monde des affaires, le sourcing international occupe une place centrale dans la gestion efficace de la rentabilité de l'entreprise. Ce dernier est considéré comme une nécessité incontournable qui permet d'accéder à de nouveaux marchés et améliorer la compétitivité à l'échelle mondiale.

En se tournant vers des sources d'approvisionnement internationales, les entreprises peuvent non seulement diversifier leurs ressources, mais également exploiter des avantages concurrentiels décisifs, leur permettant ainsi de s'établir et de prospérer dans un environnement commercial en constante évolution.

1.1 SOURCING : Le sourcing représente une composante fondamentale de la gestion des achats

1.1.1 Définition du sourcing :

L'articulation d'une stratégie efficace de sourcing, également désignée sous l'appellation de sourcing en anglais, émerge incontestablement comme une composante essentielle et fondamentale des priorités stratégiques. Cette démarche stratégique a une importance capitale dans le cadre de l'accélération du processus de création de valeur au sein de différents domaines d'activité.

D'après Olivier Bruel, le sourcing est « *la démarche de recherche des fournisseurs pouvant le mieux répondre aux besoins de la société acheteuse en termes de coûts, délais, innovation et qualité, par extension la recherche d'informations sur les marchés fournisseurs préalables à l'acte de consultation. Certains acheteurs élargissent la notion de sourcing en y incluant l'homologation des fournisseurs proprement dit¹* ».

¹ Olivier Bruel, Management des Achats, Economica, Paris, 2007, p. 627.

D'après Bernard Ballaz, le sourcing est « *l'ensemble des actions de recherche de fournisseurs et d'évaluation de leur capacité à répondre aux besoins de l'entreprise à court et moyen terme* ». ¹

Le sourcing, selon ces définitions précédentes, peut être défini comme la stratégie globale visant à rechercher et évaluer les fournisseurs potentiels en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise. Cela implique de considérer des critères tels que les coûts, les délais, l'innovation et la qualité. En outre, le processus comprend la collecte d'informations sur les marchés fournisseurs pour faciliter le processus de consultation. De plus, le sourcing englobe l'homologation des fournisseurs afin de garantir leur capacité à répondre efficacement aux besoins à court et moyen terme de l'entreprise.

1.1.2 Définition E-sourcing :

D'après Guy Hervier, « *L'e-sourcing implique l'utilisation des technologies Internet complétée de la mise en œuvre de méthodologies pour faire en sorte que la découverte, l'évaluation et la sélection des fournisseurs B2B soit plus efficace et productive. E-sourcing = Sourcing + Internet* »²

D'après Allal-Chérif Oihab et Dupouët Olivier, « *l'e-sourcing est une recherche sur internet du meilleur fournisseur pour répondre à un besoin donné, généralement non standard et non récurrent, via par exemple des appels d'offre, des requêtes ou des enchères inversées.* »³

D'après Guy Hervier et Allal-Chérif Oihab avec Dupouët Olivier l'e-sourcing est une combinaison des principes traditionnels du sourcing avec les capacités offertes par Internet pour trouver le meilleur fournisseur répondant à un besoin spécifique de l'entreprise. Cela peut inclure des activités telles que des appels d'offres, des requêtes ou des enchères inversées, en vue de sélectionner le fournisseur le plus adapté pour répondre à des besoins particuliers, souvent non standard et non récurrents.

¹ Bernard Ballaz, Le Management des achats : mélange en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre, Presses Universitaires de Grenoble, France, 2002, Page 57.

² Guy Hervier, Optimisez vos achats, Jouve Paris, France, 2003, Page 74.

³ Allal Cherif Oihab, Dupouet Olivier, Optimisez votre système d'information, Afnor, France, 2014, Page 50.

1.1.3 Types de sourcing

Le sourcing, dans le domaine des services, s'articule autour de diverses modalités, chacune présentant des niveaux d'engagement et de complexité différents, adaptés aux besoins spécifiques des clients. Ces modalités incluent le sourcing traditionnel, le Co-sourcing, le multi-sourcing, l'alliance, la joint-venture et l'in-sourcing :¹

1.1.3.1 Le sourcing traditionnel :

Représente une méthode élémentaire dans laquelle un prestataire offre des services à un client conformément à des accords et conditions préétablis. Cette approche implique généralement des arrangements simples et directs entre les parties, sans nécessiter de stratégies ou de techniques complexes.

1.1.3.2 Le Co-sourcing :

Est une technique qui implique la collaboration de divers fournisseurs pour fournir collectivement un service à un client. Dans ce prototype, les responsabilités sont partagées entre les différents prestataires, ce qui permet une répartition équilibrée des tâches et une coopération étroite pour atteindre les objectifs fixés par le client.

1.1.3.3 Le multi-sourcing

S'aligne sur une approche semblable au Co-sourcing, mais dans ce cas, la responsabilité d'intégrer les diverses prestations fournies par les différents prestataires revient au client. Cette approche implique que le client assume un rôle central dans la coordination et la gestion des multiples fournisseurs, en veillant à ce que leurs services soient considérablement fusionnés pour répondre efficacement à ses besoins spécifiques.

1.1.3.4 L'alliance :

Dans le domaine du sourcing est une structure stratégique Sous la direction d'un chef de file désigné, les différents prestataires s'associent au sein de l'alliance pour collaborer étroitement. Son rôle ne se limite pas à la simple supervision, mais s'étend également à la répartition équitable des responsabilités entre les différents partenaires. En effet, le chef de

¹ EL KHADIRI, Soukaina. (2020). L'impact du sourcing sur l'optimisation du coût de revient (mémoire de master). Fez business school. Maroc. <https://fr.scribd.com/home> Consulté le 18/03/2024 à 15h15.

CHAPITRE 1 : CONCEPTS FONDAMENTAUX DU SOURCING INTERNATIONAL

file agit comme un catalyseur de collaboration, facilitant la communication et la coordination entre les parties prenantes, afin d'assurer une mise en œuvre harmonieuse et efficace des activités prévues.

Cette approche favorise la collaboration synergique entre les compétences et les ressources des prestataires impliqués, ce qui permet d'optimiser les résultats finaux et de maximiser la valeur ajoutée pour le client.

1.1.3.5 La joint-venture :

Se définit comme une entité organisationnelle où divers fournisseurs se regroupent avec un client pour offrir des services à un ou plusieurs autres clients. Ce modèle repose sur une collaboration stratégique entre les partenaires impliqués, permettant de partager de manière plus intégrée les risques et les bénéfices découlant de cette association.

1.1.3.6 L'in-sourcing :

Est une stratégie où le client établit une entité interne, opérant de manière similaire à un prestataire externe, afin de satisfaire ses besoins en matière de services. Cela implique la mise en place d'une structure interne dédiée à la prestation de services, gérée de manière autonome et professionnelle, afin de répondre efficacement aux exigences du client en interne.

Ces différentes formes de sourcing se distinguent par plusieurs facteurs, notamment le nombre de prestataires impliqués, le niveau d'engagement des prestataires (prestation forfaitaire ou en régie, avec ou sans obligation de résultats et pénalités), ainsi que le degré d'implication du client dans le modèle de sourcing (intégration au sein de la joint-venture, pilotage des prestataires, etc.). En comprenant ces nuances, les entreprises peuvent choisir le modèle de sourcing le mieux adapté à leurs besoins et objectifs spécifiques.

Ces diverses perspectives de sourcing se caractérisent par une multitude de facteurs, dont notamment le nombre de fournisseurs engagés, la nature de leur engagement (qu'il s'agisse d'une prestation forfaitaire ou en régie, assortie ou non d'engagements en termes de résultats et de pénalités), ainsi que le degré d'implication du client dans le modèle de sourcing (qu'il s'agisse d'une intégration au sein d'une joint-venture, de la gestion des prestataires, etc.).

CHAPITRE 1 : CONCEPTS FONDAMENTAUX DU SOURCING INTERNATIONAL

En prenant en compte ces nuances, les entreprises peuvent opter pour le modèle de sourcing le plus adéquat avec leurs besoins et leurs objectifs spécifiques.

1.1.4 Les avantages du sourcing :

Le sourcing international présente de nombreux avantages pour les entreprises :

1.1.4.1 Accroître le profit :

L'augmentation du bénéfice se produit de manière significative lorsque chaque Dirham ou euro économisé par l'entité dans le domaine de l'approvisionnement est directement injecté dans le résultat net, contribuant ainsi à l'augmentation du profit. Cette dynamique crée un avantage concurrentiel pour l'entreprise, car chaque unité monétaire économisée renforce sa rentabilité, renforçant ainsi sa position sur le marché.

1.1.4.2 Gouverner les risques :

Le sourcing implique l'analyse de chaque catégorie de dépenses et de chaque fournisseur existant sera systématiquement évalué afin de prendre en compte et d'analyser les multiples risques potentiels auxquels l'entreprise peut être exposée.

Ces évaluations couvriront une gamme variée de risques, comprenant notamment les risques liés à la qualité des produits ou services fournis, les risques financiers associés à la stabilité économique du fournisseur, les risques de disponibilité en cas de perturbation de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que le niveau de coopération et de fiabilité démontré par le fournisseur dans ses interactions avec l'entreprise.

1.1.4.3 Améliorer la durabilité, la solidité et la persistance :

Le sourcing ne se limite pas à un projet ou une initiative ponctuelle, mais représente plutôt un processus continu d'activités. C'est pourquoi les responsables d'équipe sont spécifiquement chargés de surveiller en permanence les performances de leurs portefeuilles d'articles et de fournisseur.

1.1.4.4 Acquérir plus de valeur et d'efficacité :

Il est essentiel de souligner la capacité à accroître la valeur et l'efficacité des opérations d'une entreprise. En effet, le sourcing offre une opportunité stratégique de maximiser la valeur ajoutée à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement. En recherchant activement des fournisseurs compétitifs et en négociant des conditions avantageuses, les entreprises peuvent acquérir des produits et des services de qualité à des coûts optimisés.

1.1.5 Objectifs du sourcing :

La décision d'expansion des achats à l'international comporte une approche complexe, nécessitant une vision stratégique globale et un processus décisionnel formel. Les motivations de cette internationalisation des achats sont diverses, certaines étant de nature stratégique tandis que d'autres revêtent un caractère plus tactique, mais toutes reposent sur des fondements objectifs.

Malgré les implications potentielles pour la croissance domestique, cette expansion peut entraîner des restrictions, susceptibles d'avoir des répercussions sur les investissements et le marché de l'emploi. Les objectifs du sourcing sont multiples ¹

1.1.5.1 Rechercher des coûts d'achats plus bas :

La principale raison réside dans l'amélioration de la rentabilité ou de la compétitivité, recherchée à travers l'exploration de nouvelles sources dans des pays ou des régions offrant des structures de coûts plus avantageuses, communément appelés « pays à bas coûts » ou LCC (low cost countries).

En effet, les écarts de rémunération à travers le monde rendent attrayant le déploiement international lorsque les coûts de main-d'œuvre représentent une part significative des coûts de production des biens achetés.

De plus, les coûts des matières premières, de l'énergie et des produits manufacturés varient d'un endroit à un autre. Les politiques de prix de vente peuvent également différer considérablement d'une zone économique à une autre, tandis que le niveau des taxes à l'importation influence également les prix dans chaque zone.

¹ Olivier Bruel, politiques d'achat et gestion des approvisionnements, Dunod, France, 2019, page 100.

1.1.5.2 Accéder au savoir-faire technologique world wide :

La configuration mondiale des savoir-faire a connu une évolution significative. De nouvelles "zones" de spécialisation ont émergé, devenant des pôles de compétences technologiques ou techniques non plus seulement dans les pays développés traditionnels, mais également dans les régions en développement rapide. Ainsi, les acheteurs doivent désormais bénéficier d'une veille technologique systématique à l'échelle mondiale.

1.1.5.3 Réactiver la pression concurrentielle sur les fournisseurs traditionnels :

Dans de nombreux secteurs, malgré les efforts des acheteurs pour réduire les coûts auprès de leurs fournisseurs traditionnels dans les pays occidentaux, les prix du marché semblent stagner, voire augmenter à certains moments. Une des raisons souvent évoquées est le maintien de marges importantes chez les fournisseurs, poussés par les pressions de leurs actionnaires, notamment les fonds de pension, qui recherchent une rentabilité élevée à court terme.

Pourtant, il existe objectivement des possibilités d'amélioration de la productivité. Malgré les appels d'offres systématiques, les acheteurs ont du mal à obtenir des baisses significatives de prix.

Dans ce contexte, déployer - au moins une part importante de ses achats vers les LCC constitue une méthode supplémentaire pour réactiver la concurrence en faisant appel à de nouveaux concurrents. Ce qui peut inciter les fournisseurs historiques à réduire leurs marges et/ou à rechercher de nouvelles sources d'amélioration de leur productivité.

1.1.5.4 Optimiser la supply chain globale :

Pour les entreprises globales ayant des filiales dans différents pays à travers le monde, notamment à proximité des marchés clients locaux ou régionaux où elles sont implantées, il est souvent important de rechercher des fournisseurs locaux afin d'optimiser la chaîne d'approvisionnement. L'objectif principal est de rapprocher les sources d'approvisionnement pour réduire les distances, diminuer les coûts de transport et faciliter la mise en œuvre d'une logistique en "juste-à-temps".

Ce phénomène est observé principalement dans le secteur industriel, mais il est également présent dans les fournisseurs des grandes enseignes de distribution, qui doivent suivre leurs clients dans leurs implantations internationales. Ces mouvements d'implantations internationales sont souvent une des principales raisons de l'internationalisation des achats. En établissant une présence locale dans certaines zones, les entreprises sont incitées à rechercher, utiliser et souvent à développer des fournisseurs locaux afin de les rendre capables de produire selon leurs normes et standards.

1.1.5.5 Respecter des obligations de compensation et/ou de transfert De technologies :

Dans un certain nombre de pays étrangers, lors des transactions avec des états ou des sociétés nationales, il est fréquemment exigé par ces clients qu'une partie des transactions commerciales fasse l'objet de mécanismes de compensation. Cela signifie qu'une partie du produit ou du système vendu est réglée selon des modalités spécifiques telles que :

- Le simple troc : échanges de produits contre produits sans nécessité de transfert de devises, bien que cette pratique soit très rare et limitée aux pays en développement.
- Le contre-achat : achat de marchandises ou de services comme moyen de paiement, selon un pourcentage défini contractuellement, sans obligation de simultanéité.
- Le buy-back : paiement par l'achat de produits provenant des équipements exportés, selon un accord d'équivalence entre les produits vendus et achetés, avec un taux prédéfini.
- Les mécanismes d'offset : méthode où le client participe à la production du produit ou du système qu'il achète, selon un taux de couverture négocié et diverses catégories d'engagement. Cela implique souvent un transfert de technologie vers le client, se distinguant en offsets directs, semi-directs et indirects.

Ces obligations de compensation, courantes dans le commerce international, exigent donc des achats internationaux, idéalement dans les pays où l'entreprise prévoit de réaliser des opérations commerciales à l'avenir, en veillant à ce que ces achats soient potentiellement

éligibles. Il est donc important de gérer simultanément le portefeuille d'achats et le portefeuille des projets liés aux ventes.

1.1.5.6 Dollariser les achats pour équilibrer les ventes :

Un autre motif clé du développement international des achats concerne les considérations monétaires, notamment pour les entreprises cherchant à atténuer l'impact des variations de taux de change, en particulier par rapport au dollar. L'objectif est de minimiser l'exposition aux risques associés aux fluctuations défavorables des taux de change en veillant à ce que les ventes en dollars soient compensées au maximum par des achats effectués dans des zones où le dollar est utilisé.

Cette stratégie vise à éviter les conséquences néfastes des fluctuations imprévisibles des taux de change. Une fois de plus, la fonction Achats peut jouer un rôle crucial dans le maintien de l'équilibre financier et de la trésorerie de l'entreprise.¹

1.1.6 Sourcing et la recherche fournisseur :

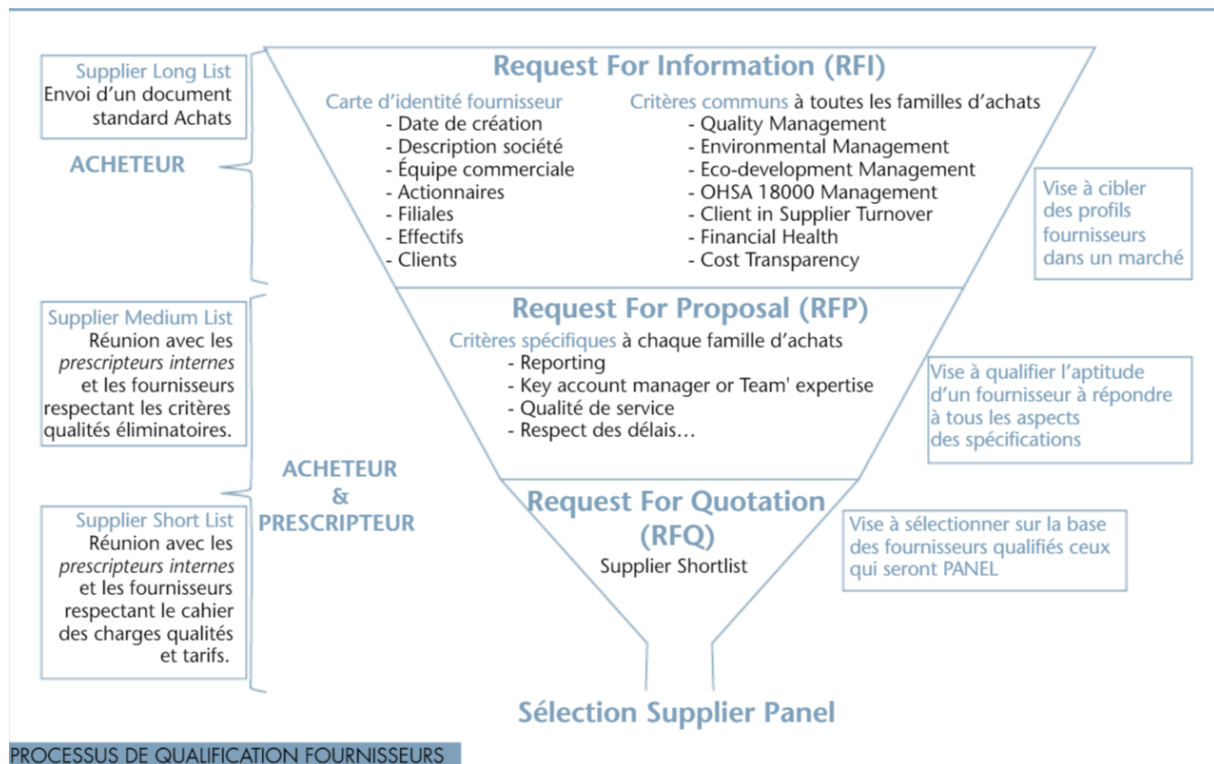
La recherche du fournisseur idéal, également connue sous le nom de sourcing, représente une étape fondamentale dans le processus d'achat. C'est à ce niveau que l'on sélectionne le fournisseur le mieux adapté pour satisfaire les besoins de l'acheteur et établir une relation commerciale avec lui. Cette étape revêt différentes formes selon la catégorie d'achat concernée et les outils utilisés par l'acheteur.

1.1.6.1 Outils de consultation et de sélection des fournisseurs (RFX) :

Les RFX englobent différents types de documents offrant la capacité aux acheteurs de collaborer avec les fournisseurs durant la phase de sourcing. Ces derniers peuvent être utilisés individuellement ou en combinaison, selon les besoins spécifiques de l'achat.

¹ Olivier, Opcit, pages 105.

Figure 1 Processus de qualification fournisseur



Source : Debate Bertrand, Brochot Maud Audino, Olivier. Page 130.

1.1.6.1.1 Les RFI (Request for Information) :

Demands d'information, permettent aux acheteurs d'interroger les fournisseurs pour but de récolter des détails sur la faisabilité d'un projet, les contraintes et les risques potentiels, ainsi que sur la volonté et la capacité des parties concernées à participer aux négociations et aux transactions. Ces demandes représentent une étude de marché dans le domaine des achats, visant à collecter des informations précises sur l'état actuel du marché en relation avec un besoin spécifique. À ce niveau, peu ou pas d'informations sont divulguées sur les intentions de l'acheteur.¹

1.1.6.1.2 Request For Quotation (RFQ) :

Demande de devis, est plus couramment appelée consultation. Son but est de mettre en compétition plusieurs fournisseurs préalablement identifiés et de solliciter d'eux une

¹ Alla Cherif, Oihab, Optimisez Vos Achats, AFNOR, France, 2011, Page 32.

proposition technique et financière pour répondre à un besoin spécifique. Les étapes de la RFQ :

1

a) Organiser la RFQ :

La première étape, l'organisation de la RFQ, peut occuper jusqu'à la moitié du temps et des efforts du projet. Elle vise à répondre à trois questions clés : pourquoi réaliser cette RFQ, combien de fournisseurs contacter et lesquels ? Si l'entreprise cherche à accroître son accès à l'innovation, elle peut opter pour un double sourcing, impliquant plusieurs fournisseurs pour le même produit ou service. L'analyse du contexte de la RFQ permet d'adapter la sélection des fournisseurs. Généralement, on sollicite entre trois et six fournisseurs, trois étant l'idéal pour des offres représentatives. Cette phase inclut également la définition des documents nécessaires pour une RFQ efficace (cahier des charges, grille de réponse, etc.), garantissant des offres uniformes et comparables.

b) Communiquer la RFQ :

Cette seconde étape consiste le suivie de la phase d'étude et de réponse des fournisseurs. L'envoi, généralement effectué par courrier électronique, doit être uniforme pour tous les participants et comporter des instructions claires telles que la date limite de réponse, les contacts commerciaux et techniques, etc. Il peut être bénéfique de contacter directement chaque fournisseur après l'envoi de la RFQ, non seulement pour confirmer sa réception, mais aussi pour susciter une motivation supplémentaire à y répondre.

c) Sélectionner le fournisseur :

Une fois les offres reçues, la troisième étape consiste à procéder à une sélection de fournisseur. Si la phase d'organisation a été mise en place avec succès, la sélection du fournisseur en est largement facilitée. Les offres reçues sont présentées dans un format uniforme, avec le même niveau de détail et selon des conditions identiques. Elles peuvent donc être facilement analysées dans une grille de comparaison, tant sur le plan technique que financier.

En cas de consultation d'un grand nombre de fournisseurs, l'acheteur peut ajouter une phase de présélection, ne gardant que les deux ou trois meilleures offres qui se distinguent dans une short-list. Le travail de négociation est alors concentré spécifiquement avec ces

¹ Wajnsztock Olivier, Manager ses achats et ses fournisseurs, Eyrolles, France, 2021, page 18.

fournisseurs. La négociation permettra d'identifier l'offre technique et financière finale la plus conforme. En collaboration avec le client interne, l'acheteur peut alors désigner le fournisseur retenu.

d) Clôturer la RFQ :

La dernière étape représente une clôture de cette démarche. Cela implique de fournir un retour d'expérience aux fournisseurs n'ayant pas remporté la commande, afin de les aider à améliorer leurs offres pour de futures opportunités. En agissant ainsi, l'acheteur augmente les chances d'obtenir à nouveau des offres compétitives de la part de ces fournisseurs lors de prochaines mises en concurrence. Cette phase concerne également le fournisseur sélectionné. Pour lui, la clôture marque le début de la prochaine étape : celle de la relation contractuelle.

1.1.6.1.3 LA RFP (Request for Proposal) :

Une Demande de Proposition (RFP) est un outil formalisant le cahier des charges fonctionnel. Elle permet aux fournisseurs de comprendre le besoin et de soumettre une proposition technique détaillée, permettant une comparaison entre les fournisseurs invités. C'est un document complet qui fournit toutes les informations nécessaires pour prendre une décision objective.

La préparation de la RFP revêt une grande importance : le temps investi dans la rédaction du cahier des charges aura un impact direct sur la qualité des réponses des fournisseurs ainsi que sur la fluidité des échanges ultérieurs. Souvent, une réunion d'information pour fournir des instructions claires et répondre à toutes les questions est plus efficace qu'un cahier des charges long et détaillé. Une RFP devrait notamment inclure¹ :

- Un accord de confidentialité
- Une présentation de l'entreprise et de ses activités
- La portée du projet
- Le calendrier
- Le cahier des charges fonctionnel
- Les conditions commerciales
- Un budget (estimation)

¹ Bertrand Debatt , Maud Brochot , Olivier Audino, Les fiches outils des achats, Eyrolles, France, 2014, Page131.

- Les critères d'évaluation (avec ou sans pondération)
- Les instructions pour la soumission des offres techniques.

La RFP informe officiellement les fournisseurs des intentions d'achat, facilitant ainsi un processus transparent et formel. Elle permet d'obtenir des propositions comparables, simplifiant ainsi l'évaluation des offres. De plus, en suivant une procédure claire et équitable, elle garantit une communication ouverte sans favoriser aucun fournisseur.

1.1.6.2 Les appels d'offre :

Les appels d'offres sont essentiels pour mettre les fournisseurs en concurrence. Le processus comprend quatre étapes : présélection des fournisseurs, préparation du dossier, envoi du dossier à tous les fournisseurs, et comparaison des offres pour sélectionner le meilleur. Contacter au moins trois fournisseurs est recommandé pour obtenir des prix précis. Il est judicieux de solliciter des fournisseurs avec lesquels il y a déjà eu une activité, des fournisseurs référencés mais inactifs, ainsi que des prospects pour de nouvelles approches. Les appels d'offres offrent des opportunités de croissance, mais pour y participer, il faut maintenir une visibilité constante dans le paysage des entreprises.¹

1.1.6.3 La négociation d'achat :

La négociation est souvent perçue comme un art consistant à obtenir les conditions les plus avantageuses pour soi-même. Cependant, elle repose davantage sur des techniques, des stratégies et un apprentissage pratique et théorique que sur un don inné. De plus, une focalisation excessive sur nos propres exigences peut nuire à la relation avec nos fournisseurs et compromettre la confiance et le partenariat potentiels.²

L'achat implique une négociation entre au moins deux parties cherchant à obtenir le meilleur accord possible. Pour être efficace, l'acheteur doit avoir une volonté et une aptitude à négocier. Il échange des éléments bénéfiques pour son entreprise contre d'autres bénéfiques

¹ Do Marcolino, Pierre-Michel, Les fiches outils du consultant, Eyrolles, France, 2019. Page 68.

² Roger Perrotin, François Soulet de Brugière, Jean-Jacques Pasero, Manuels des achats, Editions d'Organisation, France, 2007. Page 132.

pour le fournisseur, tout en minimisant les contraintes pour son entreprise. Pour cela, il doit maîtriser divers paramètres tels que le prix, les délais, la qualité, etc.

Outre les négociations avec les fournisseurs, l'acheteur joue également le rôle de "fournisseur" vis-à-vis de ses clients internes. Ces derniers peuvent parfois avoir des attentes irréalistes, ce qui nécessite de les sensibiliser aux contraintes et de leur proposer des alternatives appropriées.

La négociation se déroule dans divers contextes auxquels les acheteurs doivent s'adapter, tels que la convergence, la divergence, le désaccord, le conflit, la concurrence, le consensus, etc. C'est un processus complexe où chaque étape doit être maîtrisée pour parvenir à des accords mutuellement bénéfiques.

Section 2 : Choix du bon fournisseur

Le choix du bon fournisseur est une décision stratégique importante pour chaque entreprise. En effet, la qualité des produits ou des services, les délais de livraison, les coûts, ainsi que la fiabilité et la réputation du fournisseur, peuvent influencer d'une manière significative sur la performance et la compétitivité de l'entreprise. Ainsi, le processus de sélection du fournisseur approprié nécessite une analyse méticuleuse, une évaluation précise et une prise de décision éclairé afin de garantir des relations durables et mutuellement bénéfiques.

2.1 Segmentation de fournisseur :

La segmentation des fournisseurs est une pratique essentielle dans la gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement. En effet, elle permet d'identifier et de classer les fournisseurs, à travers des outils tels que :

La fiche d'avancement, la fiche de performance fournisseur¹ :

¹ Stéphane Canonne, la boîte à outil de l'acheteur, Dunod, Edition 1, France, 2022, Page 58.

2.1.1 La fiche d'avancement :

La prestation est le compte-rendu d'un point périodique avec le fournisseur sur l'avancement d'une prestation intellectuelle ou d'un service dont il a la charge.

L'outil évalue :

- Le niveau de qualité des livrables ;
- Le niveau technique de prestation ;
- Les ressources mises en œuvre ;
- Le respect du planning ;
- Le pilotage/encadrement de la mission ;
- La réactivité/l'anticipation.

La fiche d'avancement vise à assurer le suivi rigoureux du contrat en cours, garantissant ainsi sa bonne application. Elle permet également de réagir promptement en cas de déviations, en mettant en place des actions correctives dès leur identification. En outre, elle joue un rôle crucial dans la communication avec les clients internes, en fournissant un aperçu clair et régulier de l'avancement de la mission, favorisant ainsi la transparence et la confiance dans le processus.

2.1.2 La fiche de performance fournisseur :

La notation du fournisseur est établie en fonction de cinq dimensions de performance : qualité, coûts, délais, innovation et management.

La fiche de performance fournisseur a pour objectifs de fournir un retour sur le rendement du fournisseur, favorisant ainsi une communication constructive et transparente. Elle sert également de référence pour identifier les domaines nécessitant des améliorations, facilitant ainsi l'élaboration de plans d'action futurs. De plus, elle permet de comparer les performances du fournisseur avec celles des autres fournisseurs de la même famille, offrant ainsi des perspectives sur sa position relative et des opportunités d'optimisation.

L'évaluation de la relation client fournisseur, classification des fournisseurs ¹ :

2.1.3 L'évaluation de la relation client Fournisseur :

Le modèle RAP (Relationship Assessment Process), développé et amélioré par Thomas E. Johnsen, Rhona E. Johnsen et Richard C. Lamming, vise à évaluer la relation globale entre le client et le fournisseur plutôt que la simple performance du fournisseur. Il englobe huit

¹ Stéphane canonne, la boîte à outils de l'acheteur, Dunod, Edition 2, France, 2023, page 172.

dimensions de la relation, à savoir la réciprocité, la spécificité, la coopération, le conflit, l'intensité, la divergence interpersonnelle, le pouvoir/dépendance et la confiance.

L'évaluation de la relation client-fournisseur vise d'abord à garantir que le niveau des relations établies corresponde aux enjeux stratégiques des achats, assurant ainsi une cohérence avec les objectifs globaux.

Elle joue également un rôle crucial dans la gestion des divergences de points de vue et des conflits potentiels associés à la relation, favorisant ainsi une collaboration constructive et harmonieuse. Enfin, cette évaluation a pour but ultime d'améliorer la relation sur le moyen et long terme, en identifiant les opportunités d'optimisation et en mettant en place des actions visant à renforcer la confiance et la satisfaction mutuelle.

2.1.4 La classification des fournisseurs :

Le développement de l'activité avec un fournisseur est influencé par divers éléments tels que sa performance effective, la qualité de la relation et son niveau de dépendance.

La classification fournisseur a pour objectif principal de différencier les fournisseurs stratégiques des fournisseurs conventionnels, permettant ainsi de mieux orienter leur évolution au sein du panel. Elle facilite également le partage interne du statut attribué à chaque fournisseur, ainsi que des actions entreprises dans le cadre de la gestion du panel, favorisant ainsi la coordination et la transparence au sein de l'organisation.

De plus, elle permet une communication cohérente de la position de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs, renforçant ainsi la crédibilité et la clarté des relations commerciales.

2.2 La gestion du panel fournisseur :

Inclure un fournisseur dans le panel implique qu'il est désormais autorisé à produire et à livrer pour les besoins de l'entreprise. Cela représente la conclusion d'un processus de qualification du fournisseur, comprenant les étapes précédemment décrites et se terminant

généralement par un audit sur site du fournisseur, couvrant les moyens industriels et l'organisation qualité : ¹

La gestion d'un panel fournisseur doit être dynamique, ce qui signifie que le panel doit évoluer en intégrant régulièrement de nouveaux fournisseurs potentiels dans les demandes d'informations (RFI) ou les appels d'offres (RFP), tout en retirant les fournisseurs sous-performant.

L'objectif n'est pas de changer de fournisseurs fréquemment, mais au contraire, de maintenir un noyau stable de fournisseurs qui créent de la valeur pour l'entreprise. Cependant, ne pas remettre en question régulièrement ses fournisseurs peut entraîner des situations risquées telles que la perte de compétitivité, un niveau de dépendance élevé ou la saturation des capacités du fournisseur.

La gestion d'un panel de fournisseurs repose notamment sur un processus continu d'évaluation de la performance des fournisseurs, en utilisant des indicateurs QCD indispensables, ainsi que sur des revues régulières, au moins annuelles, menées avec des représentants des différentes directions qui sont en relation avec les fournisseurs.

Chacune de ces directions a des attentes spécifiques, et ces revues permettent d'assurer une communication efficace et de répondre aux besoins divers de l'entreprise :

- La direction des achats est en première ligne pour évaluer le critère de compétitivité.
- La direction financière apporte un soutien aux achats en évaluant la santé financière et, de manière plus globale, la pérennité du fournisseur, y compris la structure de l'actionnariat, entre autres aspects.
- La direction de la recherche et développement évalue la capacité en recherche et développement du fournisseur

¹ Alleaume Alain, achat pour non-spécialistes, Dunod, France, 2013, page 126.

2.3 Gestion des relations fournisseurs :

La relation avec les fournisseurs ne se limite pas à la signature d'un contrat. Sans suivi, il y a un risque élevé que les accords ne soient pas respectés, tant par les fournisseurs que par les parties internes. Les fournisseurs peuvent profiter du manque de contrôle pour changer les termes en leur faveur, tandis que les parties internes peuvent favoriser certains fournisseurs ou engager l'entreprise au-delà des besoins réels sans réévaluation des termes.

De plus, des événements imprévus comme des problèmes de qualité ou des perturbations externes peuvent influencer la relation. Pour améliorer la situation, l'automatisation des échanges d'informations et une relation cordiale peuvent être bénéfiques pour les deux parties. Les grandes entreprises mettent souvent en place un suivi systématique des fournisseurs pour évaluer leur performance et son impact économique. Les litiges peuvent également surgir en interne et être à l'initiative des fournisseurs, nécessitant une résolution appropriée.

1

2.4 L'identification du risque fournisseur :

L'identification du risque fournisseur explore les méthodes et les outils pour anticiper et gérer les risques liés aux fournisseurs, parmi ses risques ²:

2.4.1 Risque stratégique et de gouvernance :

Les origines du risque stratégique fournisseur dépendent de sa position sur le marché et de ses orientations à court, moyen et long terme. Plusieurs indicateurs permettent de repérer ces facteurs de risque stratégique :

- La taille du fournisseur : chiffre d'affaires et son évolution, emplacement géographique, présence de filiales. Ce critère aide à évaluer le degré de dépendance, c'est-à-dire l'importance de l'entreprise cliente dans le chiffre d'affaires du fournisseur.
- L'historique : date de création, évolution des tarifs, références clients et poids des autres clients.

¹ Moutot Jean-Michel, Mesurer la performance de la fonction achats, Edition d'organisation, France, 2010, page 6.

² Damien Forterre, Fonctions de l'entreprise, Dunod, France, 2013, page 60.

- L'organisation : structure organisationnelle et niveau de prise de décision.
- Le système d'information et de communication : technologies utilisées et langues pratiquées.
- Les projets d'acquisition ou de fusion.
- La menace d'absorption de l'entreprise par un concurrent, ou l'absence de plan de reprise.
- L'organisation des achats : pouvoir de négociation avec les fournisseurs, utilisation de la sous-traitance.

2.4.2 Risques opérationnels :

Le risque opérationnel lié à la qualité de l'entreprise, se réfère à sa capacité à répondre aux besoins exprimés ou implicites des consommateurs. Cette qualité est évaluée à travers plusieurs aspects :

- La fiabilité, mesurée par le nombre de défaillances rencontrées par les clients.
- La durabilité, qui concerne la durée de vie du produit.
- La conformité aux normes volontaires ou obligatoires de sécurité et de conformité.
- La performance du produit ou service dans l'accomplissement de ses fonctions.

Pour évaluer la qualité d'une entreprise, l'acheteur examine la correspondance entre ses attentes et sa perception de la qualité des processus et produits ou services fournis par un fournisseur.

Cela peut impliquer la demande de copie et de rapport de certification ISO 9001, ou la construction d'un questionnaire d'évaluation adapté au secteur en l'absence de certification. Des

CHAPITRE 1 : CONCEPTS FONDAMENTAUX DU SOURCING INTERNATIONAL

documentations sectorielles sur la qualité existent pour divers secteurs comme l'aéronautique, l'automobile.

Dans le processus de production, plusieurs facteurs de risque qualité peuvent être identifiés :

- La politique qualité, incluant la documentation et la communication des processus qualité, les méthodes d'amélioration continue, l'assurance qualité, la prévention des risques et la gestion des réclamations clients.
- Les locaux, comprenant la propreté, l'entretien et l'organisation de l'espace, les conditions de travail et la sécurité du personnel.
- L'approvisionnement, englobant la gestion des approvisionnements, le suivi de la qualité dans les achats et la gestion des stocks.
- Le personnel, concernant son organisation, les conditions de travail, la gestion du temps et de la rémunération.
- Le management, comprenant la définition claire des responsabilités, l'existence d'un service qualité identifié et la certification.
- La traçabilité et le suivi, impliquant l'utilisation de logiciels ERP pour tracer les lots de produits, le suivi des délais de production et l'entretien du matériel.
- Les procédures de contrôle et de test, incluant la méthode d'échantillonnage, l'examen des échantillons non conformes et la vérification des systèmes de contrôle.

Le risque technologique est également pris en compte, notamment en fonction du cycle de vie d'une technologie et des pratiques de R&D de l'entreprise fournisseur. Les risques logistiques doivent également être évalués, surtout en cas de sourcing lointain, afin de prévenir

les problèmes de quantité, qualité et délais pouvant impacter les opérations en aval de la chaîne d'approvisionnement.

2.4.3 Risque financier :

Une étape cruciale de l'évaluation du risque fournisseur consiste à examiner sa santé financière pour estimer sa rentabilité, sa solvabilité et sa gestion financière. Cependant, collecter des données financières auprès d'une entreprise située dans un pays émergent peut s'avérer difficile. Dans un premier temps, il est recommandé de demander au fournisseur plusieurs informations, notamment :

- Le chiffre d'affaires des trois dernières années.
- Les bénéfices ou les pertes.
- La valeur de ses actifs.
- Les investissements réalisés et le rendement des actifs.
- Le niveau de trésorerie, le rapport passif/actif et les délais de paiement pratiqués.
- Le recours éventuel à l'affacturage ou au factoring.
- La possibilité de fusion ou d'acquisition.
- Le nombre de clients et leur contribution au chiffre d'affaires, afin d'évaluer le degré de dépendance du fournisseur à d'autres clients.

2.5 Collaboration fournisseur :

La Collaboration des fournisseurs découvre les stratégies et pratiques essentielles pour une coopération performante avec les fournisseurs. En mettant en lumière les principes clés et

les outils pertinents, elle vise à optimiser les relations d'affaires et à renforcer la compétitivité des entreprises :

2.5.1 Types de collaboration :

La collaboration des fournisseurs comporte deux types principaux¹ :

2.5.1.1 Collaboration Verticale avec les Clients/Fournisseur :

L'intégration verticale la norme pour assurer la stabilité des débouchés et des approvisionnements, les entreprises se recentrent désormais sur leur activité principale, externalisant celles jugées moins stratégiques. Cette transition s'explique par divers courants théoriques, notamment la théorie des coûts de transaction de Williamson, qui met en lumière les avantages de l'externalisation face aux coûts de transaction élevés.

L'avènement des nouvelles technologies de communication et les progrès dans le domaine des transports ont également joué un rôle crucial dans cette évolution, facilitant les échanges à distance et permettant aux entreprises d'explorer de nouveaux horizons pour leurs approvisionnements.

Ainsi, les entreprises accordent une importance croissante à leurs relations avec leurs fournisseurs, reconnaissant que ces partenariats peuvent générer davantage de valeur que la simple réduction des coûts. Les achats responsables sont devenus un levier majeur, prenant en compte des dimensions environnementales, sociales et économiques.

Des études récentes, comme celle menée par Nathalie Merminod, Bénédicte Serrate et Hugues Poissonnier, mettent en évidence l'importance de la collaboration avec les fournisseurs. Cette collaboration, évaluée à la fois en interne et en externe, est essentielle pour optimiser les performances de la chaîne d'approvisionnement.

En conclusion, la collaboration verticale avec les clients et les fournisseurs est une stratégie essentielle pour les entreprises cherchant à maximiser la création de valeur et à assumer leur responsabilité sociale et environnementale.

¹ Hugues Poissonnier, Michel Philippart, Nicolas Kourim. Les achats collaboratifs. Groupe de Boeck, Edition 1, Belgique, 2012. Page 37.

2.5.1.2 Collaboration horizontale avec les fournisseurs

Dans le domaine des collaborations inter-organisationnelles, une diversité de formes émerge, souvent soutenue par les pouvoirs publics au niveau national ou local, en vue de stimuler la création d'emplois non délocalisables. Ces collaborations impliquent des acteurs aux profils variés et peuvent prendre différentes configurations.

Certaines se limitent à des partenariats entre entreprises, tandis que d'autres intègrent également d'autres acteurs tels que des laboratoires de recherche, qu'ils soient publics ou privés.

Formes de Collaboration Inter-Organisationnelle :

- Collaboration initiée par les acteurs eux-mêmes.
- Collaboration soutenue par les pouvoirs publics.
- Tous les partenaires sont des entreprises.
- Diversité des partenaires : entreprises, universités.
- Districts industriels.
- Systèmes productifs locaux (SPL).
- Clusters.
- Pôles de compétitivité.

Les districts industriels regroupent exclusivement des entreprises et ne bénéficient pas de soutien officiel des pouvoirs publics. Ils sont particulièrement nombreux dans le secteur de l'habillement, notamment dans le nord de Vicair.

Les systèmes productifs locaux (SPL), eux, rassemblent uniquement des entreprises mais bénéficient du soutien des pouvoirs publics. Ils se distinguent par leur gestion collective des ressources humaines, démontrant ainsi des pratiques collaboratives avancées.

Quant aux clusters, ils réunissent des partenaires variés qui choisissent de travailler ensemble sans encouragement direct des pouvoirs publics.

Enfin, les pôles de compétitivité visent explicitement à intégrer l'industrie, la recherche et la formation pour favoriser l'innovation, l'emploi et la compétitivité internationale

La Dynamique du Marché Fournisseurs examine les différences entre les fournisseurs mondiaux et locaux, mettant en évidence leurs impacts sur la chaîne d'approvisionnement et les décisions d'achat des entreprises¹ :

Dans le domaine des achats, nous sommes souvent confrontés à la disparité entre les fournisseurs ayant une portée mondiale, notamment dans le secteur de l'informatique, et ceux qui opèrent à l'échelle locale, comme dans les services de nettoyage ou de maintenance industrielle, où la réactivité et la proximité sont essentielles.

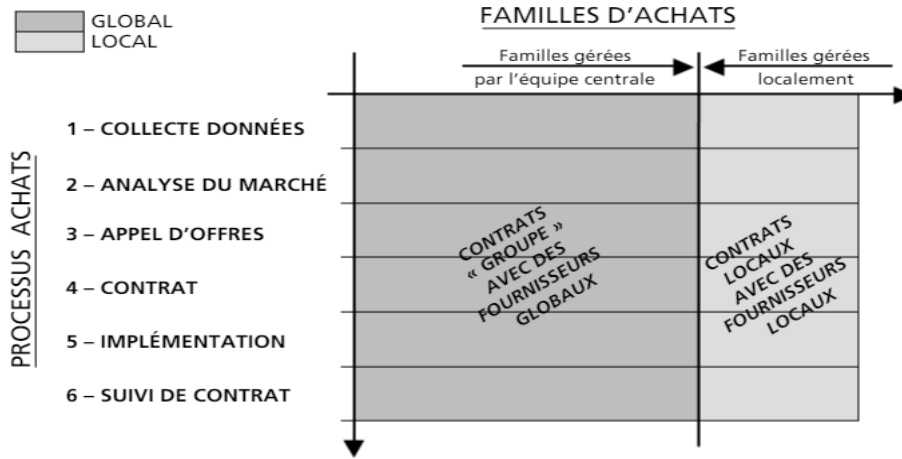
2.5.1.2.1 Évolution Culturelle :

Cette dichotomie entre global et local émerge au sein des entreprises qui passent d'une gestion des achats hors production assurée par les services utilisateurs eux-mêmes à une gestion centralisée. Si l'existence de fournisseurs internationaux est généralement acceptée pour une gestion centralisée, la transition vers une gestion des fournisseurs traditionnellement locaux, auparavant gérée en interne, suscite davantage de débats. Les utilisateurs sont souvent enclins à maintenir une gestion locale, même après le transfert de cette responsabilité aux services achats.

¹Robert Boghos, Olivier Menuet, Luc Mora, la fonction achat hors production, Eyrolles, France, 2012, Page 25.

2.5.1.2.2 Structure Organisationnelle : Acheteurs Mondiaux vs Acheteurs Locaux :

Figure 2 : fournisseurs locaux vs globaux



Source : Hugues Poissonnier, Michel Philippart, Nicolas Kourim, ibid page 37.

Dans la communauté des achats, il est courant de trouver deux types d'acheteurs, parfois affiliés à des structures hiérarchiques différentes : les acheteurs locaux et les acheteurs mondiaux, parfois appelés acheteurs centraux lorsqu'ils opèrent au siège de l'entreprise. La question qui se pose alors est de savoir comment répartir les responsabilités et les tâches entre ces deux groupes.

Répartition des Responsabilités : Fournisseurs Mondiaux contre Fournisseurs Locaux

La tendance naturelle est de diviser les responsabilités en fonction des catégories d'achats, en attribuant les familles d'achats associées aux fournisseurs mondiaux aux acheteurs globaux, tandis que les acheteurs locaux conservent la gestion des autres familles d'achats.

Section 03 : Evaluation de la performance des fournisseurs :

3.1 Critères d'évaluation performance fournisseur :

Les critères d'évaluation de la performance des fournisseurs peuvent varier en fonction

de la nature des produits achetés et de l'étendue des prestations fournies. Cette évaluation peut être différenciée selon plusieurs facteurs ¹:

3.1.1 Nature des Produits Achetés :

La gestion des produits achetés constitue un élément crucial dans toute entreprise, en classant la nature des produits achetés en quatre catégories distinctes :

3.1.1.1 Produits Standards :

Dans le cas des produits standardisés où la qualité est généralement homogène parmi les fournisseurs d'un même secteur, les critères importants incluent le respect des délais, la qualité du service et la qualité du produit lui-même.

3.1.1.2 Produits Spécifiques :

Pour les produits répondant à des normes spécifiques, comme c'est souvent le cas dans l'industrie agroalimentaire, d'autres critères de qualité et de conformité peuvent prévaloir.

3.1.1.3 Produits Substituables :

Lorsque des produits substituables sont disponibles sur le marché, la capacité à trouver rapidement d'autres sources d'approvisionnement peut devenir un critère majeur.

3.1.1.4 Produits Essentiels :

Ces produits jouent un rôle crucial dans la survie de l'entreprise et exigent une évaluation particulièrement rigoureuse. Des critères supplémentaires comme la criticité du produit et le volume d'achat par segment peuvent également être pris en compte, notamment en utilisant des techniques de classification ABC pour hiérarchiser les segments d'achat.

¹ Claire Arnoux, Stéphane Des Vergnes, Sophie Richard-Lanneurie, Mise en oeuvre et suivi de projets de communication, Le Génie Editeur, France, 2012, Page 155.

3.1.2 La méthode ABC :

Souvent utilisée pour classer les fournisseurs, est un prolongement logique de la règle de Pareto. Cette méthode vise à hiérarchiser les achats en trois catégories : A, B ou C.

- La classe A représenté les 80 % du chiffre d'affaires des achats, réalisés avec seulement 20 % des fournisseurs.
- La classe B correspond à 15 % du chiffre d'affaires des achats, réalisés avec 30 % des fournisseurs.
- La classe C englobe les 5 % restants du chiffre d'affaires des achats, effectués avec 50 % des fournisseurs.

Identifier les fournisseurs importants ou stratégiques, même lorsqu'un acheteur le fait en segmentant par familles d'achats, ne constitue pas nécessairement la création ou la gestion d'un panel. Cela représente plutôt le début d'une connaissance des fournisseurs actifs.

3.1.3 Étendue de la Prestation Achetée :

L'étendue de la prestation achetée a une importance capitale dans la gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement, elle examinera les différentes dimensions de la prestation achetée :

3.1.3.1 Conception / Développement / Production :

Pour les prestations englobant l'ensemble du processus, une évaluation qualitative approfondie est nécessaire. Cela comprend l'évaluation de la technologie, du service, du support à l'étude et de la qualité, avec l'utilisation d'indicateurs de processus ou de progrès pour évaluer les efforts fournis lors de la conception du produit.

3.1.3.2 Livraison du Produit :

Dans le cas de la simple livraison de produits, une évaluation quantitative des résultats et du succès est essentielle, avec des indicateurs de performance clairs.

3.1.3.3 Prestation de Service :

Pour les prestations de services, des indicateurs de mobilisation sont utilisés pour évaluer la dynamique de progrès de l'activité, tenant compte des aspects tels que la réactivité, la flexibilité et la qualité du service fourni.

3.1.4 Nature de la Relation Fournisseur-Acheteur :

La nature de la relation fournisseur-acheteur explore la dynamique entre partenariat et relation de court terme, ainsi que la distinction en le marché monopolistique et concurrentiels :

3.1.4.1 Partenariat vs. Relation de Court Terme :

L'évaluation peut varier en fonction de la nature de la relation, qu'il s'agisse d'un partenariat à long terme ou d'une simple transaction de court terme.

3.1.4.2 Monopole vs. Marché Concurrentiel :

Les critères d'évaluation peuvent également différer en fonction du contexte du marché, notamment entre une situation de monopole et un marché concurrentiel où la concurrence peut influencer la qualité et le service offerts par les fournisseurs.

3.2 Outils d'évaluation de la performance :

Les outils utilisés pour évaluer la performance de la relation entre un client et son fournisseur comprennent le bilan croisé de la prestation et les Ponts de la confiance ¹:

3.2.1 Le bilan croisé de la prestation :

Le bilan croisé de la prestation analyse la performance d'un fournisseur en termes de qualité, de services, de délais et de rapport coût/valeur. Cette analyse implique à la fois une évaluation réalisée par le client et une autoévaluation effectuée par le fournisseur sur ces quatre paramètres. Des questionnaires à grande échelle peuvent également être utilisés pour compléter cette évaluation et sont adaptés à la nature spécifique de la relation.

3.2.2 Ponts de la confiance :

Ils représentent cinq dimensions clés qui caractérisent la relation entre les deux parties. Contrairement au bilan croisé de la prestation, la mesure des Ponts de la confiance ne vise pas à identifier des indicateurs tangibles de performance, mais plutôt à révéler les forces et les faiblesses, souvent intangibles, de la relation client-fournisseur. Les cinq ponts de la confiance :

3.2.2.1 Lisibilité et connaissance réciproques :

Cette dimension met en lumière l'importance de la connaissance mutuelle entre les deux parties. Une compréhension claire de la stratégie, de l'organisation et des personnes impliquées dans la relation favorise l'efficacité et la fluidité.

3.2.2.2 Clarté des règles du jeu :

Elle concerne la compréhension et l'acceptation mutuelle des attentes, ainsi que l'équité dans le partage des risques et des responsabilités. La transparence est essentielle pour établir des règles du jeu solides.

3.2.2.3 Qualité du dialogue :

¹Hervé Sérieyx, Jean-Luc Fallou, Des outils pour agir, Maxima, France, 2010, Page 61.

La qualité du dialogue est un indicateur important de la confiance. Une communication transparente et ouverte, en particulier en temps de crise, renforce la relation.

3.2.2.4 Comportements réciproques :

Les réactions face aux difficultés d'un fournisseur peuvent soit renforcer, soit affaiblir la confiance. La reconnaissance des efforts et l'engagement à long terme sont essentiels pour une relation durable.

3.2.2.5 Engagement et compétences :

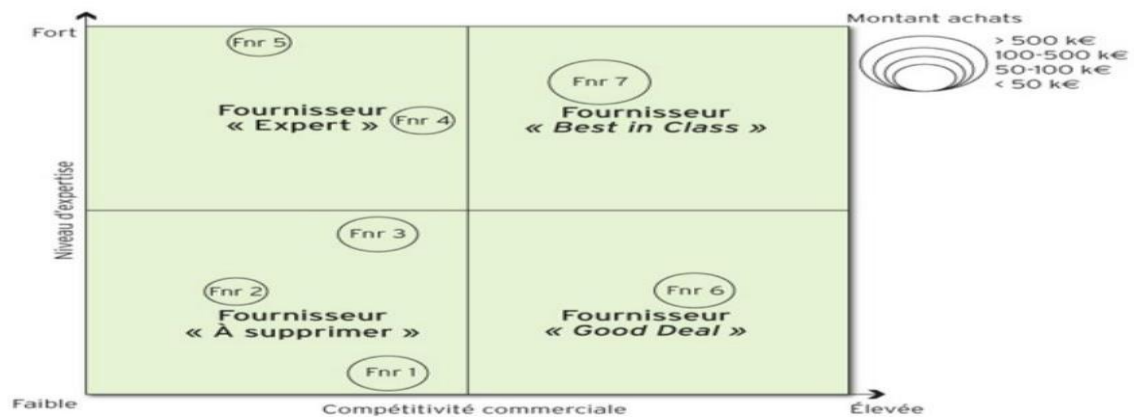
Le respect des engagements et l'implication du fournisseur sont des facteurs clés pour établir et maintenir la confiance. La capacité à anticiper les besoins du client et à dépasser ses attentes renforce la relation.

3.3 Cartographie d'expertise fournisseur :

La segmentation des fournisseurs au sein d'une famille d'achats en quatre catégories en fonction de leur niveau d'expertise et de leur compétitivité commerciale est établie comme suit¹ :

¹ Canon Stéphane, La boîte à outil de l'acheteur, Dunod, 2022, Page 23.

Figure 3 : cartographie d'expertise fournisseur



Source : Canon Stéphane, ibid. page 13.

- "Best in class" : Fournisseurs offrant une expertise et une valeur ajoutée de premier ordre à un coût optimal.
- "Expert" : Fournisseurs proposant une expertise exceptionnelle mais à un prix élevé.
- "Good deal" : Fournisseurs très compétitifs en termes de prix mais n'apportant pas de valeur ajoutée significative.
- "À supprimer" : Fournisseurs coûteux et offrant peu de valeur ajoutée.

3.3.1 Objectifs de la cartographie d'expertise fournisseur :

- Évaluer la position des fournisseurs actuels ou potentiels dans le cadre d'un référencement.
- Identifier les fournisseurs à conserver lors d'une réduction du panel.

3.3.2 Contexte de la cartographie d'expertise fournisseur :

Dans l'évaluation préliminaire des fournisseurs, il est crucial pour tout acheteur de se demander : est-ce que j'ai une diversité adéquate de fournisseurs au sein du panel pour répondre à toutes les demandes de mon entreprise ? La cartographie d'expertise est utilisée dans le cadre d'un référencement ou d'une démarche de rationalisation du panel fournisseur. Elle est particulièrement utile dans l'analyse d'une famille d'achats.

3.3.3 Étapes de la cartographie d'expertise fournisseur :

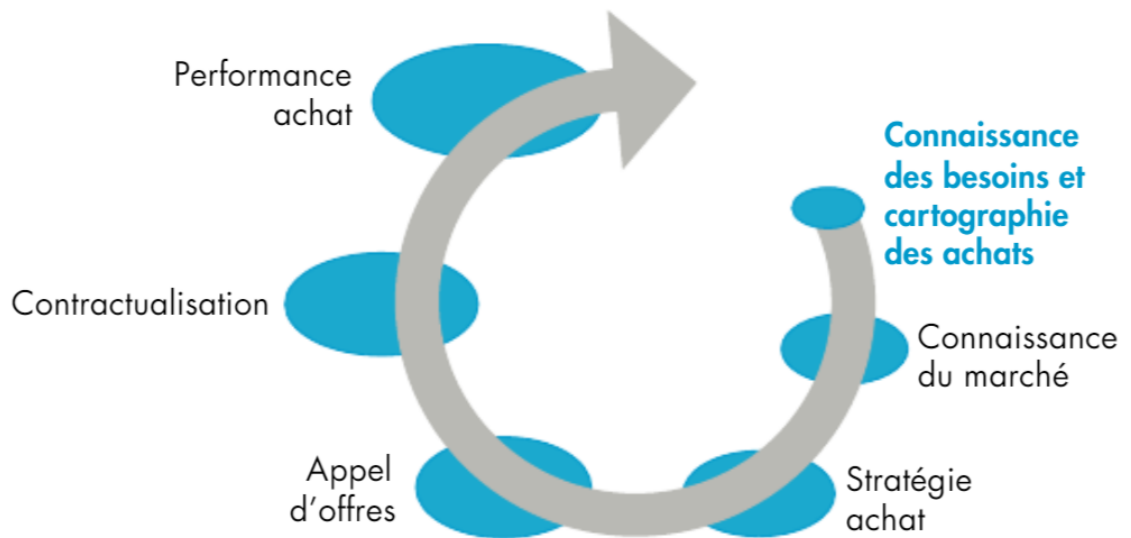
- Évaluez le niveau d'expertise de chaque fournisseur dans une famille d'achats en identifiant leurs compétences distinctives qui apportent une réelle valeur ajoutée. Cela peut se traduire par une compétence technique ou technologique particulière dont vous avez besoin, une expérience ou un savoir-faire spécifique, un niveau de service supérieur, ou une capacité à développer des solutions grâce à leurs moyens de R&D.
- Optez pour une évaluation qualitative en comparant les fournisseurs entre eux en termes d'expertise.
- Évaluez leur niveau de compétitivité, c'est-à-dire leur positionnement par rapport aux prix relatifs. Si le fournisseur est nouveau dans le panel, demandez-lui une estimation de prix pour un produit ou un service existant.
- Positionnez chaque fournisseur dans une matrice en utilisant un cercle dont le diamètre est proportionnel au montant des achats réalisés avec ce fournisseur.

3.3.4 Analyser le portefeuille achat, cartographier et segmenter les achats :

Le concept de "portefeuille d'achat" désigne les dépenses relevant de la responsabilité de l'acheteur au sein de l'entreprise. Toutefois, les données nécessaires à son analyse sont souvent éparpillées dans les divers départements de l'organisation. En qualité de responsable du service des achats, il est crucial de garantir une délimitation claire de chaque portefeuille d'achat. Cela implique de rassembler toutes les informations disponibles pour obtenir une vision d'ensemble et de les structurer en "familles d'achats"¹ :

¹ Lionel Mailly, Thierry Luthi. Améliorer la performance de votre entreprise, Eyrolles. Edition 1, France, Page21.

Figure 4 cartographie des achats.



Source : Maily, Lionel, Luthi, Thierry , ibid ,page 2

3.3.4.1 Identifier les bases de données

Pour identifier les bases de données essentielles à l'analyse des achats, il convient de se tourner vers les systèmes d'information de l'entreprise. Voici une liste détaillée des informations à collecter pour éclairer cette analyse :

3.3.4.1.1 Base des achats :

- Liste des fournisseurs et de leurs adresses, avec une attention particulière aux redondances éventuelles.
- Localisation des fournisseurs (locale, régionale, internationale, zones à bas coûts).
- Fréquence de mise à jour de la base fournisseurs.
- Clôture des comptes fournisseurs inutilisés.

CHAPITRE 1 : CONCEPTS FONDAMENTAUX DU SOURCING INTERNATIONAL

- Classification des comptes fournisseurs selon des typologies d'achat.
- Référencement et conditions d'achat par fournisseur (prix, remises, frais de port, incoterm, conditions de paiement, délais de livraison).
- Nombre, fréquence, montant et conditions de paiement des commandes.
- Suivi de la valeur des achats par fournisseur, par mois et par année.
- Base de la comptabilité.
 - Nombre de factures et délais de paiement réels.
 - Correspondance entre la base fournisseurs des achats et celle de la comptabilité, et liens éventuels entre elles.
 - Nombre, montant et fréquence des écarts entre les factures et les commandes.

3.3.4.1.2 Base des articles :

- Produits utilisés dans l'entreprise, y compris leur nombre, leur quantité et leur éventuelle saisonnalité.
- Existence de nomenclatures (arborescence de pièces) et leur lien avec les bases d'achats.

3.3.4.1.3 Base commerciale :

- Carnets de commande, plans de charge et business plan.
- Recherche des évolutions réglementaires impactant l'activité.

3.3.4.1.4 Base de données qualité :

- Typologies de problèmes qualité rencontrés.
- Nature, fréquence et nombre des litiges attribués aux fournisseurs.

- Causes réelles des litiges.

3.3.4.1.5 Base de données de la supply chain :

- Nombre de livraisons, leur fréquence et les points de livraison.
- Calcul du taux de service, reflétant le nombre de lignes de commandes livrées à l'heure.

Ces informations sont cruciales pour comprendre le fonctionnement et les spécificités de l'entreprise. Elles permettent d'ajuster les processus d'achat en fonction des besoins réels et des contraintes du marché, et de synchroniser les opérations quotidiennes pour une meilleure efficacité.

3.4 Durabilité et performance des stratégies d'approvisionnement :

Les stratégies d'approvisionnements durable et performant sont indispensables, elle inclut l'optimisation des performances fournisseurs, l'engagement en faveur de la durabilité, l'anticipation technologique, et la sélection des meilleurs partenaires¹ :

3.4.1 Optimisation des performances des fournisseurs :

Dans une perspective à plus long terme, il est primordial de considérer les gains d'achat au-delà des simples réductions de prix, de la recherche de productivité et de l'optimisation des coûts.

Tout comme un gestionnaire investit dans le développement professionnel et personnel de ses collaborateurs, un acheteur efficace doit également s'engager dans l'évolution continue de ses familles d'achat et dans le renforcement des partenariats avec ses fournisseurs.

Cela implique non seulement de chercher des solutions économiques immédiates, mais aussi de favoriser des relations durables et mutuellement bénéfiques, tout en encourageant l'innovation, la qualité et la responsabilité sociale dans la chaîne d'approvisionnement.

¹ Berlot Jean Cristophe, l'essentiel des achats, Eyrolles, France, 2012, page 97.

3.4.2 Engagement des fournisseurs dans une démarche de durabilité :

Face à un groupe de fournisseurs engagés dans une démarche durable, les pressions pour réduire les prix à tout prix peuvent être considérables. Cette situation amène à réfléchir sur les véritables objectifs à atteindre. Il est nécessaire de choisir entre des économies immédiates, au risque de compromettre sérieusement l'avenir de l'entreprise, et des partenariats durables avec des fournisseurs compétitifs, garantissant ainsi un approvisionnement pérenne en ressources externes.

Les dilemmes seront fréquents dans ce domaine, mais le choix final repose sur une responsabilité considérable. C'est un pouvoir intégral à cette profession : veiller à défendre les intérêts de l'entreprise, obtenir les meilleurs prix pour les produits ou services, tout en garantissant un niveau de qualité adapté à long terme. L'intérêt à long terme de l'entreprise doit être pris en compte, ce qui implique de préserver sa pérennité et sa prospérité pour l'avenir, notamment en optant pour une approche durable.

3.4.3 Anticiper les avancées technologiques :

Loin des négociations, des améliorations techniques et des projets de développement, l'acheteur est pleinement engagé dans la fonction essentielle d'anticiper les risques et de gérer les crises. Avec l'avènement des révolutions technologiques, du "global sourcing" et de la mondialisation, les défaillances des fournisseurs se multiplient.

Pour relever ces défis, il est crucial d'élaborer une stratégie d'achat spécifique pour chaque catégorie de produits. Définir une stratégie d'achat implique précisément de déterminer comment et à qui acheter un produit ou un service donné. Cela implique également de choisir les meilleures stratégies pour sécuriser les achats et garantir la performance, ainsi que de sélectionner les fournisseurs les plus adaptés.

L'élaboration d'une stratégie d'achat poursuit également un autre objectif : aligner les différentes fonctions de l'entreprise pour présenter un front uni face aux fournisseurs.

3.4.4 Acquisition de connaissance des fournisseurs :

Pour développer des relations fructueuses et durables avec des fournisseurs, il est essentiel de se concentrer sur un groupe restreint, appelé le "panel". Lorsqu'une entreprise néglige ses achats, elle peut avoir autant de fournisseurs que d'employés, en raison du besoin constant d'achats externes dans divers départements.

Lorsque l'on entre en fonction dans les achats, il est fréquent de constater un excès de fournisseurs, qui ne sont pas toujours les plus adaptés. Pour remédier à cela, il faut :

- Il est essentiel de rencontrer les fournisseurs et d'identifier les meilleurs, qu'ils figurent déjà dans le panel ou non. Il faut également écouter les retours des différentes directions internes avec lesquelles ils collaborent, en prenant en compte la perception de la direction des systèmes d'information, des études, de l'usine, de la qualité et de la logistique.
- Effectuer une recherche approfondie sur les fournisseurs potentiels, au-delà de ceux avec lesquels on travaille déjà. Cela relève du "marketing achats" et peut impliquer l'utilisation de bases de données, d'Internet, ainsi que les recommandations des fournisseurs actuels et des collègues dans d'autres départements de l'entreprise.
- Évaluer les fournisseurs selon des critères simples, tels que leur éthique, leur santé financière et managériale, leur stratégie de développement et leurs performances. Assurer également de comprendre les plans d'amélioration qu'ils mettent en œuvre.

Le choix des fournisseurs est crucial car la responsabilité en tant que donneur d'ordre reste engagé même si un fournisseur transgresse ses engagements contractuels. Il faut donc s'assurer que chaque fournisseur respecte les critères d'éthique, d'expertise, d'organisation interne et de santé financière. Il faut donc passer du temps à écouter et comprendre les fournisseurs, à évaluer leurs pratiques et à effectuer des audits si nécessaire, en s'appuyant sur des grilles d'évaluation précises.

Conclusion du chapitre 1 :

La compréhension des concepts fondamentaux du sourcing international est essentielle pour toute organisation engagée dans des activités commerciales à l'échelle mondiale. Ce chapitre a abordé trois aspects cruciaux du processus de sourcing : la définition et les dimensions du sourcing, le choix du bon fournisseur, et l'évaluation de la performance des fournisseurs.

Premièrement, nous avons exploré ce que représente le sourcing, mettant en lumière sa signification et ses différentes dimensions. Il est devenu évident que le sourcing ne se limite pas à la simple acquisition de biens ou de services, mais englobe également des aspects tels que la gestion des risques, la qualité, la durabilité, et les relations inter-organisationnelles.

Ensuite, nous avons examiné le processus de sélection du fournisseur approprié. Ce processus va bien au-delà de la simple comparaison des coûts. Il implique une évaluation approfondie des capacités, de la réputation, de la compatibilité culturelle et de nombreux autres facteurs pour garantir un partenariat fructueux et durable.

Enfin, nous avons étudié l'importance de l'évaluation continue de la performance des fournisseurs. Cette étape est cruciale pour s'assurer que les partenaires de sourcing continuent de répondre aux normes et aux attentes de l'organisation. Les indicateurs de performance clés jouent un rôle central dans ce processus, permettant une surveillance efficace et une amélioration continue des relations avec les fournisseurs.

En conclusion, ce chapitre a souligné l'importance critique d'une approche stratégique et systématique du sourcing international. Le succès dans ce domaine repose sur une compréhension approfondie des concepts fondamentaux, ainsi que sur la capacité à mettre en œuvre des processus robustes de sélection et d'évaluation des fournisseurs. En intégrant ces pratiques dans leur stratégie globale, les organisations peuvent optimiser leurs opérations, réduire les risques et améliorer leur compétitivité sur le marché mondial.

CHAPITRE 2 :
Notions de
Rentabilité et
approvisionnement
stratégiques.

CHAPITRE 2 : Rentabilité et approvisionnements stratégiques.

Introduction du chapitre 2 :

La rentabilité constitue une contrainte financière primordiale pour toute entreprise aspirant à prospérer dans un environnement concurrentiel. En quête de rentabilité, l'entreprise investit ses ressources, et un investissement est jugé rentable lorsque les résultats obtenus dépassent les moyens mobilisés pour sa réalisation.

Dans cette optique, les gestionnaires s'efforcent de déterminer dans quelle mesure les actifs économiques engagés, ou les capitaux investis, génèrent un rendement favorable. Toutefois, les propriétaires d'entreprise sont particulièrement intéressés par l'évaluation de la rentabilité de leur investissement en capital dans l'entreprise. Ils cherchent à mesurer les revenus générés par les fonds investis ou laissés à la disposition de l'entreprise.

Dans la première section, nous aborderons la notion même de rentabilité, en analysant ses composantes essentielles et en éclaircissant ses implications dans le contexte économique actuel. Nous explorerons les diverses dimensions de la rentabilité et examinerons comment elle peut être mesurée et interprétée dans le cadre des activités commerciales.

La deuxième section sera consacrée à l'étude des ratios de rentabilité. Nous examinerons en détail les différents ratios utilisés pour évaluer la performance financière d'une entreprise, en mettant l'accent sur leur utilisation dans l'analyse de la rentabilité. Nous discuterons également de la signification de ces ratios et de leur importance pour les gestionnaires et les investisseurs.

Enfin, la troisième section se penchera sur la gestion des achats et de la rentabilité. Nous explorerons comment les décisions d'achat peuvent influencer la rentabilité d'une entreprise, en mettant en lumière les meilleures pratiques pour optimiser cette relation. Nous examinerons également comment le sourcing international peut impacter la rentabilité et comment les entreprises peuvent gérer efficacement cette dimension dans un contexte mondialisé.

CHAPITRE 2 : Rentabilité et approvisionnements stratégiques.

Section 01 : Notion de rentabilité

L'objectif fondamental de toute entreprise, quelle que soit la nature de ses activités, est d'atteindre la rentabilité, permettant ainsi de valoriser le capital investi. La rentabilité et la croissance sont intrinsèquement liées, de sorte que les entreprises qui ne parviennent pas à être durablement rentables risquent de disparaître.

Dans cette section, nous aborderons de manière exhaustive la question de la rentabilité. Pour ce faire, nous commencerons par définir précisément ce concept, puis nous explorerons les principaux types de rentabilité.

1.1 Définition de rentabilité :

La notion de rentabilité revêt une importance fondamentale en gestion financière et trouve une application très étendue. Elle permet une évaluation plus précise de la performance de l'entreprise

D'après Hoaru « *Elle est généralement définie comme l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour Un montant donné de ressource engagée dans l'entreprise.* ».²⁵

²⁵ Christian Hoaru, maitriser le diagnostic financier, Groupe revue fiduciaire, édition : 2, France, 2001, page 48.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

D'après Chiha « *La rentabilité s'appréhende par le rapport des résultats sur les moyens permettant la réalisation de ces résultats ou cours d'une période donnée* ». ¹

Selon Melyon « *La rentabilité est l'aptitude à produire un profit ou un résultat. Pour juger la rentabilité d'une entreprise, il convient de rapprocher le résultat dégagé avec les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat, c'est-à-dire, du capital qui s'y trouve investi* » ²

Selon Conso.P, Hemeci.F « *Le rapport existant entre le résultat obtenu par l'entreprise et les moyens mis en œuvre.* » ³

D'après ces diverses définitions, la rentabilité peut être définie comme la mesure des bénéfices réalisés par une entreprise. Elle permet de déterminer le revenu que l'entreprise parvient à générer en fonction de ses actifs et de ses ressources.

1.2 Les types de rentabilité :

La rentabilité est un concept complexe et multidimensionnel, comprenant trois principaux types qui jouent un rôle central dans l'analyse financière : source

La rentabilité économique évalue la performance globale de l'entreprise en mesurant sa capacité à générer des bénéfices à partir de l'ensemble de ses ressources et de ses actifs.

En parallèle, la rentabilité financière se concentre sur le rendement des capitaux propres investis dans l'entreprise, offrant ainsi une perspective sur l'efficacité de l'utilisation de ces fonds par les actionnaires.

Enfin, la rentabilité commerciale, étroitement liée aux activités commerciales de l'entreprise, mesure sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses opérations quotidiennes et de ses activités commerciales.

¹ K.Chiha, Gestion et stratégie financière, houma, édition : 1, Algerie, 2005, page 55.

² Gérard Melyon, Gestion financière, Bréal, édition 4, France, 2007, page 166.

³ Pierre Conso, Farouk Hémici, Gestion financière de l'entreprise, Dunod, édition : 10, Paris, 2002, page 274.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

1.2.1 La rentabilité économique (rentabilité des actifs) :

La rentabilité économique revêt une importance capitale dans l'évaluation du rendement des capitaux propres, et son analyse approfondie constitue une étape fondamentale du processus de diagnostic financier.

1.2.1.1 Définition de la rentabilité économique :

La rentabilité économique représente le rendement de tous les capitaux investis avant la déduction des charges financières et de l'impôt. Cette mesure permet d'évaluer la performance de l'entreprise de manière indépendante par rapport à son mode de financement et à la politique fiscale.

Selon Jean Barreau, la rentabilité économique est « le taux qui exprime la performance industrielle et commerciale de l'entreprise indépendamment de son financement et qui doit permettre des comparaisons dans le temps et dans l'espace. »¹

La rentabilité des actifs permet d'évaluer si une opération effectuée par l'entreprise engendre un coût ou, au contraire, génère un excédent. Elle est ainsi un indicateur de l'efficacité des moyens de production utilisés dans le cadre de son activité

1.2.1.2 Calcul de la rentabilité économique :

En fonction des paramètres choisis pour le numérateur et le dénominateur, il existe plusieurs méthodes de calcul de la rentabilité économique. Deux ratios sont généralement calculés en tenant compte du niveau de résultat considéré :

- Le ratio de rentabilité économique brute d'exploitation,

¹Jean Barreau, Gestion financière, Dunod, Edition 14, France, 1995, p.134.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

- Le ratio de rentabilité économique nette d'exploitation.

La rentabilité économique d'exploitation est calculée en divisant le résultat économique (qui exclut les éléments financiers et exceptionnels) par le montant des capitaux investis pour obtenir ce résultat (le capital d'exploitation).

Le ratio de rentabilité d'exploitation évalue exclusivement la rentabilité des capitaux investis dans l'activité de l'entreprise. Il se calcule en divisant le résultat économique par le capital d'exploitation, et s'exprime par la formule suivante :

$$\text{Rentabilité d'exploitation} = \text{Résultat économique} / \text{Capital d'exploitation}$$

Tableau 1 ratios de rentabilité économique

Capital d'exploitation	AEB	Un actif économique net
Résultat d'exploitation		
Résultat brut d'exploitation	Résultat 1= Excédent brute exploitation / actif économique brut	-
Résultat d'exploitation	-	Résultat 2= résultat d'exploitation / Un actif économique net

Source : DAYAN, P112

La rentabilité économique peut être appréciée de deux manières : brut ou net, c'est-à-dire avant ou après amortissements et réserves. Ainsi, le résultat économique, qui constitue le dénominateur du ratio, peut être soit :

- Un résultat brut d'exploitation (RBE) avant amortissement
- Un résultat d'exploitation (RE) après amortissement

De même, le capital d'exploitation, qui est le dénominateur du ratio, peut être soit :

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

- Un actif économique brut (AEB) composé des immobilisations d'exploitation brutes et du besoin de financement lié au cycle d'exploitation avant amortissement
- Un actif économique net (AEN) composé des immobilisations d'exploitation nettes et du besoin en fonds de roulement après amortissement.

Il est essentiel que les éléments du ratio de rentabilité économique soient cohérents, c'est-à-dire que le choix entre brut ou net soit appliqué à la fois au numérateur et au dénominateur pour garantir la pertinence du calcul.

Dans le tableau présenté, les ratios de rentabilité d'exploitation sont réorganisés en respectant cette cohérence entre le numérateur et le dénominateur.

Résultat 1, également connu sous le nom de taux de rentabilité économique brute, offre une première mesure de l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources. Ce ratio évalue essentiellement la rentabilité brute des investissements, étant donné que les besoins en fonds de roulement constituent un investissement réel puisqu'ils sont permanents. ¹

Résultat 2, ou taux de rentabilité économique nette, conditionne la rentabilité financière de l'entreprise. Il évalue la performance économique de l'entreprise ainsi que sa capacité à attirer de nouveaux moyens de financement et à se développer. ²

1.2.1.3 Décomposition du ratio de rentabilité économique :

La rentabilité économique d'une entreprise peut être interprétée comme étant composée d'un portefeuille, d'une marge et d'un taux de rotation. Ainsi, elle peut être décomposée en plusieurs éléments distincts qui contribuent à son évaluation globale

¹ Peyrard, Analyse financière, vuibert, édition 7, France, 1998, page 217.

² Peyrard, Ibid, p217.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

La rentabilité économique d'une entreprise dépend de plusieurs facteurs. D'une part, elle est influencée par la politique de prix mise en place par l'entreprise et par la manière dont elle gère son exploitation.

D'autre part, elle est également liée à l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise son capital. L'amélioration de la rentabilité économique peut découler de différentes actions.

Tout d'abord, elle peut résulter de l'augmentation de la marge bénéficiaire réalisée sur chaque produit vendu.

Ensuite, elle peut également provenir de l'augmentation des quantités vendues, tout en maintenant une marge unitaire constante. Ces deux aspects combinés peuvent contribuer à accroître la rentabilité économique globale de l'entreprise.

En résumant : $\text{Rentabilité Économique Totale} = \text{Résultat Net} / \text{Totale Actif}$

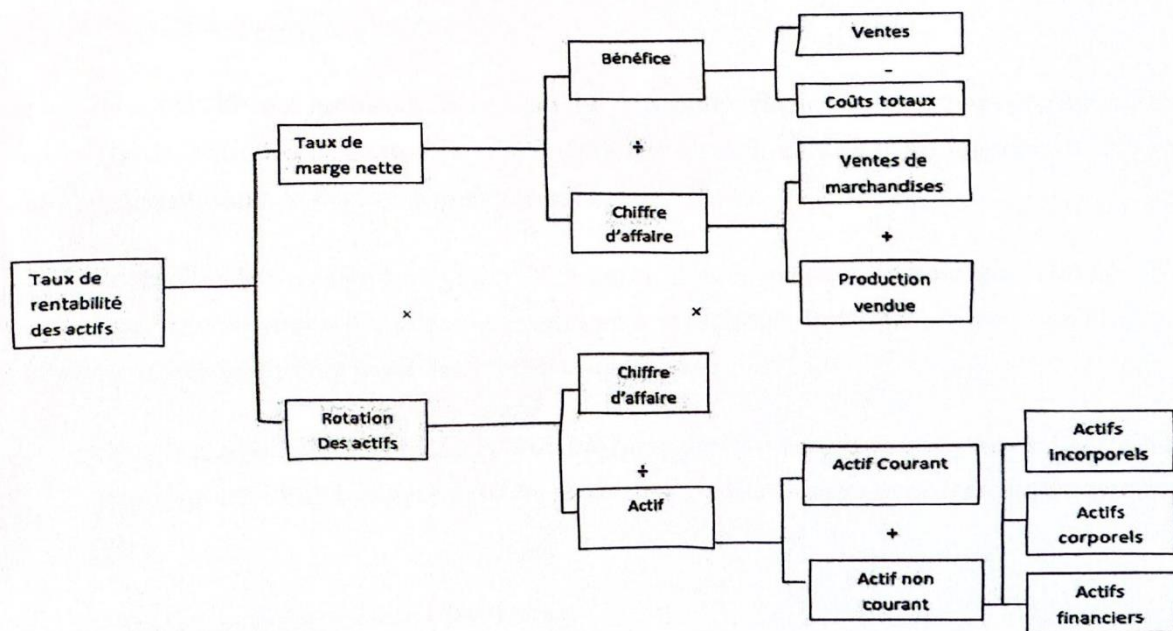


Figure 5 : les diverses composantes de la rentabilité

Source : PEYRARD, ibid. P.217

Le calcul de la rentabilité économique repose sur l'évaluation des résultats générés par l'activité de la société par rapport aux moyens engagés dans cette activité.

Ce taux de rentabilité économique découle de l'analyse de deux ratios principaux : la marge d'exploitation et le taux de rotation des actifs économiques.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

1.2.2 La rentabilité financière :

La rentabilité financière est un indicateur qui évalue la performance des capitaux propres investis dans une entreprise.

Cet aspect de rentabilité est particulièrement pertinent pour les propriétaires de l'entreprise, car il mesure l'efficacité avec laquelle leurs capitaux propres sont utilisés pour générer des bénéfices.

1.2.2.1 Définition de la rentabilité financière :

La rentabilité financière évalue la capacité des capitaux investis par les actionnaires et les associés, une fois que les frais financiers (rémunération des créanciers) et les impôts sur les bénéfices ont été déduits, à générer un niveau de profit satisfaisant.

Cet indicateur mesure donc l'efficacité de l'utilisation des fonds propres pour générer des bénéfices après avoir pris en compte les obligations financières et fiscales de l'entreprise.

Selon BATSCH Laurent : « *la rentabilité financière est la rentabilité qui intéresse les Actionnaires : elle établit le rapport entre un résultat net approprié par les actionnaires et le Stock de capitaux avancés par ceux-ci*¹ »

Selon GINGLINGER E : « *La rentabilité financière mesure la rentabilité de l'entreprise du point de vue de chaque pourvoyeur de fonds, que ce soit des actionnaires ou des prêteurs* »²

Effectivement, les définitions antérieures mettent en lumière le fait que la rentabilité financière revêt une importance primordiale pour les actionnaires.

Son calcul leur permet d'évaluer la performance de leurs investissements dans le capital d'une entreprise.

¹ Batsch Laurent, le diagnostic financier, Economica, paris, 1995, Page 89.

² Ginglinger Edith, Gestion financière de l'entreprise, édition Dolloz, France, 1991, Page 29.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

Cependant, il est également crucial pour les prêteurs, qui se concentrent principalement sur la capacité de remboursement de l'entreprise et sa capacité à honorer ses charges financières.

En d'autres termes, les prêteurs s'intéressent à la rentabilité financière dans la mesure où elle détermine la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes et à respecter ses engagements financiers, ce qui est essentiel pour leur propre sécurité financière.

1.2.2.2 Calcul de la rentabilité financière :

Selon les éléments inclus dans le numérateur et le dénominateur du ratio, la rentabilité financière peut être évaluée de deux manières principales :

- Par le taux de rentabilité des capitaux permanents : Ce ratio compare le profit net généré par l'entreprise aux capitaux permanents investis, ce qui inclut les capitaux propres et les dettes à long terme. Il mesure donc la rentabilité des capitaux permanents utilisés dans l'entreprise.
- Par le taux de rentabilité des capitaux propres : Ce ratio évalue le profit net de l'entreprise par rapport à ses capitaux propres. Il permet de mesurer spécifiquement la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires dans l'entreprise.

Ces deux indicateurs offrent des perspectives différentes sur la rentabilité financière de l'entreprise, chacun étant utile pour évaluer la performance financière sous un angle spécifique.

1.2.2.2.1 La Rentabilité Des Capitaux Investis :

La rentabilité des capitaux investis se calcule en divisant le résultat courant par le montant des capitaux permanents, comprenant les capitaux propres ainsi que l'endettement à long terme.

Cette mesure de rentabilité est basée uniquement sur les résultats provenant des opérations ordinaires de l'entreprise, excluant ainsi les opérations exceptionnelles.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

Ce ratio présente l'avantage de simplifier les comparaisons entre différentes entreprises, en fournissant une évaluation de la rentabilité qui se concentre sur les activités centrales et récurrentes de l'entreprise.

Pour respecter le principe d'homogénéité, il est important d'inclure dans le numérateur une mesure du résultat qui prend en compte la rémunération à la fois des actionnaires et des prêteurs.

Le résultat courant exclut généralement les frais financiers payés aux créanciers de l'entreprise. Par conséquent, il est pertinent d'ajouter ces frais financiers au résultat courant dans un ratio où le dénominateur représente les capitaux investis par l'entreprise.

Ainsi, la rentabilité des capitaux investis peut s'exprimer par le ratio suivant :

$$\text{Rentabilité Des Capitaux Investis} = (\text{Résultat Courant} + \text{Frais Financiers}) / \text{Capitaux Permanents}$$

Dans cette formule, les frais financiers sont ajoutés au résultat courant pour refléter l'ensemble des coûts financiers supportés par l'entreprise, et le dénominateur représente les capitaux permanents investis dans l'entreprise.¹

1.2.2.2.2 *La rentabilité des capitaux propres :*

Ce ratio exprime effectivement l'aptitude de l'entreprise à générer des bénéfices et à rémunérer les actionnaires, que ce soit par le versement de dividendes ou par l'affectation aux réserves.

En d'autres termes, il mesure la capacité de l'entreprise à utiliser efficacement les fonds investis pour produire des bénéfices qui peuvent être redistribués aux actionnaires ou réinvestis dans l'entreprise pour assurer sa croissance future. Ainsi, il constitue un indicateur clé de la performance financière et de la rentabilité à long terme de l'entreprise.

¹ Hubert de la Bruslerie, Analyse financière : information financière, évaluation, diagnostic, Dunod, Edition 4, Paris, 2010, p.120.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

Autrement dit « *il mesure la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les actionnaires. Il doit être le plus élevé possible.* »

Le ratio mesurant la rentabilité des capitaux propres est généralement exprimé comme suit :

Rentabilité Des Capitaux Propres = Résultat Net / Capitaux Propres

Dans cette formule, le résultat net est utilisé comme mesure du profit généré par l'entreprise, et les capitaux propres représentent l'investissement des actionnaires dans l'entreprise.

Ce ratio permet d'évaluer la performance financière de l'entreprise en termes de rentabilité pour les actionnaires, en indiquant le rendement des capitaux propres investis dans l'entreprise.

1.2.2.3 Décomposition du taux de la rentabilité financière :

La rentabilité financière peut être décomposée en plusieurs composantes, dont certaines sont similaires à celles utilisées dans la décomposition de la rentabilité économique.

- Taux de marge nette : Ce ratio est calculé en divisant le résultat net par le chiffre d'affaires (CA). Il mesure la rentabilité nette générée par chaque unité de vente.
- Rotation : Ce ratio est calculé en divisant le chiffre d'affaires par les capitaux investis. Il indique le nombre de fois que les capitaux investis sont générés par unité de chiffre d'affaires, ce qui reflète l'efficacité de l'utilisation des capitaux dans la génération de revenus.
- Taux d'endettement : Ce ratio est calculé en divisant les capitaux investis par les capitaux propres. Il évalue la proportion de la dette par rapport aux fonds propres de l'entreprise, ce qui donne une indication de sa structure financière et de son niveau de risque associé.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

En combinant ces trois composantes, on obtient un aperçu complet de la rentabilité financière de l'entreprise, en tenant compte à la fois de sa rentabilité opérationnelle, de son efficacité dans l'utilisation des capitaux et de sa structure de financement.

1.2.3 La rentabilité commerciale :

La rentabilité commerciale est un ratio financier qui évalue la rentabilité d'une entreprise en fonction du volume de son activité. Ce ratio met en relation le résultat de l'entreprise avec le chiffre d'affaires généré par ses activités commerciales.

Il mesure la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices par rapport à son niveau d'activité économique, ce qui permet d'évaluer son efficacité opérationnelle et sa performance commerciale.

1.2.3.1 Définition de la rentabilité commerciale :

La rentabilité commerciale est un ratio financier qui permet d'évaluer la rentabilité d'une entreprise en fonction de son volume d'affaires. En termes simples, il mesure combien une entreprise gagne sur la vente de ses produits ou services par rapport à ses coûts.

La performance commerciale, quant à elle, se réfère à la capacité de l'entreprise à s'insérer dans un environnement concurrentiel et à accroître son niveau de ventes (chiffre d'affaires) afin de conquérir des parts de marché. ¹

1.2.3.2 Calcul de la rentabilité commerciale :

En se basant sur les éléments retenus pour le numérateur et le dénominateur, la rentabilité commerciale peut être évaluée en utilisant le ratio suivant :

$$\text{Résultat Net/ Chiffres D'affaires}$$

Le résultat net représente le bénéfice ou la perte d'une entreprise pendant une période définie. Il est calculé en déduisant toutes les dépenses (qu'elles soient courantes, financières ou exceptionnelles) de l'ensemble des revenus générés.

¹ <https://m2finances.org/index.php/2019/09/25/la-rentabilite-lindicateur-de-performance-par-excellence/> , Consulté le 30/03/2024

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

Le chiffre d'affaires correspond aux recettes provenant de la vente des produits ou services de l'entreprise, sans tenir compte des frais associés à cette activité.

Ainsi, cette formule permet d'estimer la rentabilité commerciale en rapportant le bénéfice net obtenu par l'entreprise à son chiffre d'affaires total, ce qui fournit un indicateur de son efficacité à générer des bénéfices à partir de ses activités commerciales.

1.2.3.3 Décomposition du taux de la rentabilité commerciale :

Comme la rentabilité économique et la rentabilité financière, le ratio de rentabilité commerciale peut également être exprimé sous une forme différente. Une façon courante de calculer la rentabilité commerciale est d'utiliser la marge commerciale.

Cette marge commerciale est calculée en soustrayant le coût d'achat hors taxes du prix de vente hors taxes. Ainsi, le ratio de rentabilité commerciale peut être représenté par la formule suivante :

$$\text{Ratio De Rentabilité Commerciale} = \text{Marge Commerciale} / \text{Chiffre D'affaires}^1$$

1.2.3.3.1 La marge commerciale :

La marge commerciale représente la différence entre les ventes d'une marchandise et son coût d'achat. Dans ce calcul, les montants sont généralement exprimés hors taxes (HT).

Par conséquent, le taux de rentabilité commerciale est défini comme le rapport entre le bénéfice commercial réalisé et le chiffre d'affaires hors taxes généré par l'entreprise.

Il mesure la proportion du chiffre d'affaires qui se transforme en bénéfice commercial après avoir couvert les coûts d'achat des marchandises.

Section 2 : les ratios de rentabilité

L'analyse de la pérennité d'une entreprise repose sur divers paramètres, parmi lesquels la rentabilité joue un rôle crucial. Cette rentabilité peut être évaluée à travers différents ratios,

¹ <https://intia.fr/fr/infast/marge-commerciale/> , consulté le 30/03/2024

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

qu'ils soient économiques ou financiers, en se basant sur les données fournies par les documents comptables tels que le bilan.

Ces ratios constituent l'une des étapes fondamentales du processus d'analyse financière. Leur utilisation permet de surveiller la rentabilité d'une activité dans le temps, ainsi que d'évaluer la rentabilité à partir des flux de trésorerie générés par l'entreprise.

2.1 La rentabilité des ventes :

La rentabilité des ventes peut être calculée de plusieurs façons, en fonction des objectifs spécifiques de l'analyse ou des données disponibles :

2.1.1 Le taux de marge brute sur ventes :

Le ratio mentionné, également appelé rentabilité des ventes avant amortissements, est calculé en comparant le résultat d'exploitation avant amortissements, réductions de valeur et provisions au chiffre d'affaires additionné des autres produits d'exploitation, hors subsides.

Ce ratio revêt une importance cruciale pour toute entreprise, car il permet d'évaluer le cash-flow généré par l'exploitation courante.

La marge brute des ventes, quant à elle, reflète l'impact des politiques adoptées par l'entreprise en matière de production, de gestion des stocks, de ressources humaines, ainsi que sa stratégie commerciale.

En analysant cette marge brute, les entreprises peuvent comprendre comment leurs décisions opérationnelles et commerciales influent sur la rentabilité globale de leurs activités.

La valeur du ratio de rentabilité des ventes avant amortissements sera généralement inférieure à celle du ratio de la valeur ajoutée, car elle prend en compte les coûts de personnel supplémentaires qui ne sont pas inclus dans le calcul de la valeur ajoutée.

Pour interpréter ce ratio de manière significative, il est essentiel de le comparer avec ceux des entreprises opérant dans le même secteur d'activité.

Cette comparaison est pertinente car le ratio n'est pas influencé par la politique d'amortissement spécifique à chaque entreprise. En se comparant à d'autres entreprises du même

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

secteur, une entreprise peut mieux évaluer sa performance relative en termes de génération de cash-flow à partir de son activité opérationnelle.

Cela permet d'identifier les points forts et les opportunités d'amélioration dans la gestion des opérations commerciales.

2.1.2 Le taux de marge nette sur ventes :

Le taux, également connu sous le nom de rentabilité des ventes après amortissements, est déterminé en effectuant le calcul suivant :

Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires + Autres produits d'exploitation, hors subsides

Contrairement au ratio antérieur, le taux de marge nette sur ventes est impacté par la stratégie d'amortissement adoptée par l'entreprise.

Ce taux intègre l'amortissement, la dépréciation et la régularisation, ce qui explique généralement pourquoi il est inférieur aux marges brutes sur le volume des ventes.

Autrement, cette situation peut résulter d'une reprise de dépréciation et/ou de l'utilisation de régularisation. Comme pour le ratio précédent, il est important de comparer la marge bénéficiaire nette sur les ventes à celle des entreprises du même secteur.

2.2 La valeur ajoutée :

La valeur ajoutée représente un indicateur crucial pour évaluer la performance globale d'une entreprise.

À l'échelle macroéconomique, elle se définit comme la différence entre la valeur de la production et la valeur de la production consommée en intermédiaires¹

Au niveau de l'entreprise, la valeur de production est constituée des éléments suivants :

- Le chiffre d'affaires, qui englobe les ventes de produits.

¹ Ooghe Hubert, Van Wymeersch Charles, et Heidi Vander Bauwhede, Traité d'analyse financière, Tome 1, Anthemis, Belgique, p.245.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

- La production de stock, reflétée par la variation des stocks de produits finis, de travaux en cours et de travaux en cours. Cette variation de stock indique si ces éléments seront vendus dans un futur proche ou éloigné.
- La production immobilisée, représentant la création d'immobilisations corporelles ou incorporelles destinées à l'usage propre de l'entreprise.

En revanche, la consommation intermédiaire inclut :

- Le coût des fournitures et des marchandises, comprenant les achats effectués par l'entreprise et prenant en compte les variations des stocks.
- Le coût des biens et services divers, englobant les services ainsi que les biens divers consommés pour réaliser l'activité.

Ainsi, la valeur ajoutée se définit comme la valeur que l'entreprise apporte aux biens et services qu'elle fournit. Elle est calculée en soustrayant les consommations intermédiaires du résultat d'exploitation.

Plus précisément, elle correspond à la différence entre les deux, soit la valeur du résultat d'exploitation et les consommations intermédiaires.

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Produits d'exploitation} - \text{Consommations intermédiaires}$$

La valeur ajoutée doit être suffisante pour couvrir diverses charges d'exploitation telles que les charges financières, spéciales et fiscales, ainsi que les frais de personnel, regroupés sous "Rémunérations, charges sociales et pensions".

Cependant, certains coûts liés à des catégories spécifiques de personnel sont inclus dans les "services et biens divers", notamment les dépenses administratives d'une entreprise indépendante. Ainsi, il est nécessaire d'ajuster la valeur de ces articles de service et de biens divers.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

La valeur ajoutée revêt une grande importance pour les dirigeants d'entreprise car elle constitue un indicateur de la santé économique de l'entreprise par rapport à son environnement. Elle est influencée par deux facteurs principaux :

- L'effet "volume", qui dépend des ventes et du chiffre d'affaires généré.
- Les effets "marginaux", qui découlent du profit réalisé par unité vendue, lié au taux de valeur ajoutée.

Ces deux éléments peuvent évoluer de manière concordante, mais parfois de manière opposée. Par exemple :

Une augmentation des ventes (effet "volume" en augmentation) peut entraîner une augmentation plus importante des consommations intermédiaires, et donc une diminution du taux de valeur ajoutée (effet "marge" en diminution).

La valeur ajoutée évoluera selon l'effet prédominant : volume ou marge.

De nombreux ratios sont dérivés du concept de valeur ajoutée, offrant ainsi une gamme d'indicateurs pour évaluer la performance et la santé économique d'une entreprise.

2.2.1 Le taux de valeur ajoutée :

Le taux de valeur ajoutée représente la valeur ajoutée exprimée en valeur relative. Il se calcule comme suit :

Taux de valeur ajoutée d'exploitation = Valeur ajoutée / Ventes et prestations hors subsides

Ce ratio mesure la proportion de la valeur ajoutée par rapport au résultat d'exploitation, en excluant les subventions. Il indique la capacité de l'entreprise à générer de la valeur ajoutée par elle-même, sans recourir à une aide extérieure.

Une autre manière de calculer ce ratio est la suivante :

Valeur ajoutée par personne occupée = Valeur ajoutée / Effectif moyen du personnel

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

Ce ratio permet d'évaluer la valeur ajoutée produite par chaque personne employée, ce qui peut être un indicateur de l'efficacité ou de la performance du travail personnel.

Il est important de noter que si la consommation intermédiaire est prise en compte, les frais liés au personnel temporaire et aux gestionnaires indépendants doivent également être inclus dans le calcul de la valeur ajoutée.

Dans le calcul de ce ratio, il est crucial de prendre en considération ou d'exclure les "Services et biens divers" en fonction des besoins.

Ce ratio est particulièrement pertinent pour les petites et moyennes entreprises. En effet, dans ces entreprises, le coût total par employé ne doit pas dépasser la valeur ajoutée produite par chaque employé.

De plus, il convient de noter que la sous-traitance de la production ou des services aux clients peut avoir un impact significatif sur ce ratio. Par conséquent, une interprétation prudente est nécessaire, en tenant compte de la part des frais de personnel dans la valeur ajoutée.

Ce ratio met en évidence l'importance des coûts salariaux dans la création de valeur ajoutée.

Le ratio se calcule comme suit :

Part Des Frais De Personnel Dans La Valeur Ajoutée = Rémunérations Et Charges Sociales (Y Compris Les Dotations Aux Provisions Pour Pension) / Valeur Ajoutée

La valeur de ce ratio dépend du niveau d'automatisation et de la structure commerciale de l'entreprise. Par exemple, dans les entreprises artisanales, la proportion des frais de personnel dans la valeur ajoutée peut être plus élevée que dans celles où l'automatisation joue un rôle prépondérant.

2.3 Rentabilité des fonds propres :

Les actionnaires s'intéressent au rendement et à la rémunération de leur investissement dans l'entreprise, représenté par les fonds propres investis.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

Ce dernier est évalué à l'aide de ratios, notamment le rendement des capitaux propres après impôt, également connu sous le nom de ROE (return on equity).

Ce ratio se définit comme le rapport entre le résultat net (bénéfice annuel après impôt) et les capitaux propres.

Rentabilité Nette Des Fonds Propres Après Impôts = Résultat De L'exercice Après Impôts /
Capitaux Propres

2.4 Rentabilité de l'actif total :

Les actionnaires, qui peuvent également être des dirigeants, ont pour objectif de tirer profit des investissements réalisés dans l'entreprise et des actions qu'elle détient.

Pour évaluer la rentabilité dans ce contexte, deux ratios distincts sont couramment utilisés. Chacun de ces ratios est évalué de manière indépendante.

2.4.1 Rentabilité brute de l'actif total avant impôts et charges de dettes :

Ce ratio est déterminé en prenant :

Résultat avant amortissements, charges de dettes et impôts / Total de l'actif

Il offre une indication sur la capacité des ressources disponibles à générer des bénéfices pour l'entreprise.

2.4.2 Rentabilité nette de l'actif total avant impôts et charges de dettes :

Résultat après amortissements, avant charges de dettes et impôts / Total de l'actif

Ce ratio est sensible à la politique d'amortissement adoptée par l'entreprise, ainsi qu'aux éventuelles réductions de valeur et provisions qu'elle applique.

En raison de la prise en compte de charges supplémentaires, il tend à être inférieur au ratio précédent.

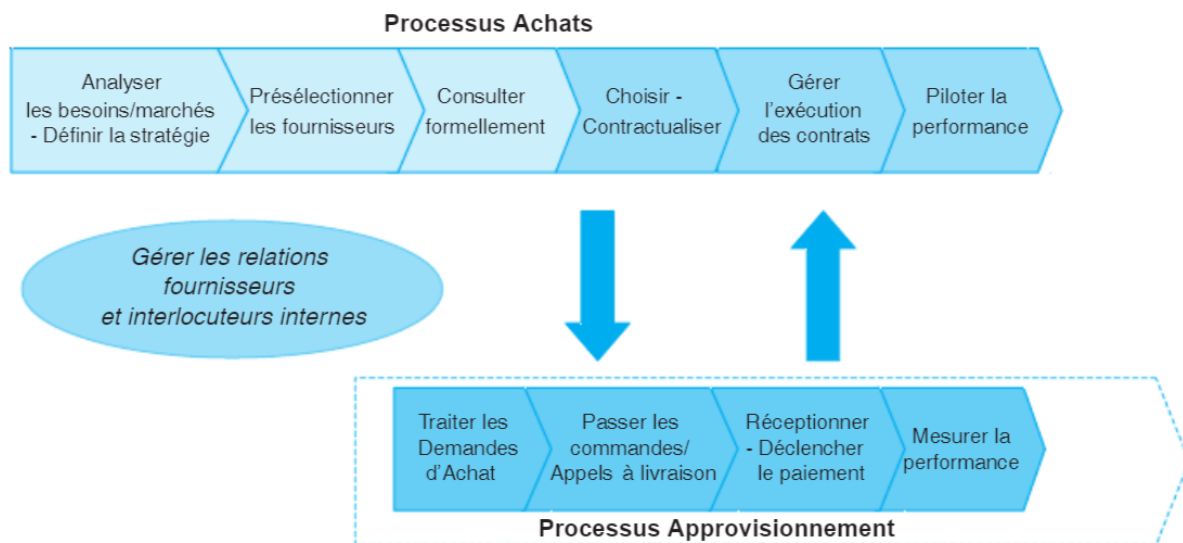
Section 03 : Gestion des achats et de la rentabilité

Au sein de la gestion des achats et de la rentabilité, le processus d'achat joue un rôle crucial. Une phase clé de ce processus est l'analyse des besoins et du marché.

3.1 Processus d'achat :

La gestion des approvisionnements et des achats comprend plusieurs étapes essentielles, de l'analyse initiale des besoins à l'exécution des contrats, chacune contribuant à assurer une gestion efficace et une performance optimale ¹ :

Figure 6 Processus d'achat



Source : Philippe Petit, Toute la fonction achats, Dunod, France, 2016, Page 18.

3.1.1 L'analyse des besoins/marché – stratégie :

Constitue une étape fondamentale du marketing d'achats stratégique. Et ses principaux instruments sont principalement répartis dans deux autres catégories. La donnée de sortie

¹ Philippe Petit, Toute la fonction achats, Dunod, France, 2016, Page 20.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

essentielle de cette phase est la description de la stratégie, qu'elle soit générale pour le service ou spécifique à un projet ou à un achat particulier.

Cette démarche implique principalement la segmentation du portefeuille, la définition des axes opérationnels de travail par domaine d'achat, les orientations pour la recherche de fournisseurs (sourcing) et l'organisation, qu'il s'agisse de créer une nouvelle structure d'achats ou de modifier une structure existante.

3.1.2 Sourcing

Constitue une étape essentielle dans le cadre de la stratégie d'achat décrite précédemment. Cette phase vise à évaluer et à qualifier les fournisseurs en fonction de critères globaux, afin de les rendre éligibles à une consultation formelle ultérieure. Cette consultation peut être envisagée dans le cadre d'un achat ponctuel, ce qui implique la constitution d'une "longue liste" de fournisseurs potentiels, ou dans le cadre de la gestion régulière du panel de fournisseurs travaillant habituellement avec l'entreprise.

Cette étape revêt une importance capitale car elle permet de sélectionner les fournisseurs les plus adaptés, en tenant compte de divers paramètres tels que la qualité des produits ou services, la capacité de production, la réputation de l'entreprise fournisseuse, les normes éthiques, et bien d'autres encore.

En outre, cette présélection contribue à rationaliser le processus d'approvisionnement en identifiant les partenaires les plus pertinents pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise, tout en favorisant des relations durables et bénéfiques pour toutes les parties impliquées.

3.1.3 La consultation formelle :

Commence par la réception, par l'acheteur, d'une description détaillée du besoin à servir, souvent sous la forme d'un cahier des charges, provenant du client interne, qui peut être l'acheteur lui-même dans de nombreux cas, notamment dans le secteur de la distribution.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

Cette étape permet de lancer un appel d'offres, consistant à solliciter les fournisseurs présélectionnés.

Cette mise en concurrence conduit à une sélection restreinte de fournisseurs, appelée "short list", avec lesquels l'acheteur entamera des négociations. La constitution de cette liste nécessite l'approbation directe ou déléguée du client interne, garantissant ainsi que les fournisseurs sélectionnés répondent aux critères et aux besoins spécifiques définis dans le cahier des charges. Cette phase de consultation formelle est essentielle pour assurer la transparence, la compétitivité et l'efficacité du processus d'achat, tout en garantissant que les fournisseurs retenus sont en mesure de fournir des produits ou des services répondant pleinement aux attentes et aux exigences de l'entreprise.

3.1.4 Le choix et la contractualisation :

Représentent souvent le principal domaine d'intervention d'un acheteur, notamment pour les entreprises ayant peu de culture achats. C'est à ce stade que se déroulent les négociations éventuelles avec les fournisseurs présélectionnés.

Quel que soit le contexte, cette phase vise à améliorer les offres des fournisseurs retenus précédemment, en tenant compte des critères définis et en assurant la transparence sur les processus de sélection. Cette transparence est facilitée par l'utilisation de supports appropriés et adaptés.

La contractualisation permet de préciser les termes et conditions de l'accord, tels que les prix, les délais de livraison, les modalités de paiement, les responsabilités des parties, et toutes les clauses pertinentes pour garantir une relation commerciale équilibrée et mutuellement avantageuse. En engageant ces étapes de manière rigoureuse et transparente, les entreprises peuvent optimiser leurs processus d'achat, réduire les risques et renforcer leurs relations avec leurs fournisseurs.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

3.1.5 L'exécution des contrats :

L'exécution des contrats est une phase qui joue un rôle mineur dans le cas des achats standard, mais elle revêt une importance cruciale dans le cadre de projets plus complexes nécessitant une collaboration étroite entre le fournisseur et le client. Ces projets impliquent généralement plusieurs étapes, telles que :

- Développements nécessitant des prestations préliminaires telles que des tests, des échantillons, des protocoles ou des prototypes pour valider les spécifications techniques.
- Industrialisation et qualification spécifique des ressources du fournisseur ainsi que de son produit, afin de garantir leur conformité aux normes et exigences spécifiques du projet.
- Mise en œuvre progressive de la solution proposée, incluant des ajustements et des adaptations au fur et à mesure de sa mise en place et de son déploiement.

3.1.6 Le pilotage de la performance :

Dans le domaine des achats vont au-delà d'un simple suivi : il s'agit véritablement d'un processus de pilotage actif. La fonction achats, en tant que pilote responsable du succès global du processus, doit être en mesure de démontrer de manière transparente la réalisation des objectifs préalablement définis, et de prendre des mesures pour améliorer en permanence la situation.

Cela implique que les acheteurs doivent obtenir des acteurs impliqués dans le processus les informations nécessaires pour évaluer les performances.

Pour les entreprises qui ont atteint un niveau avancé dans la gestion des achats, ce processus va bien au-delà de simplement constater les performances des fournisseurs ou les économies réalisées.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

Cette étape cruciale met en lumière le principe de l'amélioration continue, qui est fondamental pour tout processus majeur au sein d'une entreprise. En le conceptualisant sous la forme d'un cycle, on souligne le lien continu entre cette dernière étape et la première, soulignant ainsi l'importance de la boucle d'amélioration continue dans l'optimisation constante des pratiques d'achat et des résultats obtenus.

3.2 Types d'achat :

Les quatre types d'achats et de stratégies comprennent ¹:

3.2.1 Achats non critiques :

Ce sont des achats qui ont un faible impact financier et sont relativement simples à réaliser. Dans ce cas, la mise en concurrence est aisée car il existe de nombreux fournisseurs capables de répondre aux besoins, et la qualité des produits est souvent standardisée. L'objectif de l'acheteur est de simplifier le processus d'achats pour ces catégories, afin de ne pas accaparer des ressources importantes sur des tâches non critiques.

3.2.2 Achats levier :

Cette catégorie englobe les familles d'achats qui ont un fort impact financier sur le budget global des achats. Bien qu'il y ait plusieurs fournisseurs potentiels pour répondre aux besoins, il est facile de les mettre en concurrence et de les remplacer. L'objectif de l'acheteur est de maximiser les gains dans ces familles d'achats en activant les leviers disponibles.

3.2.3 Achats stratégiques :

Cette catégorie concerne les achats qui sont cruciaux dans la stratégie globale de l'entreprise. Ils impliquent souvent des budgets conséquents et sont caractérisés par une

¹ Wajnsztok, Olivier, Royal Isabelle, Hugues de Sazilly, Jean Philippe Cécille, Stratégie d'achat, Eyrolles, France, 2014, page32.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

grande complexité, telle qu'une situation de pénurie ou des difficultés d'approvisionnement. L'objectif de l'acheteur est de développer une approche partenariale avec le ou les fournisseurs pour garantir la réussite de ces achats stratégiques.

3.2.4 Achats critiques :

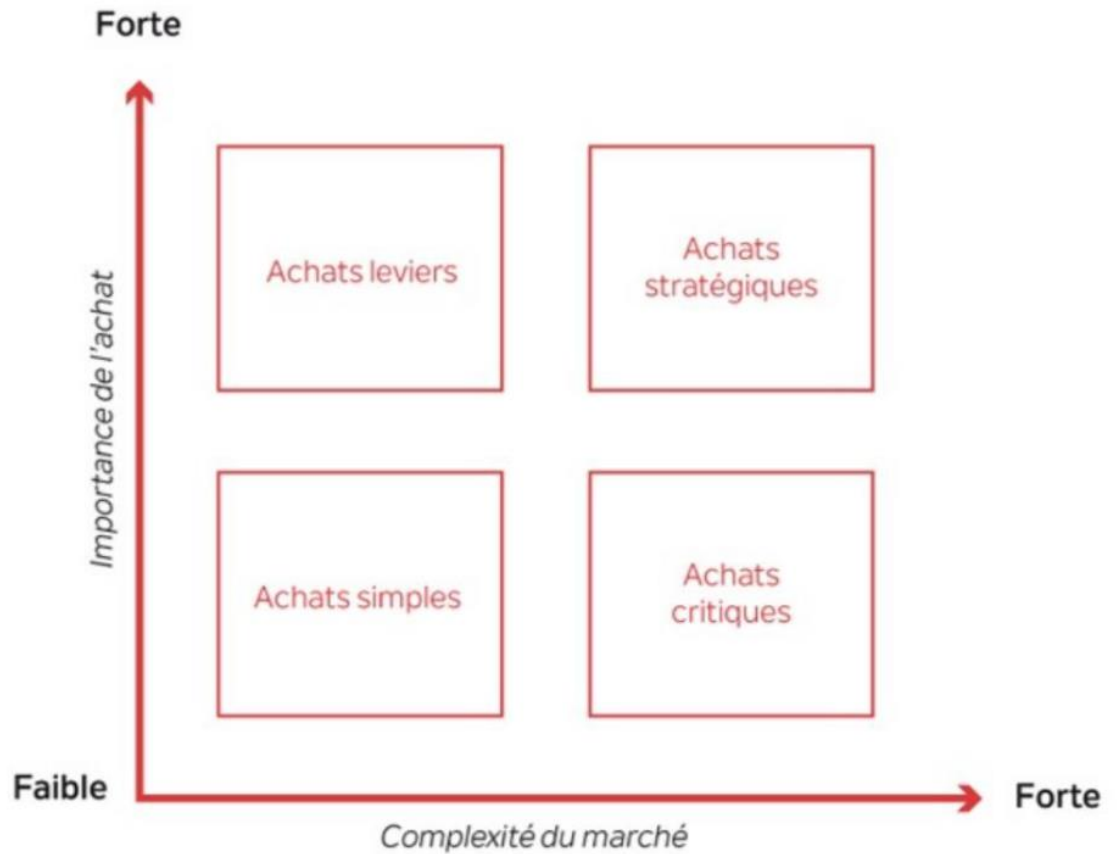
Ils se situent généralement dans des marchés caractérisés par un monopole du fournisseur, mais représentent une faible part du budget global des achats.

3.2.5 Matrice de Kraljic

La matrice de Kraljic, un outil développé par l'économiste Peter Kraljic, directeur de l'agence de Düsseldorf de McKinsey, a été présentée dans un article de la Harvard Business Review en 1983 ¹:

Figure 7 : Matrice Kraljic

¹ Vendeuvre, Frédéric, Lefèvre Benoît, La boîte à outils de la négociation commerciale, Dunod, France, 2023, page 306.



Source : Vendeuvre, Ibid., page 306

Cette matrice permet aux acheteurs de classer les produits ou services qu'ils achètent ainsi que leurs fournisseurs en quatre catégories distinctes : achats simples, achats critiques, achats leviers et achats stratégiques.

Comprendre dans quelle catégorie de la matrice de Kraljic se situent les produits ou services objet de la négociation permet de déterminer leur importance aux yeux de l'autre partie dans la négociation.

Cette classification des achats, également appelée familles d'achat, reste très populaire au sein des directions achats, car elle offre un cadre de référence pour évaluer et gérer les différentes relations fournisseurs et les différentes stratégies d'approvisionnement.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

3.3 Les leviers de gains d'achat :

Les leviers de gains jouent un rôle crucial. Parmi ces leviers, la maîtrise du prix unitaire occupe une place centrale, où la construction, la mesure et le partage des gains revêtent une importance capitale pour une gestion efficiente des coûts et une maximisation des bénéfices¹ :

3.3.1 Le prix unitaire :

Le prix unitaire est souvent au centre des préoccupations liées aux achats. Pour de nombreux acteurs, l'idée de gains est associée à la réduction des coûts chez les fournisseurs. Cependant, une recherche constante du prix le plus bas peut avoir des conséquences néfastes, telles que des retards de livraison ou une qualité compromise des produits.

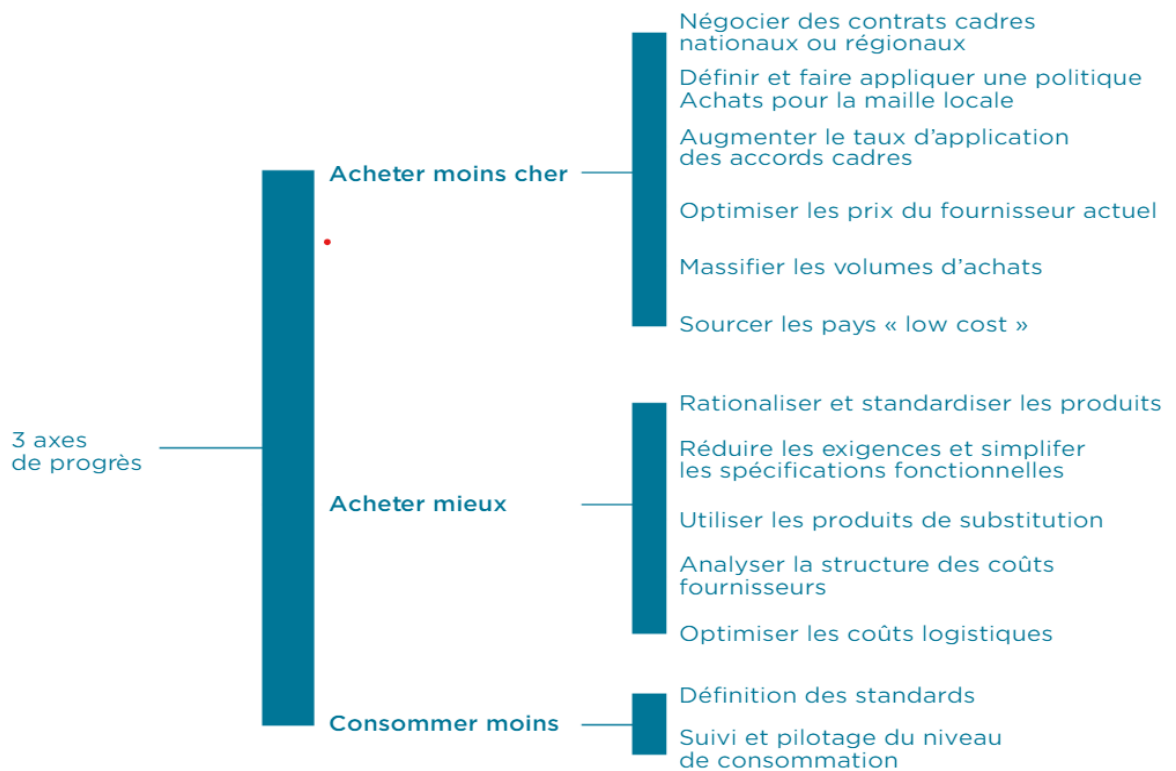
L'objectif principal est de garantir que les produits achetés offrent un bon rapport qualité-prix, sans nécessairement toujours privilégier le prix le plus bas.

3.3.2 La construction des gains :

La construction des gains se fait en collaboration. Pour identifier les leviers de gains dans les achats, il est essentiel d'examiner trois axes de progrès distincts. Ces axes de progrès revêtent des natures variées et sont considérés comme des points d'amélioration pour faciliter la communication entre l'acheteur et les acteurs internes de l'entreprise :

¹ Greff Jérôme, Mieux acheter pour bien vendre, Eyrolles, , édition 1, France, 2015, page 28.

Figure 8 Axe de progrès



Source : Greff, Ibid. page 28

Le premier axe de progrès concerne le prix payé. Il s'agit d'un levier souvent exploité par l'acheteur, et à juste titre. La mise en concurrence constitue un excellent moyen d'obtenir des gains en termes de coûts.

Le deuxième axe de progrès concerne les pratiques d'achats. Dans cette sphère, l'acheteur ne peut agir seul ; il doit collaborer avec les techniciens et les utilisateurs. Bien que les changements soient souvent appréhendés au sein des organisations, des gains significatifs sont réalisables.

Enfin, le troisième axe de progrès porte sur les consommations. Tous les niveaux de management et tous les employés sont impliqués. Les gains visés sur cet axe sont plus facilement réalisables lorsque la direction soutient ces actions. En l'absence de soutien, l'acheteur aura du mal à agir.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

3.3.3 Mesurer et partager les gains :

Il est crucial de mesurer et de partager les gains obtenus dans le cadre des activités d'achats. Ces gains devraient être clairement reflétés dans les résultats financiers de l'entreprise.

Pour évaluer ces gains, l'acheteur peut proposer différentes typologies, telles que des économies réalisées sur le prix unitaire, les stocks, les négociations, etc.

Dans un contexte de hausse des prix persistante, un indicateur pertinent à mettre en place est celui de la limitation de cette hausse. Pour ce faire, il est intéressant de comparer l'évolution du prix payé à celle de l'indice de prix d'un produit constitutif de l'achat. Il est essentiel de sélectionner les bons indicateurs pour garantir une communication efficace auprès des acteurs internes qui ont contribué à ces gains.

La recherche de gains constitue un élément central de la fonction achats. En collaboration avec les fournisseurs, elle est souvent structurée autour de plans d'amélioration. Avec les acteurs internes de l'entreprise, tels que les prescripteurs et les utilisateurs, l'atteinte de ces gains passe souvent par des changements de pratiques.

Pour les entreprises qui ne sont pas encore engagées dans ce type de démarche, il est recommandé de s'appuyer sur les compétences et l'expérience d'un acheteur expérimenté, ou de renforcer les compétences nécessaires grâce à des formations spécialisées.

3.4 Les méthodes d'appréciation de la rentabilité :

Parmi les méthodes d'appréciation de la rentabilité on distingue :

3.4.1 Le bilan fonctionnel

La perspective fonctionnelle offre une alternative d'analyse à la liquidité de l'entreprise.

Elle examine comment les ressources stables contribuent à couvrir les besoins en fonds de roulement. Le bilan fonctionnel, une version retravaillée du bilan comptable, est utilisé dans cette optique pour détailler le fonctionnement de l'entreprise.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

Il organise les éléments de l'actif et du passif en cycles distincts qui reflètent les différentes phases de la vie de l'entreprise.

« *Le bilan fonctionnel est un bilan comptable retraité dans le but d'expliquer le fonctionnement. Les éléments de l'actif et du passif sont classés en différents cycles qui caractérisent la vie de l'entreprise.* ».¹

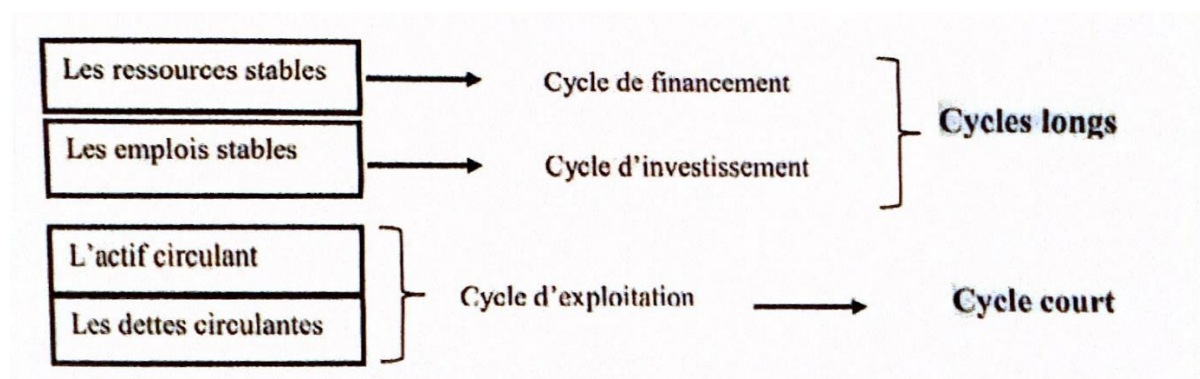
Le bilan fonctionnel permet d'analyser l'origine et l'utilisation des fonds. Ses rôles principaux incluent :

- Fournir une représentation de la structure financière à un moment donné.
- Évaluer les besoins en fonds de roulement à court et long terme ainsi que les ressources qui y sont dédiées.
- Évaluer l'équilibre financier entre les ressources de financement et les besoins de financement.

3.4.1.1 Cycles du bilan fonctionnel :

Il est classé en trois fonctions principales : investir, financer et exploiter, organisant ainsi les masses homogènes pour une meilleure compréhension du fonctionnement financier de l'entreprise.

Figure 9 Cycles du bilan fonctionnel



¹ Meyer Gilles, L'essentiel de la gestion financière de l'entreprise, Eyrolles, France, 2015, page 25.

3.4.2 Le fonds de roulement :

Le fonds de roulement, élément clé de la santé financière, mesure la capacité d'une entreprise à couvrir ses besoins de trésorerie à court terme. Son analyse permet d'évaluer la gestion des liquidités et d'anticiper les exigences financières.

3.4.2.1 Définition du fonds de roulement :

Le fonds de roulement correspond à « *un excédent de ressources stables sur des emplois stables. En fait, c'est une partie des ressources stables qui finance le besoin en fonds de roulement et les actifs de trésorerie nécessaire à une exploitation fluide.* »¹

« *Il indique le mode de financement des actifs à plus d'un an et le degré de couverture des dettes à moins d'un an par les actifs à moins d'un an.* »²

Selon ses définitions le fonds de roulement représente l'excédent de ressources stables disponibles pour financer les besoins en fonds de roulement et assurer une exploitation fluide, en couvrant les dettes à court terme par les actifs à court terme, tout en finançant les actifs à long terme.

3.4.2.2 Calcul du fonds de roulement :

Le calcul du fonds de roulement peut se faire de deux manières, soit par le haut du bilan, en considérant l'excédent des passifs à plus d'un an sur les actifs à plus d'un an, soit par le bas du bilan, en considérant l'excédent des actifs à moins d'un an sur les passifs à moins d'un an.

Calcul du fonds de roulement par le haut du bilan (selon l'origine des fonds) :

Le fonds de roulement se calcule en soustrayant les actifs immobilisés des capitaux permanents.

Fonds de roulement = Capitaux permanents - Actifs immobilisés

¹ Bazet Jean Luc, Faucher Pascal, Finance d'entreprise, Dunod, Edition 2, France, 2010, page 132.

² Zitoun Tayeb, Analyse financière, Berti, Algerie, 2003, page 76.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

Ce calcul met en évidence le surplus de capitaux permanents disponibles après le financement des besoins permanents.

Calcul du fonds de roulement par le bas du bilan (selon l'affectation des fonds) :

Ce calcul met en lumière la solvabilité de l'entreprise à court terme en considérant que l'actif à court terme doit financer les dettes à court terme. Le FR est alors calculé en soustrayant les dettes à court terme de l'actif circulant.

Fonds de roulement = Actif circulant - Dettes à court terme.

3.4.2.3 Interprétations du fonds de roulement :

Trois situations peuvent se présenter :

3.4.2.3.1 Fonds de roulement positif :

Dans ce cas, l'entreprise est en équilibre financier à long terme et dispose d'une marge de sécurité. Les ressources financières permanentes financent une partie de l'actif circulant non couverte par les dettes à court terme.

La taille du fonds de roulement est cruciale, dépendant davantage du montant des besoins en fonds de roulement que du chiffre d'affaires ou de l'actif circulant. Des ratios peuvent être utilisés pour évaluer son importance :

- $\text{Fonds de roulement} / \text{Actif circulant} \times 100 \leq 20\%$
- $\text{Fonds de roulement} / \text{Chiffre d'affaires} \times 100 \leq 10\%$

En cas d'excès de fonds de roulement, plusieurs actions peuvent être entreprises :

- Augmenter les investissements en valeurs immobilisées si nécessaire.
- Rembourser par anticipation les dettes à long terme si les capacités de remboursement le permettent.
- Distribuer des résultats ou des réserves tout en préservant l'autonomie financière de l'entreprise.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

3.4.2.3.2 *Fonds de roulement négatif :*

Dans ce cas, l'entreprise est en déséquilibre financier à long terme, souffrant d'une insuffisance en fonds de roulement (IFR) et sans marge de sécurité. Les besoins permanents ne sont pas couverts par les ressources permanentes. Pour rétablir l'équilibre financier, l'entreprise peut :

- Augmenter les fonds propres en réservant les résultats, en faisant appel à de nouveaux apports ou en convertissant les dettes en actions.
- Augmenter les dettes à long terme si elle dispose d'une capacité d'endettement.
- Diminuer les valeurs immobilisées en cédant des actifs corporels non utilisés ou en vendant des actifs financiers.

3.4.2.3.3 *Fonds de roulement nul :*

Dans cette situation, l'entreprise est en équilibre financier juste. Il n'y a pas de marge de sécurité, et les capitaux permanents financent juste les besoins permanents. L'entreprise devrait envisager d'augmenter ses ressources permanentes pour éviter de tomber en insuffisance.

3.4.3 Besoin de fonds de roulement :

Le besoin en fonds de roulement reflète l'écart entre les ressources nécessaires pour les opérations courantes et les liquidités disponibles à court terme, fournissant ainsi un aperçu de la santé financière et de la capacité à répondre aux obligations de l'entreprise :

3.4.3.1 *Définition du besoin en fonds de roulement :*

Selon Lasary, « *Le besoin en fonds de roulement peut être défini comme étant la part des besoins liés à l'activité qui n'est pas financée par des ressources nées de l'activité et qui doit donc l'être par des ressources durables (permanentes). Le besoin en fonds de roulement*

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

représente la différence entre ce qu'il au financer (c'est-à-dire les créances en les stocks) et les moyens de le financer (c'est-à-dire les dettes fournisseurs). »¹

D'après le gros « Le besoin en fonds de roulement représente un besoin de financement permanent à court terme né du décalage entre le décaissement des achats et l'encaissement des ventes. »²

Le besoin en fonds de roulement se réfère à la part des besoins opérationnels non financée par les ressources générées par l'activité, nécessitant ainsi un financement à long terme. Il résulte du décalage entre les décaissements pour les achats et les encaissements des ventes, englobant les créances et les stocks à financer par les dettes fournisseurs.

3.1.3.2 Calcul du besoin en fonds de roulement :

Le besoin en fonds de roulement peut être calculé de deux manières :

- Si aucun crédit bancaire de trésorerie n'est utilisé : $BER = \text{Actif circulant} - \text{Valeurs disponibles} - \text{Dettes à court terme}$.
- Si un crédit bancaire de trésorerie est utilisé : $BFR = \text{Actif circulant} - \text{Valeurs disponibles} - (\text{Dettes à court terme} - \text{Crédit bancaire de trésorerie})$.

Dans le second cas, l'entreprise a un besoin immédiat de liquidité généré par ses activités d'exploitation et recourt donc à des crédits bancaires.

3.4.3.2

Interprétations du besoin en fonds de roulement :

Le besoin en fonds de roulement, pertinent uniquement dans le contexte de l'exploitation, reflète le besoin de financement engendré par le cycle opérationnel de l'entreprise. Il se présente sous trois cas :

¹ Lasary, Le Bilan, Dar el Othmania, Algerie, 2004, page 64.

² Legros George, Finance d'entreprise, Dunod, Edition 3, France, 2010, page50.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

3.4.3.2.1 *Besoin en fonds de roulement positif :*

Dans ce cas, les besoins opérationnels de l'entreprise dépassent les ressources opérationnelles, assurant tout de même un équilibre financier à court terme malgré le besoin en fonds de roulement.

Les besoins à court terme sont comblés par l'excédent des ressources financières à long terme (FR) ou par un crédit à court terme (concours bancaires).

3.4.3.2.2 *Besoin en fonds de roulement négatif :*

Les ressources opérationnelles de l'entreprise excèdent ses besoins opérationnels. Ainsi, l'entreprise n'a pas besoin de financer ses activités opérationnelles puisque le passif circulant dépasse les besoins de financement de son actif opérationnel.

3.4.3.2.3 *Besoin en fonds de roulement nul (équilibre parfait) :*

Dans ce cas, les besoins opérationnels de l'entreprise sont égaux à ses ressources opérationnelles, ce qui signifie qu'aucun besoin d'exploitation n'est présent.

3.4.4 La trésorerie nette :

La trésorerie nette, pilier de la santé financière, est définie comme la différence entre les actifs et les passifs de trésorerie. Son calcul et son interprétation fournissent une indication cruciale de la disponibilité des liquidités et de la capacité de l'entreprise à répondre à ses obligations financières.

3.4.4.1 *Définitions de la trésorerie nette (TN) :*

Selon Palou « La trésorerie apparaît comme la résultante de toute la vie économique et financière de l'entreprise. Elle joue une vole stratégique dans l'entreprise et permet d'évaluer les performances en fournissant un éclairage sur la capacité de l'entreprise à rassembler les fonds nécessaires à son développement ou bien sa capacité à récupérer au plus vite les fonds engagés. »¹

¹ Palou Jean Michel, Les méthodes d'évaluation d'entreprise, Groupe Revue Fiduciaire, France, 2017, page 103.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

D'après Hoarau « Elle représente l'excédent ou l'insuffisance des ressources stables après financement des immobilisations et du besoin en fonds de roulement. Elle est mesurée par la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, la trésorerie nette regroupe les postes de disponibilités diminués des concours bancaires courants. »¹

La trésorerie nette, reflet de la vie économique de l'entreprise, mesure l'excédent ou l'insuffisance des ressources stables après financement des immobilisations et du besoin en fonds de roulement. C'est un indicateur crucial de sa capacité à rassembler des fonds pour le développement et à gérer efficacement ses liquidités.

3.4.4.2 Calcul de la trésorerie :

La trésorerie peut être calculée soit sur la base des comptes du bilan, où elle est obtenue en soustrayant la trésorerie passive de la trésorerie active, soit sur les indicateurs de l'équilibre financier, où elle équivaut à la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

3.4.4.3 Interprétations de la trésorerie nette :

Par rapport à l'indicateur de l'équilibre financier immédiat (IN), l'entreprise peut se trouver dans trois situations :

3.4.4.3.1 Trésorerie nette positive :

Indique un équilibre financier immédiat où les besoins en fonds de roulement sont entièrement couverts par le fonds de roulement, laissant un excédent placé dans la trésorerie.

3.4.4.3.2 Trésorerie nette négative :

Révèle un déséquilibre financier immédiat où les besoins en fonds de roulement dépassent le fonds de roulement, nécessitant un recours à un crédit bancaire pour combler le déficit de ressources.

¹ Hoaru Christian, Le diagnostic financier, Revue Fiduciaire, Edition 2, France, 2001, page 61.

Chapitre 2 : rentabilité et approvisionnement stratégique.

3.4.4.3 *Trésorerie nette nulle* :

Indique un équilibre financier immédiat juste où les besoins en fonds de roulement sont exactement couverts par le fonds de roulement, reflétant une situation de trésorerie idéale.

Conclusion chapitre 2 :

L'examen de la dynamique des flux au sein de l'entreprise soulève des interrogations profondes quant à sa performance globale et sa capacité à générer des bénéfices.

Comprendre les activités de l'entreprise et les choix comptables qu'elle fait pour assurer sa viabilité à long terme repose sur une analyse rigoureuse de plusieurs étapes cruciales, dont la rentabilité occupe une place centrale.

L'analyse financière, en tant que démarche essentielle, mobilise les informations comptables et financières disponibles afin d'évaluer non seulement la santé financière actuelle de l'entreprise, mais aussi les risques potentiels qui pourraient impacter ses performances futures.

Les états financiers, notamment le bilan et le compte de résultat, sont des outils fondamentaux utilisés dans cette analyse. Ils subiront des ajustements afin de mieux refléter la réalité financière de l'entreprise, garantissant ainsi une représentation fidèle de sa situation économique et de sa performance opérationnelle.

Cette démarche d'adaptation des états financiers vise à répondre aux exigences croissantes de transparence et d'exactitude dans l'évaluation de la santé financière des entreprises.

CHAPITRE 3 :
L'impact de la
maîtrise des stratégies
de sourcing
international sur la
rentabilité de new
agro.

Introduction du chapitre 03 :

Dans un contexte économique de plus en plus globaliser, la maîtrise des stratégies de sourcing international est devenue un élément essentiel pour les entreprises désireuses d'optimiser leur rentabilité et de maintenir leur compétitivité sur le marché mondial.

Ce troisième chapitre se concentre sur l'examen approfondi de l'impact direct des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de l'entreprise NEWAGRO. Après avoir dressé le portrait de l'entreprise dans la Section 1 et analysé l'impact financier global du sourcing international dans la Section 2, nous nous tournons désormais vers la manière dont la maîtrise de ces stratégies influence spécifiquement les résultats financiers de NEWAGRO.

Nous explorerons en détail les différentes dimensions de cette influence, de la réduction des coûts d'approvisionnement à l'expansion des marchés mondiaux, en mettant en évidence les avantages compétitifs que NEWAGRO peut tirer de ses pratiques de sourcing international. De plus, nous aborderons les défis potentiels auxquels l'entreprise pourrait être confrontée dans la mise en œuvre de ces stratégies, ainsi que les solutions et les meilleures pratiques pour les surmonter efficacement.

Ce chapitre servira donc de plateforme pour une analyse approfondie de la façon dont la maîtrise des stratégies de sourcing international peut influencer positivement la rentabilité et la pérennité financière de NEWAGRO, tout en fournissant des insights précieux pour d'autres entreprises cherchant à maximiser leur performance dans un environnement économique mondial en constante évolution.

Section 01 : présentation de l'entreprise SARL NEW AGRO

Au niveau de cette section nous allons présenter les informations récoltées de l'entreprise qui nous a accueillis pour l'exécution de notre travail de recherche, par la suite nous allons analyser sa position actuelle dans le marché Algérien.

1.1 NEW AGRO DANS LE MONDE :

NEW AGRO est une entreprise agroalimentaire de type SARL d'origine Algérienne spécialisés dans la production et la transformation dont le siège social est situé à Alger plus précisément Ouled Fayet.

L'entreprise a réalisé des exportations au Canada, cinq fois pour ses sirops en 2020,2021 et 2023 et une fois pour son produit de moutarde en 2023.¹

De plus, elle prévoit d'étendre ses exportations vers la Tunisie, la Mauritanie et la Libye. Cette expansion témoigne de la croissance continue de ses activités à l'échelle internationale, soulignant ainsi son engagement envers de nouveaux marchés et opportunités de développement.

1.2 NEW AGRO EN ALGERIE :

Œuvrant dans le secteur de l'agriculture depuis plusieurs années, le Groupe Djadi & Fils a décidé de diversifier son activité et de l'étendre vers d'autres secteurs d'activité, en créant la SARL NEW AGRO en 2010, dont son capital social est de 3 000 000 DZD et avec un effectif de 50 employés au début de l'année 2024.²

Ses diverses activités sont la Production des sirops de Marque Delicias, production de Champignon Pieds & Morceaux de Marque EXTRA, Production de Moutarde de Dijon de

¹ Sarl NEW AGRO. Département : vente et distribution. Rapport des ventes.

² Sarl NEW AGR. Département : Ressource Humaines.

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

Marque EXTRA, Champignon en conserve de Marque Blanchaud, Maïs en conserve de Marque Princesse Anne et marque EXTRA et le Miel Essaha.

L'entreprise fonctionne selon les normes internationales d'industries Agroalimentaires en obtenant plusieurs licences tels que BLANCHAUD pour les champignons et PRINCESSE ANN pour le maïs.

L'entreprise NEW AGRO dispose d'un air de stockage de 1000 m² et d'un autofinancement à 100%.

L'entreprise a subi une transformation significative dans sa stratégie d'approvisionnement en matières premières, marquée par une période de développement importante durant l'année 2023 et nous constatons une croissance très importante durant le premier trimestre 2024, ainsi qu'au niveau de planning d'importation qui a été confirmé en mois de juillet 2024.¹

Cette évolution notable a été caractérisée par des changements substantiels dans la manière dont l'entreprise gère ses achats de matières premières, avec une suspension prolongée qui a représenté un tournant majeur dans son fonctionnement opérationnel.

Le groupe NEW AGRO Algérie dispose de 3 lignes de production avec double fonctionnalités dont une alternative entre le maïs et les champignons, et une autre entre le miel et la moutarde. Les lignes de production fonctionnent de manière continue, interrompues uniquement pour des opérations de nettoyage régulières. Ces interruptions planifiées visent à maintenir des normes élevées d'hygiène et de propreté dans l'environnement de production, assurant ainsi la qualité des produits fabriqués tout en garantissant le respect des réglementations en matière de sécurité alimentaire.

L'entreprise se montre résolument tournée vers l'avenir en s'adaptant continuellement aux évolutions et aux avancées technologiques. Elle a récemment investi dans l'importation de nouvelles machines de pointe, lesquelles ont permis d'optimiser les processus de production et de rentabiliser davantage les opérations.

¹ Sarl NEW AGRO. Département : Achats et transit. Rapports relatifs à la confirmation des commandes aux différents fournisseurs.

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

Par ailleurs, consciente de l'importance des normes de qualité et de sécurité, l'entreprise s'engage activement dans la démarche d'obtention des certifications ISO, visant ainsi à consolider sa réputation d'excellence et de fiabilité dans son secteur d'activité.

1.2.1 Aperçu historique :

L'histoire de New Agro se dessine comme un récit fascinant d'une entreprise qui a su naviguer à travers les fluctuations de l'industrie alimentaire, établissant progressivement sa réputation sur les piliers de l'innovation, de la qualité et de l'engagement envers sa clientèle

Au fil des ans, New Agro a continué à évoluer et à s'adapter aux tendances du marché, élargissant son éventail de produits pour répondre aux besoins changeants des consommateurs. Des partenariats stratégiques avec des partenaires internationaux ont également renforcé sa position sur le marché, ouvrant de nouvelles opportunités de croissance et d'expansion.

Tableau 2: date de lancement des produits de NEWAGRO

Désignation	Catégorie	Marque	DATE LANCEMENT DE LA PRODUCTION
Sirop Delicias Grenadine Bt Rd 1L/6	Sirop	DELICIAS	mai-19
Sirop Delicias Fraise Bt Rd 1L/6	Sirop	DELICIAS	mai-19
Sirop Delicias Citron Bt Rd 1L/6	Sirop	DELICIAS	août-19
Sirop Delicias Menthe Bt Rd 1L/6	Sirop	DELICIAS	nov-19
Sirop Delicias Anis Bt Rd 1L/6	Sirop	DELICIAS	mai-21
Champignons Delicias P&M 390Gr/12	Champignons	DELICIAS	avr-22
MOUTARDE EXTRA Pot 370Gr/6	MOUTARDE	EXTRA	mars-21
MOUTARDE EXTRA Pot 150Gr/12	MOUTARDE	EXTRA	juin-21
MOUTARDE EXTRA Pot 720Gr/6	MOUTARDE	EXTRA	août-21
MOUTARDE EXTRA Bidon 14Kg/1	MOUTARDE	EXTRA	août-22
MOUTARDE EXTRA Bidon 2Kg/1	MOUTARDE	EXTRA	nov-22
Champignons EXTRA P&M 380Gr/12	Champignons	EXTRA	mai-21
Champignons EXTRA Entier 380Gr/12	Champignons	EXTRA	juin-21
MAIS DOUX EXTRA 400Gr/12	MAIS	EXTRA	juil-23
Mais Princesse Anne Doux 400Gr/12	MAIS	Princesse Anne	Fev-23
Succédant du Miel ESSAHA Pot 1000Gr/6	Succédanée de Miel	ESSAHA	juil-23
Succédant du Miel ESSAHA Pot 500Gr/6	Succédanée de Miel	ESSAHA	juil-23
Succédant du Miel ESSAHA Pot 250Gr/12	Succédanée de Miel	ESSAHA	juil-23
Champignons Blanchaud P&M 390Gr/12	Champignons	Blanchaud	août-23
Champignons Blanchaud Entier 390Gr/12	Champignons	Blanchaud	nov-23

Source : Document interne de l'entreprise New Agro, département production.

- En 2019 : lancement du produit sirop marque DELICIAS de différents goûts tels que grenadine, fraise, citron et menthe.
- En 2021 : la marque EXTRA a procédé au lancement d'un nouveau produit, à savoir la moutarde aux multiples poids, dont un pot de 370Gr/6, pot 150Gr/12, pot 720Gr/6. Ainsi champignons pieds et morceaux, entier 380Gr/12.

La marque DELICIAS a poursuivi son engagement envers l'innovation en introduisant une nouvelle déclinaison de son sirop, dévoilant ainsi une saveur inédite et raffinée d'anis.

Cette initiative témoigne de la volonté constante de la marque à diversifier son offre de produits, offrant ainsi à sa clientèle une expérience gustative enrichie et diversifiée.

- En 2022 : la marque DELICIAS a élargi sa ligne de produits en introduisant une nouveauté : champignons en pots de 390Gr en proposant une forme de pieds et morceaux.

Parallèlement la marque EXTRA a étendu sa gamme de produits en lançant de nouveaux formats de pots de moutarde, en diversifiant le choix en termes de poids allant de pots plus légers de 2KG à des options plus généreuses de 14KG.

- En 2023 : l'entreprise New Agro a franchi une étape significative en obtenant une licence française de son partenaire BONDUEL, ce qui a permis de lancer la production de champignons BLANCHAUD comprenant pieds/morceaux et entier, Cette évolution a débuté en aout de la même année.

De plus, l'entreprise a reçu sa licence Princesse Anne, marquant le début de la production de maïs doux en février.

Ensuite, la marque EXTRA a élargi son portefeuille de produit en introduisant le maïs en conserve en format de 400Gr.

New Agro a innové en créant la marque Essaha, dédiée au conditionnement et à la commercialisation du succédané de miel qui a été lancé au mois de juillet. Ce processus d'innovation souligne l'ambition du groupe NEW AGRO à renforcer leur position dans l'industrie alimentaire

1.2.2 Vision Stratégique :

- Le premier but de l'entreprise est de fournir des produits de qualités avec une disponibilité au territoire national.
- Accroître la production de chaque produit de manière à être présent dans toutes les wilayas et accroître les parts de marchés.
- Lancement de nouveaux produits afin de diversifier la gamme de production par le biais d'une politique de développement, et la mise en place d'une veille technologique.
- L'obtention de la certification ISO permet d'avoir un engagement ferme envers les normes de qualité et les meilleures pratiques internationales. Cette vision stratégique démontre une volonté de renforcer la réputation de l'entreprise et sa crédibilité sur le marché agroalimentaire.
- L'entreprise a pour objectif de se diriger vers l'exportation en intégrant le marché international de l'agroalimentaire de manière proactive. Cette démarche stratégique cible sur certains pays parmi lesquels figurent le Canada, la Tunisie, la Libye et la Mauritanie.
- New Agro souhaite accroître sa compétitivité sur le marché en mettant en œuvre une stratégie d'optimisation des coûts, afin de garantir une position favorable dans le paysage concurrentiel.

- Cette approche stratégique s'inscrit dans la volonté d'atteindre l'efficacité opérationnelle et de maximiser les profits, tout en garantissant une offre compétitive sur le marché.
- L'entreprise prévoit d'acquérir de nouvelles licences auprès de marques connues dans le but d'élargir considérablement sa gamme de produit.

1.2.3 Les partenaires et les sites de production de NEW AGRO :

L'entreprise NEW AGRO possède un portefeuille qui se constitue de différents partenaires internationaux tels que L'Italie, Portugal, Chine, Inde, Pologne, Canada, Emirates Arabe et USA.

Par ailleurs l'un de ces facteurs clés de succès sont les licences obtenues de la part de leur partenaires BONDUEL pour les champignons BLANCHAUD d'origine Français, et PRINCESSE ANN pour le maïs d'origine anglaise.

NEW AGRO se caractérise par une forte identité de marque et équipements derniers cris. Sa stratégie commerciale expérimentée lui assure une forte fidélisation de la clientèle.

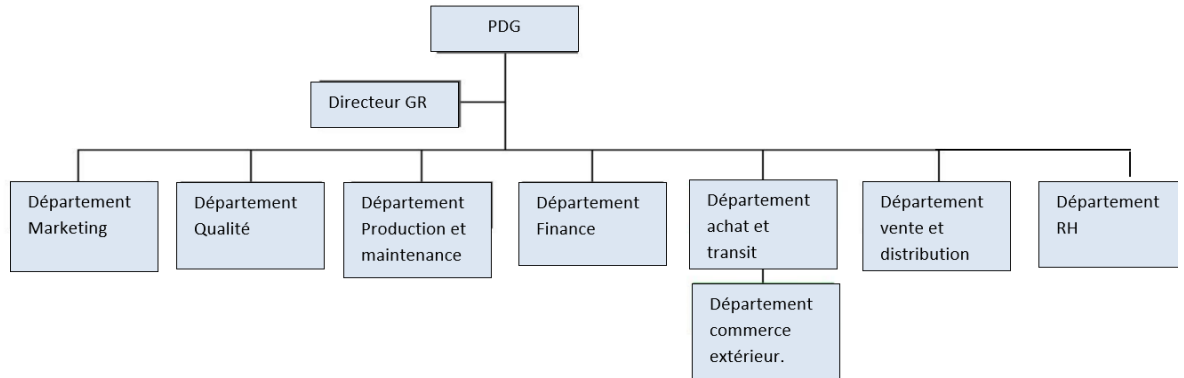
Site de OULED FAYET qui se constitue de 3 lignes de production dont deux ont une double fonctionnalité spécialisée dans la fabrication de la moutarde, sirop, maïs, champignons et miel.

1.2.4 Les Départements De NEW AGRO :

La direction générale de NEW AGRO Algérie est structurée en huit départements distincts, chacun jouant un rôle spécifique et essentiel dans la gestion et le fonctionnement global de l'entreprise. Voici l'organigramme de l'entreprise, illustrant la répartition et l'interconnexion départements :

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

Figure 10: L'organigramme de la Sarl New Agro.



Source : Document interne de l'entreprise New Agro, département Ressources Humaines.

1.2.4.1 Département marketing :

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

La stratégie de marketing du groupe NEW AGRO se constitue d'une étape importante dont la digitalisation de la marque avec une présence régulière sur les réseaux sociaux. Ils sont actuellement en phase de lancement, et pour favoriser leur produits l'équipe cherche à exploiter pleinement les opportunités offertes par les plateformes numériques.

Pour ce faire, ils envisagent des stratégies telles que le sponsoring des événements tels que la CAF 2024, ainsi que des campagnes de publicité ciblées, notamment à travers des encarts publicitaires en tête de gondole et des flyers distribués dans des endroits stratégiques.

Le service marketing travail en collaboration avec le service commerciale, leur responsabilité est de fournir un support efficace pour les activités commerciales.

Dans le cadre de leur plan marketing, ils utilisent une approche intégrée qui combine à la fois des stratégies ATL et BTL. Pour atteindre un large public le département utilise la stratégie ATL pour les médias, ils investissent dans des publicités sur différents canaux médiatique tels que la télévision la radio et les magazines.

Concernant le plan BTL, il consiste une approche plus ciblée, en utilisant des tactiques telles que l'affichage dans les transports en commun, les salons et foires commerciales, ainsi que des événements promotionnels et des dégustations en magasin.

Dans le cadre de leur stratégie CIMAC, ils veillent à ce que toutes les marques bénéficient d'une présence cohérente sur tous les canaux de communication. Cela implique une coordination étroite entre les équipes responsables de chaque marque, ainsi qu'une gestion efficace des ressources et des budgets alloués à chaque projet.

1.2.4.2 Département Qualité :

Ce département assure la conformité et la qualité des produits tout au long de leur cycle de vie, en effectuant des analyses physiques et chimiques approfondies. En outre, l'équipe accorde une attention particulière à la qualité des matières premières, depuis leur réception jusqu'à leur transformation en produits finis. En effectuant des contrôles de qualité réguliers pour garantir que les critères organoleptiques, tels que le goût, l'odeur et la texture.

Afin d'assurer une approche holistique de la qualité et minimiser ainsi les risques pour les consommateurs et l'entreprise, une collaboration avec les départements HSE et production est nécessaire.

1.2.4.3 Département production et maintenance :

Pour guider les activités de production au quotidien l'équipe élabore un planning conçu en fonction des objectifs stratégiques fixés par la direction.

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

Sa mission principale est de maximiser le TBF de leur équipement tout en réduisant le TA, afin d'augmenter le volume de production tout en maintenant la qualité et la sécurité des produits.

Pour cela nous établirons des stratégies tels que le maintien préventif régulier, la révision des procédures opérationnels et la formation continue du personnel, en s'appuyant sur des méthodes tels que le LIFO ou FIFO pour les matières premières contenant une date de péremption.

Afin de répondre à la demande du marché, ce département cherche toujours des techniques d'optimisation et d'amélioration pour leur efficacité opérationnelle.

Ils ont adopté une approche internationale qui concerne le sourcing des machines afin de trouver les équipements les plus conformes et les mieux adaptés à leurs besoins.

1.2.4.4 Département finance :

Ce département est responsable de plusieurs taches clés, dont la conception et la gestion du budget, Suivi des dépenses, la gestion de la paie, Acquisition de ressources essentielles, ainsi que la confirmation et contrôle de documents externes.

Ce département est chargé de la signature et de la gestion de divers documents externes, tels que les conventions avec les fournisseurs et les factures. Il s'assure que tous les accords contractuels sont conformes aux politiques et aux réglementations de l'entreprise, et il veille à ce que les paiements soient effectués de manière appropriée et en temps voulu.

Donc le département se charge de la gestion financière et administrative de l'entreprise en suivant la planification de ressources financières, humaines et matérielles nécessaire à son fonctionnement optimal.

1.2.4.5 Département ressources humaines :

En tant que responsable du département des ressources humaines, le Chargé de l'administration du personnel est investi de la gestion globale des carrières des fonctionnaires.

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

Il s'agit du suivi des plusieurs domaines tel que le recrutement l'affectation du personnel, et d'autres aspects liés à la gestion du personnel.

Le groupe du département sont chargé de la dispensation du programme complet comprenant des formations continues complémentaires et de perfectionnement.

Cette approche globale vise à favoriser le développement professionnel des employés, assurant ainsi une croissance continue au sein de l'organisation

1.2.4.6 Département vente et distribution :

La gestion de la distribution nationale des produits de NEW AGRO est la mission principale de ce département, en confiant cette tâche à des distributeurs désignés dans des zones spécifiques à travers le territoire national. Ces derniers sont exclusivement autorisés à commercialiser les produits du groupe uniquement et ne sont pas autorisés à vendre d'autres marques.

Une nouvelle stratégie de production agricole locale a été mise en place à Alger, la distribution se fait d'une manière directe aux détaillant assurée par l'entreprise, ce processus s'applique à la région d'Alger uniquement.

Une expansion significative du réseau de distribution a été marqué, entre l'année 2016 et 2023, passant d'un nombre de distributeurs de 8 à 35. De plus, afin de mieux commercialiser les différents produits du groupe, ces distributeurs sont répartis dans plusieurs wilayas, parfois en les divisant en deux pour mieux couvrir le marché agroalimentaire.

1.2.4.7 Département commerce extérieur :

Le département du commerce extérieur est chargé de gérer les transactions commerciales internationales de l'entreprise. Parmi leurs tâches, la gestion des factures liées aux importations et exportations, ainsi que le maintien de bonnes relations avec les banques et autres institutions financières impliquées dans ces transactions.

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

La mission principale de l'équipe est de définir les modalités de paiement pour les transactions internationales, en tenant compte des différents protocoles et systèmes de paiement utilisés à l'échelle mondiale. Cela peut inclure des paiements anticipés, des lettres de crédit, des paiements à terme ou d'autres arrangements financiers spécifiques, en fonction des besoins et des accords conclus avec les partenaires commerciaux.

1.2.4.8 Département achats et transit :

Notre recherche a été menée au sein du département achats et transit qui identifie les produits nécessaires à l'importation selon le besoin de l'entreprise, ensuite il passe à la recherche des fournisseurs qui proposent des produits conformes aux besoins, en faisant des demandes d'envoi de devis détaillant des spécifications du produit.

Ensuite Ils passent aux négociations avec les fournisseurs pour obtenir les meilleures conditions possibles en termes de prix, de délais de livraison, de modalités de paiement.

Une fois les conditions convenues, le département transit passe la commande auprès du fournisseur sélectionné, Ils suivent ensuite le processus de livraison pour s'assurer que les produits arrivent à destination dans les délais convenus et en bon état.

À la réception des produits importés, le département transit vérifie leur conformité aux spécifications et à la qualité attendues.

Ils prennent en charge les formalités douanières nécessaires à l'importation des produits, ce qui inclus la préparation des documents requis et le respect des réglementations douanières

1.2.5 Les Produits De New Agro :

L'entreprise NEW AGRO dispose d'un portefeuille de cinq produits disponibles sur le marché Algérien tels que, la moutarde (EXTRA), maïs (EXTRA ET PRINCESSE ANN), champignons (BLANCHAUD, EXTRA, DELICIAS), sirop (DELICIAS), succédané de miel (ESSAHA).

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

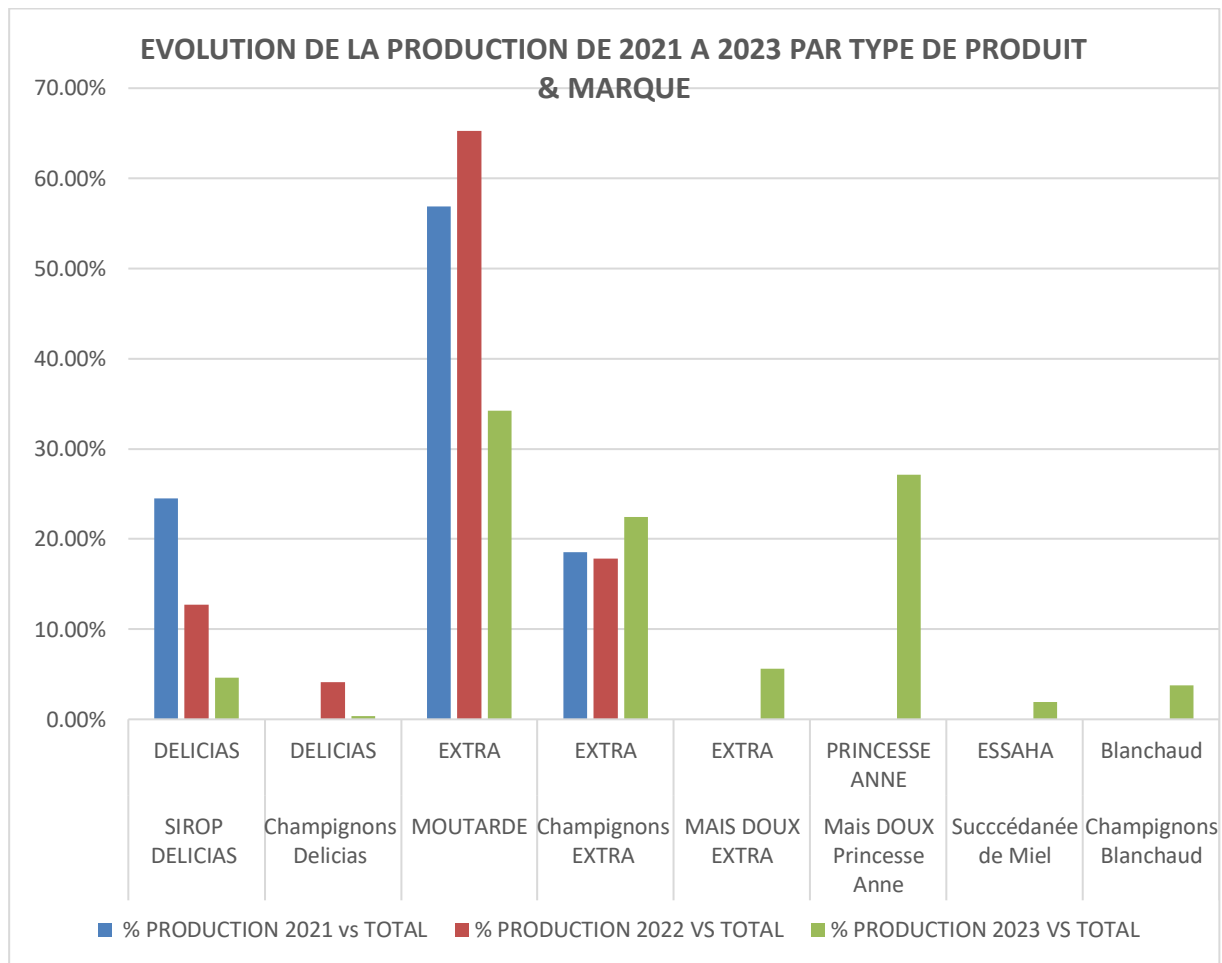
Le tableau ci-dessous représente l'évolution de la production de 2021 à 2023 par type de produit :

Tableau 3 : Evolution de la production des produits de 2021 à 2023.

Désignation	Marque	% PRODUCTION 2021 vs TOTAL	% PRODUCTION 2022 VS TOTAL	% PRODUCTION 2023 VS TOTAL
SIROP DELICIAS	DELICIAS	24,54%	12,75%	4,60%
Champignons Delicias	DELICIAS		4,15%	0,35%
MOUTARDE	EXTRA	56,92%	65,26%	34,20%
Champignons EXTRA	EXTRA	18,55%	17,84%	22,46%
MAIS DOUX EXTRA	EXTRA			5,60%
Mais DOUX Princesse Anne	PRINCESSE ANNE			27,09%
Succédanée de Miel	ESSAHA			1,94%
Champignons Blanchaud	Blanchaud			3,75%
	TOTAL PRODUCTION	100,00%	100,00%	100,00%

Source : document interne de l'entreprise, département production.

Figure 11: Evolution de la production des produits de 2021 à 2023.



Source : document interne de l'entreprise New Agro, département Production.

Le tableau fournit une vue d'ensemble intéressante de la répartition de la production pour différentes marques et produits sur les années 2021, 2022 et 2023. Voici quelques observations clés :

- **Évolution des parts de marché :** On observe des changements significatifs dans les parts de marché de certains produits et marques d'une année à l'autre. Par exemple, la MOUTARDE de la marque EXTRA voit sa part de production passer de 56,92% en 2021 à 34,20% en 2023, indiquant un changement de demande ou une stratégie commerciale différente.
- **Tendances de consommation :** La répartition de la production peut également refléter les tendances de consommation. Par exemple, la baisse importante de la part de

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

production du SIROP DELICIAS de la marque DELICIAS, passant de 24,54% en 2021 à 4,60% en 2023, suggère une possible diminution de la demande pour ce produit au fil du temps.

- Diversification de l'offre : La présence de différents produits sous différentes marques indique une certaine diversification de l'offre. Par exemple, la présence de Champignons Delicias et Champignons EXTRA suggère que ces marques proposent une gamme variée de produits pour répondre aux besoins des consommateurs.
- Concentration de la production : Certaines marques et produits semblent concentrer une part importante de la production totale. Par exemple, en 2022, la MOUTARDE de la marque EXTRA représente 65,26% de la production totale, ce qui indique une forte focalisation sur ce produit spécifique.

En conclusion, ce tableau offre un aperçu précieux de la dynamique de production et des tendances du marché pour les produits et marques concernés. Il peut être utilisé pour évaluer les performances des produits, identifier les opportunités de croissance et informer les décisions stratégiques en matière de marketing et de développement de produits.

Section 2 : Etude De L'impact Financier Du Sourcing International :

L'étude de l'impact financier du sourcing évalue les avantages en termes de réduction des coûts de production, ainsi que les stratégies pour maximiser les bénéfices tout en minimisant les risques financiers.

2.1 Processus d'achat :

Le processus d'achat international se constitue de différentes étapes :

2.1.1 Les stratégies de sourcing international :

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

À fin d'enrichir la variété des produits l'entreprise, NEW AGRO a pris l'initiative d'adopter des stratégies de sourcing internationales. Pour ce faire, elle utilise différentes approches :

2.1.1.1 Salon et foires :

Cette stratégie permet à l'entreprise d'explorer des opportunités sur le marché mondial, dont la présence de NEW AGRO au niveau de plusieurs salons et foires internationaux, pour des prospections agroalimentaires et machines industrielles.

Ces événements permettent à l'entreprise de découvrir de nouvelles tendances actualités, et établir des contrats avec des fournisseurs qui répondent à leurs besoins.

2.1.1.2 Bureau d'affaires :

Pour optimiser ses processus de sélection NEW AGRO a mis en place deux types de boîtes.

D'une part, l'entreprise première est spécialisée dans la consultation et l'achat internationale. Après que NEW AGRO exprime son besoin, elle reçoit un devis détaillé qu'elle validera par la suite.

L'entreprise s'engage à faire les achats pour des raisons pratiques et financières, avant de revendre les produits à NEW AGRO. Cette approche permet de minimiser les couts, et simplifier les modalités de paiements tout en optimisant le temps de la réalisation des achats.

En deuxième lieu l'entreprise dispose des bureaux d'affaires dédiés au sourcing et conseil des fournisseurs, à des normes éthiques et des pratiques sociales des partenaires potentiels, en prenant une commission du marché conclu entre les deux parties.

NEW AGRO collabore avec deux bureaux d'affaires, un en Algérie et l'autre à l'étranger. Qui se concentre sur des recherches des fournisseurs dans des zones géographiques

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

spécifiques tout en facilitant le processus de sélection en tenant compte des normes de qualités, des couts et des conditions de productions spécifiques.

2.1.2 Choix de fournisseur :

Le processus de sélection des fournisseurs chez NEW AGRO est basé sur des critères spécifiques pour but de garantir la conformité et la fiabilité des partenaires. Ce dernier comprend plusieurs indicateurs :

2.1.2.1 *Fiche technique conforme :*

NEW AGRO exige une fiche technique détaillée du produit proposé par le fournisseur, cette fiche doit être totalement conforme au produit réel, sans aucune tolérance de différence, ce qui permet d'établir des normes de qualité et des spécifications techniques.

2.1.2.2 *Visite des sites de productions :*

À fin d'évaluer le processus de production, il arrive que NEW AGRO effectue des visites chez les fournisseurs, cela lui permet d'assurer que les pratiques de fabrications et les capacités de production correspondent aux besoins de l'entreprise.

2.1.2.3 *Négociation de prix, délais de livraison et modalités de paiement :*

L'approche de négociations de NEW AGRO démontre une stratégie qui vise à optimiser et garantir une flexibilité opérationnelle et à établir des relations à long terme avec ses fournisseurs.

2.1.2.4 *Négociation sur les grandes quantités avec livraison partielle :*

L'entreprise capitalise sur les économies d'échelles en négociant sur des volumes importants, cela permet de réduire les couts liés au stockage et à la logistique tout en s'adaptant à la demande du marché.

2.1.2.5 Négociation d'achat à long terme :

Cette approche permet d'avoir une collaboration durable et de construire une relation de confiance avec les fournisseurs. À fin d'obtenir des négociations à long terme l'entreprise garantie la stabilité des approvisionnements, tout en sécurisant des conditions tarifaires avantageuses

2.1.2.6 Négociation de free time avec les compagnies maritimes : 1

La négociation des jours de free time avec les compagnies maritimes démontre une attention particulière aux couts logistique. Ainsi cette négociation permet de réduire les couts liés à la surestarie 14 jours pour les produits surgelés et 30 jours pour les produits secs, et le restant des jours sont à négociées.

2.1.2.7 Négociation de modalités de paiement :

En privilégiant la remise documentaire ou le transfert libre, New Agro simplifie les processus de paiement et réduit les coûts administratifs associés aux transactions internationales. Cette flexibilité dans les modalités de paiement contribue également à accélérer les cycles financiers.

2.1.3 Documentation réglementaire :

Pour assurer une transaction conforme dans le processus d'importation de marchandise chaque fournisseur devrait envoyer certain document quel que soit le type de produit :

2.1.3.1 Facture en Devise :

Une facture en devise détaillée, fournie par le fournisseur, contenant le coût des marchandises, les frais de transport, les coûts d'assurance, et d'autres charges éventuelles.

¹ Sarl New Agro. Département : Achat et transit. Convention commerciale avec compagnie maritime.

2.1.3.2 *Bill of Lading (B/L) - Transport Maritime:*

Pour les expéditions par voie maritime, le Bill of Lading représente un document remis par le transporteur maritime. Il atteste la propriété des marchandises et spécifie les conditions d'expédition.

- Lettre de Transport Aérien LTA - Transport Aérien :

En cas de transport aérien, la Lettre de Transport Aérien (LTA) est utilisée. Elle confirme l'expédition des marchandises par avion et peut servir comme titre de propriété.

- Lettre de Transport Routier LTR - Transport Routier :

Pour les expéditions par voie terrestre, la Lettre de Transport Routier (LTR) est émise. Elle documente le transport des marchandises par route.

- Packing List PL - Liste de Colisage :

La Packing List est une liste détaillée des colis contenus dans l'expédition. Elle représente un document complémentaire pour la facture et peut être exigée par les autorités douanières pour la vérification des marchandises.

- Certificat d'Origine :

Le certificat d'origine atteste le lieu de fabrication des marchandises. Certains pays offrent des avantages tarifaires préférentiels aux produits en provenance de certaines régions, d'où l'importance de ce document.

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

Lorsqu'il s'agit d'importer des équipements techniques tels que des machines industrielles, l'obtention d'un certificat de conformité comme document supplémentaire est indispensable. ¹.

Ce certificat garantit la conformité à la réglementation locale et internationale, assure la qualité des produits importés et facilite le respect des normes essentielles dans le pays de destination, spécifiquement pour des produits impliquant des aspects techniques et des considérations de sécurité.

Concernant l'importation de produits agroalimentaires d'origine animale, la documentation nécessite un certificat sanitaire, un certificat de qualité, ainsi que des analyses microbiologiques et physicochimiques. Tandis que les produits d'origine végétale la documentation est similaire avec une substitution du certificat sanitaire d'un certificat phytosanitaire. ²

Dans le cas d'importation d'un pays arabe, NEW AGRO bénéficie de l'exonération des frais de dédouanement, lui permettant de réduire significativement les coûts associés à l'importation de ses marchandises ce qui contribue à rendre les opérations commerciales plus rentables et compétitives sur le marché. ³

Lorsqu'il s'agit d'importer des produits de l'union européenne l'utilisation des documents EUR1 est obligatoire. Ce document délivré par l'exportateur européen permet de bénéficier des réductions sur les frais de dédouanements lors de l'entrée des marchandises dans le pays Algérien. Les pourcentages de remises tarifaires associés au document EUR1, peuvent varier en fonction de la catégorie du produit, selon le tarif douanier en vigueur. Le taux préférentiel peut s'étendre jusqu'à 5% ; 7.5% ; 12.5% ; 15.5% ou 22.5%, Ces pourcentages reflètent les avantages tarifaires accordés dans le cadre commercial, entre l'union européenne et le pays Algérien. ⁴

¹ Sarl New Agro. Département : Achat et transit. Rapport : Exigence des douanes algériennes du ministère des finances et direction des contrôles des produits du ministère du commerce.

² Sarl New Agro. Département : Achat et transit. Rapport direction des contrôles des produits ministère du commerce.

³ Sarl New Agro. Département : Achat et transit. Certificat d'origine arabe, zone : GZALE grande zone arabe de libre-échange.

⁴ Sarl New Agro. Département : Achat et transit. Tarifs douaniers : Douanes algériennes.

2.1.4 Modalités Paiement :

NEW AGRO a mis en place une stratégie de gestion des différentes modalités de paiement englobant trois méthodes : lettre de crédit, remise documentaire et transfert libre. Lors de transaction avec des fournisseurs qui ont une relation de confiance et de fidélité avec NEW AGRO, la méthode du transfert libre est généralement privilégiée. L'utilisation du transfert libre s'inscrit dans une approche plus souple est efficace, permettant à l'entreprise de simplifier le processus et offrir une flexibilité accrue et fidélité développée au fil du temps.

En revanche lorsqu'il s'agit d'établir une relation avec un nouveau fournisseur l'entreprise préfère souvent l'utilisation de la lettre de crédit comme mesure de sécurité. Cette approche garantit un niveau supplémentaire de protections des intérêts financiers assurant ainsi une base solide pour les transactions initiales.

2.1.5 Expédition :

Expédition de la marchandise : l'équipe de NEW AGRO dédiée à la logistique travaille en collaboration avec des partenaires de transport fiables, ils mettent en place des systèmes de suivis avancés qui leur permettent de surveiller en temps réel le statut de chaque expédition. Cette approche proactive offre la possibilité d'apporter des ajustements en cas de besoin et de maintenir une communication transparente avec leurs clients.

2.1.6 Réception de marchandise :

Lors du processus de réception de marchandise au sein de NEW AGRO, l'équipe s'en charge d'assurer que chaque élément reçu répond non seulement aux normes de qualité établies par l'entreprise mais aux exigences convenues avec le fournisseur.

Cette démarche permet à l'entreprise de vérifier chaque aspect des marchandises de leur condition physique à leurs emballages, en passant par les caractéristiques techniques et les normes de qualité requises.

En cas de découverte de tout problèmes ou de non-conformité, le protocole de l'entreprise exige une notification immédiate au fournisseur concerné.

2.1.7 Dédouanement :

L'entreprise s'engage à assurer le passage fluide de leur marchandise à travers les frontières. Cette démarche implique la préparation de tous les documents douaniers nécessaires. Dans le cadre de l'engagement envers le respect des lois locales NEW AGRO travaille d'une manière régulière concernant le paiement des droits de douane et autres taxes. Cette responsabilité financière lui permet de maintenir une conduite de pratiques éthiques toutes les exigences fiscales et douanières.

2.1.8 Stockage et distribution :

Au sein de NEW AGRO la phase de stockage et de distribution occupe une place centrale dans leur chaîne logistique afin d'assurer une gestion efficace des marchandises à chaque étape du processus de production.

Le stockage des marchandises est organisé de manière stratégique dont l'équipe veille à garantir des installations de stockage, et à assurer la préservation optimale de la qualité de produit. L'entreprise s'équipe des entrepôts frigorifiques pour les produits tels que le maïs qui nécessite des conditions de conservations.

L'approche en matière de stockage vise à minimiser les risques liés aux fluctuations de la demande, tout en optimisant la Ladin du produit sur le marché.

NEW AGRO s'engage également à intégrer des technologies de suivis dans leurs opérations de distributions et leur réseaux logistiques bien établis, leurs permettent de mettre en œuvres des plans de distributions efficace tout en garantissant une visibilité en temps réels sur la localisation des marchandises tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

2.1.9 Evaluation post-achat :

L'évaluation post-achat chez New Agro s'étend également à la qualité des produits. Des mécanismes de contrôle de la qualité tout au long de la chaîne d'approvisionnement sont mis en œuvre, mais les retours des clients après l'achat constituent une composante essentielle du processus d'amélioration continue. Cela permet d'identifier rapidement toute anomalie, de prendre des mesures correctives et d'ajuster les critères de sélection de fournisseurs, contribuant ainsi à maintenir un niveau de qualité élevé.

Parallèlement, la performance des partenaires logistiques et la ponctualité des livraisons sont évaluées. Ceci est essentiel pour garantir la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement et pour anticiper d'éventuels ajustements nécessaires dans le réseau logistique.

Les résultats de ces évaluations post-achat alimentent les processus d'amélioration continue. Des ajustements basés sur ces retours sont constamment mis en œuvre, renforçant ainsi l'engagement envers l'excellence opérationnelle, la satisfaction client et la durabilité à long terme des partenariats commerciaux.

2.2 Coûts de Production :

Dans le contexte dynamique du secteur agroalimentaire NEW AGRO utilise une stratégie qui vise à optimiser les couts de productions, elle s'engage à pratiquer le sourcing international, tout en adoptant des pratiques importantes pour l'approvisionnement local.

En adoptant ces pratiques l'entreprise démontre une approche holistique afin d'améliorer son efficacité opérationnelle et à réduire des couts. Cela s'applique généralement avec les meilleures pratiques dans le domaine de la gestion des coûts.

2.2.1 Approvisionnement locale pour certaines matières premières :

L'équipe d'approvisionnement peut réduire les coûts liés au transport et au délais de livraison, en se dirigeant vers l'achat locale de certains produits tels que l'emballage, cela lui permet de bénéficier des coûts de productions compétitifs.

2.2.2 Facturation d'une quantité importante de marchandise avec arrivage partiel :

L'entreprise passe des commandes de grandes quantités tout en demandant des livraisons partielles, afin de bénéficier d'une négociation des tarifs profitables avec les fournisseurs et d'une gestion rationnelle des stocks.

2.2.3 Optimisation des modalités de paiement :

L'entreprise a tendance d'utiliser les modalités de paiement les moins coûteuses, tels que le transfert libre. Sachant que NEW AGRO utilisait une méthode de paiement pour les importations dont 20% sont réglées par remise documentaires et 80% par lettre de crédit, tandis qu'actuellement elle est passée à une lettre crédit couvrant seulement 3% du paiement, le reste est réglé par remise documentaires et transfert libre afin de minimiser les coûts associés aux transactions financières internationale et d'accélère le processus de paiement.¹

2.2.4 Choix de machines avec double fonctionnalité :

Lors du lancement de la production des produits de NEW AGRO, l'entreprise a opté pour un investissement dans des lignes de production à double fonctionnalité, tels que la production des maïs et champignon dans une machine communes ce qui induit à réduire les coûts de main d'œuvre en simplifiant le processus de production. Cela peut conduire à un rendement accru et des économies à long terme.

¹ Sarl New Agro. Département finance et comptabilité. Rapport de statistiques des modalités de paiement.

2.2.5 Coûts de main d'œuvre :

NEW AGRO a récemment pris l'initiative de faire le choix stratégique d'investir dans des machines innovantes, pour but d'automatiser certaines tâches qui étaient auparavant effectuées manuellement par les travailleurs.

Un exemple concret de cet investissement se démontre dans l'acquisition récente d'une machine spécifiquement mise en place pour éliminer les pots de champignons ou de maïs en dehors de la plage de poids tolérée.

Avec cette décision NEW AGRO peut réussir à optimiser son processus de production tout en réduisant la dépendance à la main d'œuvre humaine. Cette transition vers l'automatisation offre à NEW AGRO la capacité d'améliorer son efficacité opérationnelle et de diminuer les coûts de main d'œuvre en libérant les employés pour des tâches à valeur ajoutée.

2.3 Gestion Des Risques :

New Agro a conçu une stratégie profitant de sourcing international, de l'approvisionnement local, et de la maximisation des commandes en grandes quantités. Cependant, cette stratégie n'est pas dépourvue de risques.

La dépendance à un seul fournisseur, les fluctuations du marché des matières premières et d'autres incertitudes inhérentes à l'industrie exigent une attention minutieuse. Dans cette exploration approfondie, nous analyserons comment New Agro intègre une culture de gestion des risques pour assurer non seulement son succès à court terme mais également sa durabilité à long terme.

2.3.1 Dépendance à un seul fournisseur :

Concernant la dépendance envers un seul fournisseur new agro suit une démarche anticipative. Lors de l'identification d'un fournisseur local d'un produit spécifique, elle opte pour l'achat local afin de réduire ses coûts tout en gardant ses relations avec le fournisseur étranger pour prévenir les risques. Cette méthode permet à l'entreprise de diversifier ses

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

partenaires d'approvisionnement et de minimiser les impacts négatives en cas de perturbation de l'un des partenaires.

2.3.2 Fluctuations du marché des matières premières :

Quant aux fluctuations du marché des matières premières NEW AGRO accord une importance particulière à la signature du contrat à long terme avec des prix préalablement négociés. Cette approche lui permet de prévenir les hausses soudaines des prix des matières premières, afin de préserver sa rentabilité et éviter une expansion significative des coûts de revient.

2.3.3 Fluctuations monétaires :

Il est également important de prendre en considération les fluctuations de taux de change, NEW AGRO se base sur des données historiques des taux de change ou en demandant des estimations à sa banque de l'année N. L'entreprise choisit de prendre en considération le taux de change le plus élevé pour mettre en place ses prix de revient. Dans le cas pratique les fluctuations sont minimales et sans influence, donc elles sont négligeables pour le calcul de prix de revient.

2.3.4 Fluctuations transport :

Le prix de revient des produits de NEW AGRO a subi un impact significatif suite des fluctuations du coût de transports. Dans l'exemple concret le prix du transport a connu une augmentation considérable, doublant et même augmentant jusqu'à 5 fois leur montant initial, en raison des conditions politiques instables. Ainsi la pandémie mondiale a engendré des variations considérables dans le coût de transport, ce qui a compromis à une affectation directe sur la rentabilité des opérations commerciales.

2.4 Chiffres d'affaires 2021 à 2023 :

L'étude de l'évolution du chiffre d'affaires de 2021 à 2023 par type de produit offre un aperçu approfondi des tendances financières au sein de l'entreprise sur cette période.

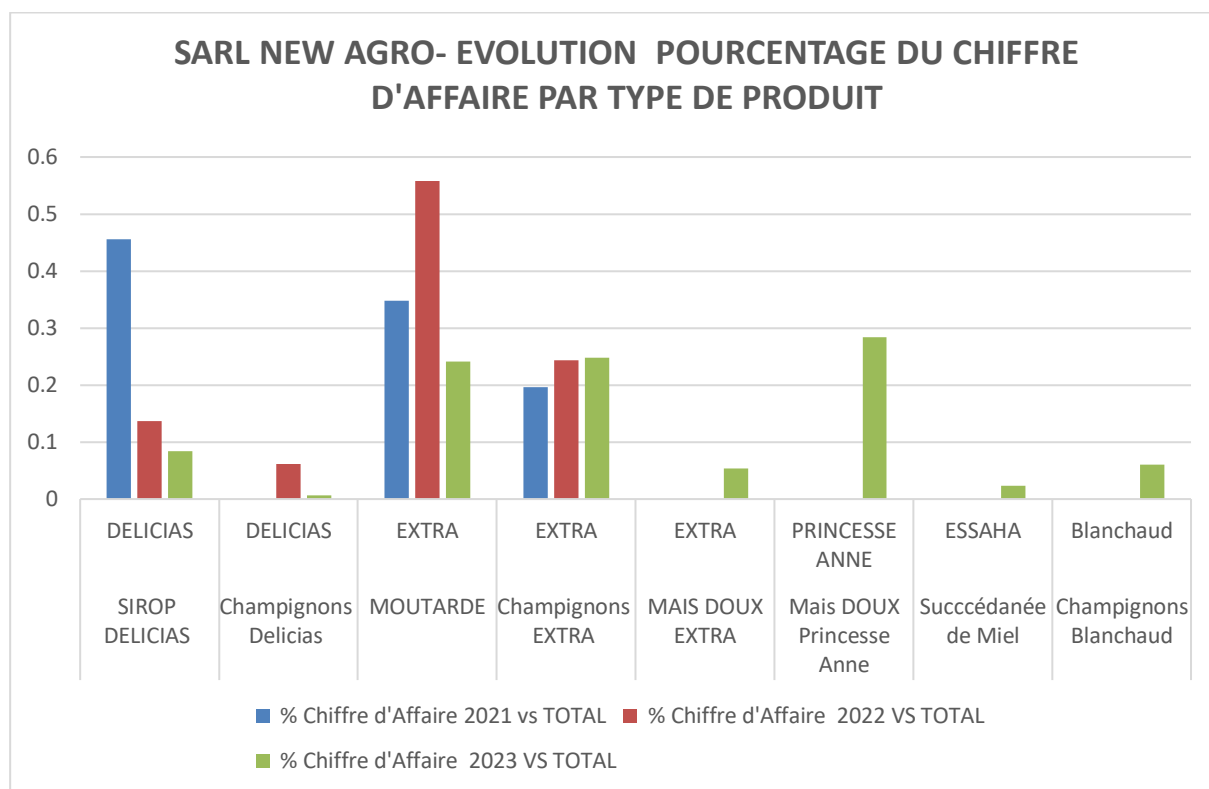
En analysant ces données, nous pouvons discerner les dynamiques de croissance ou de déclin spécifiques à chaque catégorie de produits, permettant ainsi de formuler des stratégies ciblées et informées.

Tableau 4 Evolution chiffres d'affaires de 2021 à 2023 par type de produit.

Désignation	Marque	% Chiffre d'Affaire 2021 vs TOTAL	% Chiffre d'Affaire 2022 VS TOTAL	% Chiffre d'Affaire 2023 VS TOTAL
SIROP DELICIAS	DELICIAS	45,55%	13,63%	8,38%
Champignons Delicias	DELICIAS		6,14%	0,63%
MOUTARDE	EXTRA	34,78%	55,83%	24,16%
Champignons EXTRA	EXTRA	19,67%	24,40%	24,78%
MAIS DOUX EXTRA	EXTRA			5,32%
Mais DOUX Princesse Anne	PRINCESSE ANNE			28,38%
Succédanée de Miel	ESSAHA			2,35%
Champignons Blanchaud	Blanchaud			6,00%
	TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRE EN %	100,00%	100,00%	100,00%

Source : document interne de l'entreprise New Agro, département finance et comptabilité.

Figure 2 : Sarl New Agro- Evolution Pourcentage Du Chiffre D'affaires Par Type De Produit.



Source : document interne de l'entreprise, département finance et comptabilité.

Cette analyse du chiffre d'affaires de ce tableau révèle plusieurs tendances et évolutions significatives :

- Déclin de SIROP DELICIAS :

Sirop Delicias, bien qu'ayant représenté une part importante du chiffre d'affaires en 2021, montre une tendance à la baisse au fil des années, passant de 45,55% en 2021 à seulement 8,38% en 2023. Cela suggère un possible déclin de la popularité de ce produit ou l'émergence de produits concurrents.

- Croissance de MOUTARDE suivie d'une Stabilisation :

La Moutarde de la marque Extra a connu une croissance significative de sa part de chiffre d'affaires en 2022, passant de 34,78% à 55,83%, avant de diminuer légèrement en 2023 (24,16%). Cette tendance initiale de croissance rapide pourrait indiquer une augmentation de la demande ou des stratégies de marketing efficaces en 2022.

- Introduction réussie de Maïs doux princesse Anne :

Le Maïs Doux Princesse Anne, introduit en 2023, a immédiatement capturé une part importante du chiffre d'affaires total (28,38%), ce qui suggère un lancement réussi ou une forte demande pour ce nouveau produit.

- Stabilité des Champignons :

Les Champignons DELICIAS et EXTRA, ainsi que les Champignons Blanchaud, montrent une stabilité relative dans leurs parts de chiffre d'affaires au fil des années. Cela pourrait indiquer une demande constante pour ces produits et une forte position sur le marché.

- Diversification de la gamme de produits :

L'introduction de nouveaux produits comme le Maïs Doux Princesse Anne montre une stratégie de diversification de la gamme de produits, ce qui peut aider à attirer de nouveaux clients et à stimuler les ventes.

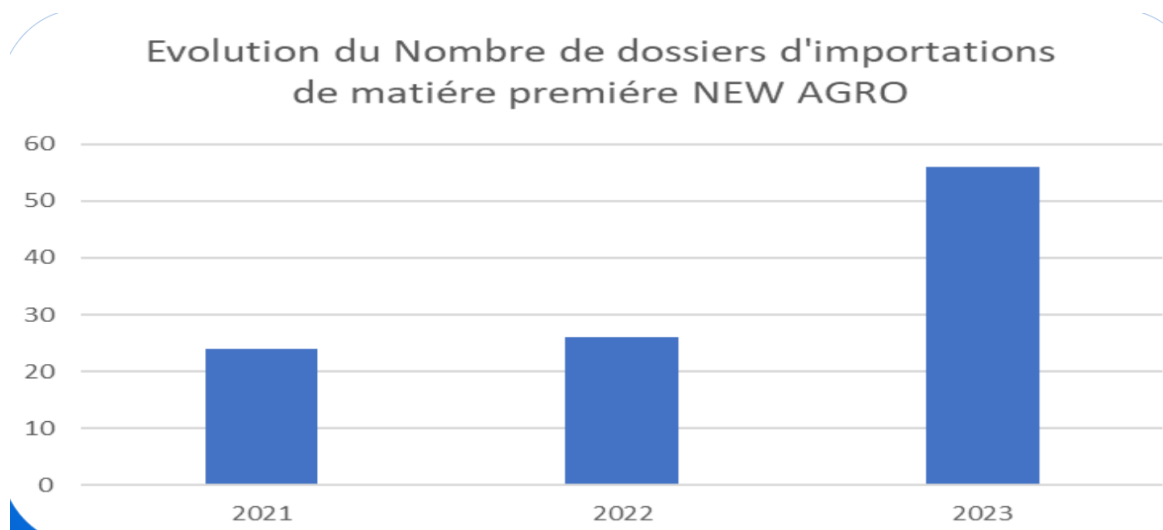
En résumé, cette analyse met en évidence l'importance de surveiller les tendances du marché et d'ajuster les stratégies en fonction de l'évolution de la demande des consommateurs pour maintenir la compétitivité et la croissance de l'entreprise.

2.5 Dossiers d'importations de matière première New Agro 2021-2023 :

L'étude de l'évolution du nombre de dossiers d'importation de matières premières de 2021 à 2023 offre un aperçu approfondi des tendances opérationnelles au sein de NEW AGRO sur cette période.

En analysant ces données, nous pouvons discerner les dynamiques de croissance ou de déclin dans les volumes d'importation, ce qui permet de formuler des stratégies ciblées et informées pour l'approvisionnement.

Figure 12: Evolution du nombre de dossiers d'importations de matières premières New Agro.



Source : document interne de l'entreprise, département achats et transit.

- Croissance des Dossiers d'Importation :

- En 2021, NEW AGRO a traité 24 dossiers d'importation de matières premières.
- En 2022, ce nombre a légèrement augmenté pour atteindre 26 dossiers, marquant une hausse de 8,33% par rapport à l'année précédente.
- En 2023, le nombre de dossiers a connu une augmentation significative, atteignant 56 dossiers, soit une augmentation de 115,38% par rapport à 2022.

- Tendances de Croissance :

- 2021-2022 : La croissance est modeste avec une augmentation de seulement 2 dossiers, ce qui pourrait indiquer une phase de stabilisation ou de légère expansion.
- 2022-2023 : La forte augmentation du nombre de dossiers d'importation en 2023 suggère une expansion rapide des opérations d'approvisionnement de NEW AGRO. Cette augmentation pourrait être due à une demande accrue, à l'introduction de nouveaux produits, et à une expansion géographique des activités de l'entreprise.

- Interprétation des Dynamiques :ts

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

- La légère augmentation entre 2021 et 2022 indique une période d'ajustement et de préparation pour une plus grande croissance.
- La forte croissance entre 2022 et 2023 nécessite une analyse approfondie des facteurs contributifs tels que :
 - Expansion des opérations : Introduction de nouvelles lignes de produits tel que le maïs doux princesse Ann nécessitant plus de matières premières.
 - Augmentation de la demande : Une demande accrue pour les produits de NEW AGRO, en raison de l'entrée dans de nouveaux marchés ou segments.
 - Amélioration des processus d'approvisionnement : Optimisation des processus d'approvisionnement permettant de traiter un plus grand nombre de dossiers plus efficacement.
- Implications pour la Stratégie d'Approvisionnement :
 - Capacité Logistique : La capacité logistique et de stockage devra être évaluée et potentiellement augmentée pour gérer l'augmentation significative du volume d'importation.
 - Gestion des Fournisseurs : Renforcer les relations avec les fournisseurs actuels et explorer de nouveaux partenariats pour garantir un approvisionnement stable et diversifié.
 - Optimisation des Processus : Investir dans des technologies et des processus qui permettent de gérer efficacement un plus grand nombre de dossiers, réduisant ainsi les délais et les coûts.

2.6 Modalités de paiement 2021-2023 :

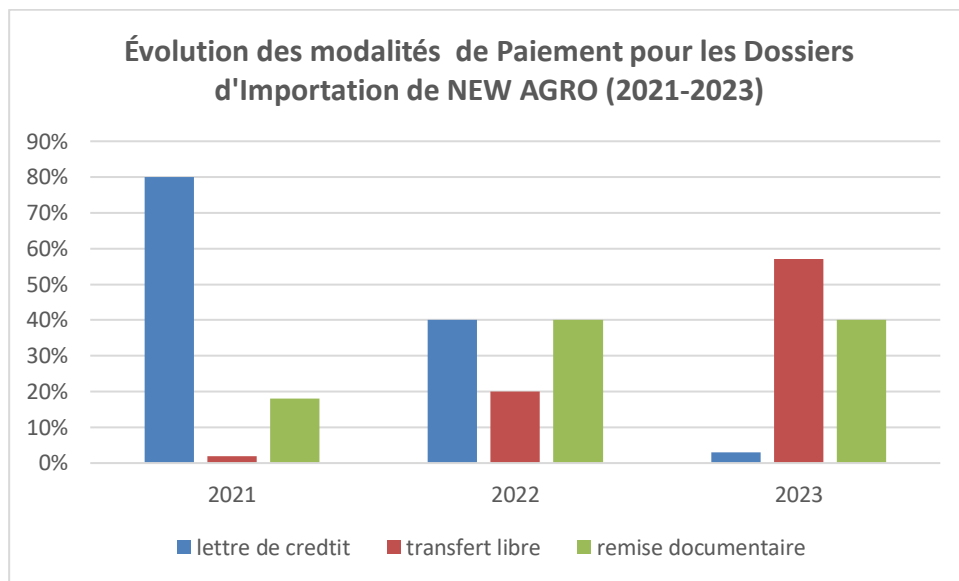
L'étude de l'évolution des modalités de paiement de 2021 à 2023 chez NEW AGRO offre un aperçu des pratiques financières et de la gestion de trésorerie de l'entreprise.

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

En analysant ces données, nous pouvons identifier les tendances et ajustements dans les délais et méthodes de paiement, permettant de formuler des stratégies informées pour optimiser les flux de trésorerie et améliorer les relations avec les fournisseurs.

Cette analyse aide à comprendre comment l'entreprise a adapté ses pratiques de paiement en réponse aux conditions économiques et aux besoins opérationnels, favorisant ainsi une stabilité financière et une croissance durable.

Figure 13: Evolution des modalités de paiement pour les dossiers d'importation de New Agro 2021-2023.



Source : document interne de l'entreprise, département commerce extérieur.

• Évolution des Modalités de Paiement :

- En 2021, NEW AGRO a préféré largement la lettre de crédit (80%) comme mode de paiement principal, suivie de la remise documentaire (18%) et du transfert libre (2%).
- En 2022, il y a eu une répartition plus équilibrée entre la lettre de crédit (40%), le transfert libre (20%), et la remise documentaire (40%).
- En 2023, il y a eu un changement radical dans les préférences, avec une forte baisse de l'utilisation de la lettre de crédit (3%), une augmentation considérable du transfert libre (57%), et une stabilité dans l'utilisation de la remise documentaire (40%).

• Tendances de Changement :

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

- 2021-2022 : On observe une transition des paiements largement basés sur la lettre de crédit en 2021 vers une répartition plus équilibrée entre les trois modalités en 2022. Cette transition indique une volonté d'explorer des options de paiement plus flexibles.
- 2022-2023 : La transition la plus remarquable se produit entre 2022 et 2023, marquée par une forte augmentation de l'utilisation du transfert libre et une réduction significative de l'utilisation de la lettre de crédit. Cette transition a été motivée par des considérations de coûts, de rapidité et de flexibilité.
- **Interprétation des Dynamiques :**
 - La baisse drastique de l'utilisation de la lettre de crédit en 2023 signifie que NEW AGRO cherche à réduire les coûts associés à cette modalité et à adopter des méthodes plus directes et moins contraignantes pour les transactions.
 - L'augmentation du transfert libre peut indiquer une volonté de rapidité et de flexibilité dans les transactions, permettant à l'entreprise de réagir plus rapidement aux opportunités du marché et aux besoins opérationnels.
- **Implications Stratégiques :**
 - **Optimisation des Coûts :** L'accent devrait être mis sur la réduction des coûts associés aux modalités de paiement, en particulier la lettre de crédit, tout en assurant la sécurité des transactions.
 - **Agilité Opérationnelle :** La transition vers des méthodes de paiement plus directes comme le transfert libre peut permettre à NEW AGRO de réagir plus rapidement aux fluctuations du marché et aux besoins opérationnels changeants.
 - **Gestion des Risques :** Malgré la préférence pour des modalités de paiement plus flexibles, l'entreprise doit veiller à maintenir des processus robustes pour atténuer les risques liés aux transactions internationales.

Section 3 : Présentation méthodologique de l'étude qualitative et analyse des résultats de l'enquête par entretien.

Pour cette étude, une méthodologie qualitative a été adoptée afin de recueillir des données riches et détaillées. Un guide d'entretien semi-directif structuré a été élaboré, comprenant des questions ouvertes et ciblées visant à explorer les perceptions, expériences et attentes des acteurs clés de l'entreprise NEW AGRO. Les entretiens ont été menés individuellement avec des responsables de différents départements, incluant les finances, les achats, et la gestion des opérations, afin de garantir une vue d'ensemble complète et nuancée.

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

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

3.1.1 Objectifs de l'enquête par entretien :

Au niveau de cette partie nous présentons notre méthodologie d'analyse qui repose sur des entretiens semi directifs individuel avec les responsables des départements opérationnelle. Le but principal de cette démarche est d'évaluer l'influence de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de l'entreprise, tels que :

- Expliquer les stratégies du sourcing international de NEW AGRO
- Identifier l'importance de la gestion de la qualité et responsabilité des fournisseurs
- Mesurer la rentabilité de l'entreprise en utilisant des indicateurs spécifiques et établir des liens entre cette rentabilité et le défi rencontré dans le processus d'achat

3.1.2 Période de l'enquête :

Notre enquête a été menée en Avril 2024. La collecte des données a été achevée en 15 jours, et nous avons consacré 20 jours supplémentaires au traitement et à l'analyse des résultats.

3.1.3 Le guide d'entretien :

Pour la réalisation de ce travail, nous avons mené une étude qualitative par entretiens semi-directifs à travers des entretiens en face-à-face avec des directeurs transit, directeur budget et finance, cadre commerce extérieur.

Dans cet entretien, nous avons demandé aux répondants de s'exprimer librement et spontanément, mais uniquement autour des sujets abordés dans nos questions, afin de mieux manifester leur point de vue sur ces derniers et de nous fournir un résultat pour compléter notre recherche qualitative dans le but de déterminer l'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing sur la rentabilité de l'entreprise.

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

3.1.3.1 Choix des personnes :

La sélection des personnes interrogées est importante pour répondre à l'objectif principal de l'étude. En fait, nous avons interrogé cinq responsables, ce sont :

- Gérant de New Agro a pour responsabilité principale la supervision générale des opérations de l'entreprise
- Responsable des achats internationaux et chargé de superviser l'ensemble des activités liées aux achats effectuer à l'échelle international.
- Responsable finance et gestion du budget est chargé de supervisée et de gérer les activités financière et budgétaire de l'entreprise
- Cadre commerce extérieure a pour responsabilité principale la gestion des domiciliations d'achat ainsi que la gestion des relations avec les banques.
- Le responsable des approvisionnements a pour responsabilité principale la gestion des stocks et des niveaux de réapprovisionnement

3.1.3.2 Le déroulement de l'entretien :

Les entretiens se sont déroulés le Dimanche 7 Avril 2024, à Ouled Fayet.

Le choix s'est porté sur les bureaux des responsables comme lieu de déroulement des entretiens.

Chaque entretien a duré entre 30 et 45 minutes par responsable, permettant ainsi une collecte approfondie des informations nécessaires.

3.1.3.3 Réponses du guide :

Axe N°1 : Essai d'évaluation du processus achat de NEW AGRO.

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

Réponse : Responsable des achats :

« Lorsque nous amorçons le processus de lancement d'un produit, nous entamons souvent une relation avec un fournisseur local. Cette démarche présente plusieurs avantages notables, notamment en termes de facilité dans le financement. En effet, même en cas de litige éventuel, la proximité géographique avec le fournisseur local simplifie grandement les modalités de paiement. Cela permet une gestion plus fluide des transactions financières, favorisant ainsi une meilleure gestion des flux de trésorerie.

Cependant, lorsqu'il s'agit d'expansion à l'international, il est crucial de choisir le meilleur fournisseur, non pas nécessairement le moins cher, mais celui répondant le mieux aux critères de qualité des produits recherchés. Cela inclut également une analyse attentive des modalités de paiement et des incoterms utilisés, afin de garantir une collaboration efficace et harmonieuse sur le plan financier. En se concentrant sur des critères tels que la qualité des produits, les modalités de paiement et les incoterms, nous nous assurons de travailler avec des partenaires commerciaux alignés sur nos objectifs et nos standards de qualité, ce qui constitue un élément essentiel pour assurer le succès et la pérennité de New Agro sur le marché international. »

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

2. Sur quelle base choisissez-vous les modalités de paiement des matières premières et articles de conditionnement ?

Réponse : Cadre du commerce extérieur :

« Au début, lorsque nous opérons localement, les négociations ne sont généralement pas nécessaires, mais au fil des années, surtout après la troisième année avec un chiffre d'affaires important, nous avons davantage de pouvoir pour négocier. En ce qui concerne nos opérations internationales, actuellement, nous utilisons principalement des lettres de crédit pour 3% de nos transactions, tandis que le reste se fait par remise documentaire et transfert libre. Cette stratégie vise à gagner du temps et à réduire les coûts. Généralement, nous privilégions le transfert libre, mais cela nécessite une relation de confiance solide. »

3. En tant que responsable, veuillez nous informer le mode de transport et les incoterms que vous utilisez et des raisons de ce choix ?

Réponse : Gérant de New Agro :

« On opte généralement pour des termes commerciaux comme le CFR (Coût et Fret) lors de la négociation des prix pour éviter de supporter les risques inhérents au transport. Dans le contexte d'Alger, choisir le CFR permet de garantir des coûts fixes et de se prémunir contre les risques politiques susceptibles d'impacter les frais de livraison. Le transport maritime est souvent privilégié pour sa fiabilité, tandis que le transport aérien est envisagé comme une solution d'urgence, notamment pour les envois urgents ou les échantillons. Par exemple, si un produit prend trois mois pour arriver et qu'il y a une forte demande pendant cette période, il peut être difficile d'arrêter la production. Dans de telles situations, le recours au transport aérien peut être nécessaire en cas de force majeure. »

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

Réponse : Gérant de New Agro :

« Parmi les obstacles possibles lors des achats internationaux, les tensions géopolitiques peuvent entraîner une augmentation des coûts de transport. Si l'on envisage de modifier les

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

incoterms, cela engendre des coûts additionnels. Pour surmonter cette difficulté, nous devons soit absorber ces coûts dans notre marge, soit les répercuter sur les prix de vente, ce qui peut affecter la demande des consommateurs. Pour atténuer ces effets, nous avons diversifié notre gamme de produits. De plus, les frais de transport élevés représentent un autre défi, mais nous travaillons à les maîtriser »

Axe 02 : : Influence des stratégies du sourcing sur la Rentabilité de l'Entreprise.

1. Quelles sont les stratégies de sourcing international que votre entreprise utilise actuellement ?

Réponse : Gérant de New Agro :

« New Agro effectue une évaluation minutieuse du background des fournisseurs potentiels. Cette démarche implique une analyse approfondie de notre réputation, de notre expérience passée et de nos normes de qualité. Cette étape garantit que seuls les partenaires les plus fiables et les mieux adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise sont sélectionnés.

Parallèlement, New Agro se positionne activement lors de foires internationales spécialisées dans le secteur agroalimentaire. Ces événements fournissent une plateforme idéale pour établir des contacts précieux avec de nouveaux fournisseurs, explorer les tendances émergentes du marché et découvrir de nouvelles opportunités d'approvisionnement stratégiques.

En outre, l'entreprise tire pleinement parti des ressources en ligne pour son sourcing international. En utilisant des plateformes spécialisées sur le web, elle accède à un vaste réseau de fournisseurs à l'échelle mondiale. Cette approche permet à New Agro de comparer efficacement les offres, de trouver les meilleures solutions et de faciliter le processus de sourcing. »

2. Comment déterminez-vous quels pays ou fournisseurs sont les plus adaptés pour votre entreprise ?

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

Réponse : Responsable des approvisionnements :

« Pour déterminer quels pays ou fournisseurs conviennent le mieux à notre entreprise, nous suivons une démarche basée sur la production. Nous accordons une priorité à la France, suivie de la Chine, puis l'Arabie saoudite. Concernant les pays européens la possession du document EUR1 est essentielle pour prouver l'origine européenne. Cela permet de bénéficier de tarifs douaniers préférentiels, tels que la D10 de 7,5%, 15% ou 22,5%. De plus, nous considérons les pays du Golfe car ils offrent des avantages douaniers, notamment une D10 de 0%. Cette approche nous permet de sélectionner les pays et les fournisseurs les plus appropriés en fonction de nos besoins commerciaux et des avantages fiscaux potentiels. »

3. Pensez-vous que la démarche sourcing optée par NEW AGRO influe positivement sur sa rentabilité à travers le chiffre d'affaires, quantités Vendues, le profit de l'entreprise ?

Réponse : Responsable finance et comptabilité :

« La maîtrise du sourcing international a un impact positif sur notre entreprise. En optimisant nos achats à l'étranger et en augmentant le nombre de dossiers d'importation, comme le montrent les chiffres de 24 dossiers en 2021, 26 dossiers en 2022, et 56 dossiers en 2023, nous réduisons nos coûts tout en préservant la qualité. Cette augmentation significative du volume des importations permet de maximiser la rentabilité grâce à une meilleure gestion des coûts. En conséquence, notre chiffre d'affaires augmente et notre marge bénéficiaire s'améliore, renforçant ainsi notre rentabilité globale. »

4. Pouvez-vous fournir des exemples concrets où la maîtrise du Sourcing international a permis à votre entreprise de réaliser des économies significatives ?

Réponse : Responsable finance et comptabilité :

« La Sarl New Agro dépend de Bonduelle pour l'approvisionnement en champignons et maïs, l'entreprise a entrepris plusieurs initiatives de sourcing. Nous avons diversifié nos partenaires en nous tournant vers des fournisseurs aux États-Unis et en Pologne pour les champignons, utilisés dans la production de nos produits "Extra" et "Délicias". »

Axe 03 : Essai d'évaluation de la qualité des Produits et Satisfaction des Clients.

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

1. Comment pensez-vous que la maîtrise du sourcing international peut améliorer la qualité des produits de votre entreprise ?

Réponse : Responsable Des Achats :

« Chez New Agro, notre politique priorise la qualité. Nous renforçons cela en disposant de nos propres laboratoires de vérification qualité. À travers la réception d'échantillons et des processus de vérification rigoureux, nous nous assurons que les matières premières provenant de sources internationales répondent à nos normes élevées de qualité avant leur utilisation dans nos produits finis. »

2. Avez-vous des exemples où le choix de fournisseurs internationaux a conduit à une amélioration notable de la qualité des produits ou des services proposés par votre entreprise ?

Réponse : Responsable Des Achats :

« Le choix de fournisseurs internationaux a eu un impact positif sur la qualité des matières premières utilisées dans nos produits. Par exemple, après avoir découvert de nouveaux partenaires en Chine, en Pologne et au Canada, nous avons constaté une amélioration notable de la qualité des champignons et des graines de moutarde. Ces nouveaux fournisseurs nous ont fourni des matières premières de meilleure qualité, ce qui s'est traduit par des produits finis de meilleure qualité pour nos clients. »

3.1.3.4 Analyse de l'entretien :

Le processus de sélection des fournisseurs chez NEW AGRO commence souvent par l'établissement de relations avec des fournisseurs locaux. Cette stratégie présente plusieurs avantages, notamment en termes de facilité de financement et de gestion des litiges grâce à la proximité géographique. Cela permet une gestion fluide des transactions financières et des flux de trésorerie. Toutefois, pour l'expansion internationale, la priorité est donnée à la qualité des

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

produits plutôt qu'au coût. Les critères de sélection incluent une évaluation minutieuse des modalités de paiement et des incoterms afin de garantir une collaboration harmonieuse et efficace.

Initialement, les négociations pour les modalités de paiement sont limitées lors des opérations locales, mais deviennent cruciales au fil des ans, surtout avec une augmentation du chiffre d'affaires. À l'international, NEW AGRO utilise principalement des lettres de crédit pour une minorité des transactions (3%), tandis que la majorité se fait par remise documentaire et transfert libre. Cette approche vise à gagner du temps et à réduire les coûts, tout en nécessitant une relation de confiance solide pour privilégier le transfert libre.

NEW AGRO privilégie les termes commerciaux comme le CFR (Coût et Fret) pour éviter les risques liés au transport. Cette stratégie permet de garantir des coûts fixes et de se prémunir contre les risques politiques, surtout dans des contextes comme celui d'Alger. Le transport maritime est préféré pour sa fiabilité, tandis que le transport aérien est utilisé en cas d'urgence, notamment pour les envois urgents ou les échantillons.

Les principaux obstacles lors des achats internationaux incluent les tensions géopolitiques et les coûts de transport élevés. Les tensions géopolitiques peuvent augmenter les coûts de transport et nécessiter une modification des incoterms, ce qui engendre des coûts additionnels. Pour surmonter ces défis, NEW AGRO diversifie sa gamme de produits et cherche à maîtriser les frais de transport.

New Agro met en œuvre une évaluation rigoureuse des antécédents des fournisseurs potentiels, en analysant leur réputation, leur expérience passée et leurs normes de qualité. Cette approche assure la sélection de partenaires fiables et bien adaptés aux besoins de l'entreprise. En outre, l'entreprise participe activement aux foires internationales spécialisées dans le secteur agroalimentaire, ce qui lui permet de créer des contacts précieux, de suivre les tendances du marché et d'explorer de nouvelles opportunités d'approvisionnement. New Ago utilise également des ressources en ligne pour accéder à un réseau mondial de fournisseurs, permettant une comparaison efficace des offres et facilitant le processus de sourcing.

L'entreprise utilise une approche basée sur la production pour déterminer les pays et les fournisseurs les plus appropriés. La priorité est accordée à la France, suivie de la Chine et de l'Arabie Saoudite. Pour les pays européens, la possession du document EUR1 est essentielle

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

pour bénéficier de tarifs douaniers préférentiels. Les pays du Golfe sont également considérés pour leurs avantages douaniers, notamment une D10 de 0%. Cette approche permet à NEW AGRO de tirer parti des avantages fiscaux potentiels et de sélectionner les fournisseurs en fonction de leurs besoins commerciaux.

La maîtrise du sourcing international a un impact positif sur NEW AGRO. L'optimisation des achats à l'étranger et l'augmentation du volume des importations ont permis de réduire les coûts tout en maintenant la qualité. Cette augmentation du volume des importations, illustrée par la croissance du nombre de dossiers d'importation (24 en 2021, 26 en 2022, et 56 en 2023), a contribué à une meilleure gestion des coûts. En conséquence, le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté, tout comme la marge bénéficiaire, renforçant la rentabilité globale.

New Agro a diversifié ses sources d'approvisionnement en champignons et maïs, autrefois dépendante de Bonduelle, en intégrant des fournisseurs des États-Unis et de Pologne pour ces produits. Cette diversification a permis à l'entreprise de réaliser des économies significatives, tout en assurant un approvisionnement constant et de qualité pour ses produits "Extra" et "Délicias".

NEW AGRO met la qualité au cœur de sa politique d'achat. L'entreprise dispose de ses propres laboratoires de vérification qualité, ce qui permet un contrôle rigoureux des matières premières provenant de sources internationales. Les échantillons reçus sont soumis à des processus de vérification stricts pour s'assurer qu'ils répondent aux normes élevées de l'entreprise avant d'être utilisés dans les produits finis. Cet engagement envers la qualité, soutenu par des contrôles internes solides, garantit que seuls des matériaux conformes aux standards élevés de NEW AGRO sont utilisés, améliorant ainsi la qualité globale des produits.

Le choix de fournisseurs internationaux a significativement amélioré la qualité des matières premières utilisées par NEW AGRO. En diversifiant ses sources d'approvisionnement et en établissant des partenariats avec de nouveaux fournisseurs en Chine, Pologne et Canada, l'entreprise a constaté une amélioration notable de la qualité des champignons et des graines de moutarde. Ces améliorations se traduisent par des produits finis de meilleure qualité pour les clients de NEW AGRO, démontrant les avantages de la diversification proactive des fournisseurs.

Chapitre 03 : L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro.

La sélection minutieuse des fournisseurs et des modalités de paiement réduit les risques financiers et améliore la gestion des flux de trésorerie. En choisissant des partenaires de qualité, NEW AGRO minimise les coûts liés aux défauts de qualité et aux retards de livraison, optimisant ainsi la rentabilité.

La diversification des sources d'approvisionnement permet de réduire les coûts et de bénéficier d'avantages fiscaux. L'augmentation du volume des importations (24 dossiers en 2021, 26 en 2022, 56 en 2023) illustre une meilleure gestion des coûts, augmentant ainsi le chiffre d'affaires et les marges bénéficiaires.

L'amélioration de la qualité des matières premières se traduit par des produits finis de meilleure qualité, ce qui accroît la satisfaction des clients et fidélise la clientèle. Des clients satisfaits sont plus susceptibles de répéter leurs achats et de recommander les produits de NEW AGRO, ce qui augmente les ventes et la rentabilité.

Conclusion du chapitre 03 :

Ce chapitre met en évidence l'importance cruciale pour les entreprises d'acquérir une expertise dans le domaine du sourcing international afin d'optimiser leur rentabilité et leur positionnement sur le marché mondial. Il offre également des perspectives précieuses pour les décideurs et les professionnels cherchant à exploiter pleinement les avantages de ces stratégies pour améliorer les performances financières de leur entreprise.

En continuant à affiner leurs compétences dans ce domaine dynamique et en naviguant habilement à travers ses défis, les entreprises telles que NEWAGRO peuvent prospérer dans un environnement commercial de plus en plus mondialisé.

L'utilisation de l'incoterm CFR, la diversification des sources d'approvisionnement, et le recours à des solutions de transport alternatives montrent une gestion proactive des risques logistiques et géopolitiques. Les partenariats fiables et l'assurance de la qualité des produits, grâce à des processus de contrôle rigoureux, permettent à New Agro de maintenir des normes élevées et de satisfaire ses clients.

En optimisant les avantages douaniers et fiscaux et en réduisant la dépendance à un seul fournisseur, New Agro améliore son efficacité opérationnelle et renforce sa position sur le marché global. Cette approche intégrée et proactive assure la viabilité financière et le succès à long terme de l'entreprise.

Enfin, La maîtrise des stratégies de sourcing international a un impact significatif sur la rentabilité de NEW AGRO. En structurant soigneusement le processus d'achat, en diversifiant les sources d'approvisionnement et en garantissant la qualité des produits, l'entreprise réussit à réduire les coûts, à optimiser les marges bénéficiaires et à augmenter le chiffre d'affaires.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Cette recherche, nous a permis de développer une compréhension claire et globale des enjeux liés à la maîtrise des stratégies de sourcing international et à la rentabilité de l'entreprise NEW AGRO.

Notre étude, tant sur le terrain que dans la théorie, nous a éclairés sur l'importance cruciale du sourcing international au sein d'une entreprise agroalimentaire, spécifiquement au sein de NEW AGRO. À travers notre analyse, il apparaît clairement que la maîtrise des stratégies de sourcing international revêt un rôle primordial, et indispensable dans les interactions de NEW AGRO avec ses fournisseurs et dans la gestion efficace de sa chaîne d'approvisionnement.

Nous avons ainsi démontré que la rentabilité de NEW AGRO est étroitement liée à sa capacité à maîtriser les stratégies de sourcing international. En effet, le succès financier de l'entreprise dépend en grande partie de sa capacité à trouver les sources d'approvisionnement les plus rentables et les plus fiables à l'échelle internationale.

La problématique centrale qui a guidé notre recherche est la suivante : "Quel est l'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de l'entreprise ?" Cette question nous a conduit à explorer en profondeur les différentes facettes du sourcing international, en évaluant comment une gestion efficace de ces stratégies peut influencer positivement la rentabilité de l'entreprise.

En examinant les pratiques actuelles de NEW AGRO, ainsi que les défis et opportunités rencontrés dans le contexte du marché agro-alimentaire Algérien, nous avons cherché à déterminer les principaux leviers qui permettent d'optimiser les coûts, améliorer la qualité des approvisionnements et renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché global.

Pour répondre à cette question fondamentale, nous avons élaboré un guide d'entretien permettant d'analyser de manière approfondie l'influence des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de NEW AGRO.

Conclusion générale

Enfin, nous avons formulé des recommandations destinées à enrichir les politiques de l'entreprise et à renforcer davantage sa rentabilité dans un contexte international compétitif.

L'étude empirique menée chez New Agro a révélé que l'adoption de stratégies de sourcing international, combinant à la fois des approches traditionnelles et des outils technologiques modernes, a eu un impact significatif sur la rentabilité de l'entreprise.

Les partenariats solides avec des fournisseurs adaptés ont permis à New Agro d'assurer une qualité constante de ses produits, renforçant ainsi la confiance des clients et stimulant les ventes. En utilisant des plateformes en ligne spécialisées, en soyant présent dans les salons et foires, et en ayant des bureaux d'affaires spécialisés dans le sourcing fournisseur, l'entreprise a pu réduire les coûts d'approvisionnement en comparant les offres et en trouvant les solutions les plus avantageuses.

De plus, en exploitant les avantages fiscaux potentiels dans divers pays, elle a optimisé ses dépenses. Grâce à sa participation active à des foires internationales et à sa surveillance constante des tendances du marché, New Agro a su s'adapter rapidement aux changements, restant ainsi compétitive et saisissant de nouvelles opportunités de croissance.

L'étude empirique menée chez New Agro a révélé que l'adoption de stratégies de sourcing international, combinant à la fois des approches traditionnelles et des outils technologiques modernes, a eu un impact significatif sur la rentabilité de l'entreprise.

Les partenariats solides avec des fournisseurs adaptés ont permis à New Agro d'assurer une qualité constante de ses produits, renforçant ainsi la confiance des clients et stimulant les ventes. En utilisant des plateformes en ligne spécialisées, en soyant présent dans les salons et foires, et en ayant des bureaux d'affaires spécialisés dans le sourcing fournisseur, l'entreprise a pu réduire les coûts d'approvisionnement en comparant les offres et en trouvant les solutions les plus avantageuses.

Concernant les hypothèses initialement avancées, notre étude pratique a permis de constater ce qui suit : L'hypothèse selon laquelle la maîtrise du sourcing international permet aux entreprises de réduire leurs coûts d'achat est confirmée. Dans notre analyse de l'impact des stratégies de sourcing sur la rentabilité de l'entreprise, nous avons observé que l'utilisation de plateformes en ligne spécialisées et la participation active à des événements internationaux ont

Conclusion générale

permis à New Agro de comparer efficacement les offres et d'identifier les solutions les plus avantageuses en termes de coûts.

De plus, en exploitant les avantages fiscaux potentiels dans certains pays, l'entreprise a pu optimiser ses dépenses d'achat, contribuant ainsi à améliorer sa rentabilité globale. En réduisant les coûts d'achat grâce à une stratégie de sourcing bien maîtrisée, New Agro a pu renforcer sa position concurrentielle et stimuler sa rentabilité.

L'hypothèse selon laquelle la maîtrise du sourcing international permet aux entreprises d'améliorer la qualité de leur produit est également confirmée. En étudiant l'impact des stratégies de sourcing sur la rentabilité de l'entreprise, nous avons constaté que New Agro établit des partenariats solides et fiables, comme les licences de production avec des fournisseurs tels que Blanchaud pour la production de champignons.

En outre, New Agro collabore avec divers fournisseurs de matières premières pour ses autres produits, en accordant une attention particulière aux détails mentionnés dans les fiches techniques afin de garantir la qualité. L'entreprise met la qualité au premier plan lors de l'achat de matières premières, ce qui contribue à améliorer ses performances globales.

Plusieurs limites peuvent être attribuées à cette recherche qui empêcheront de savoir l'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de New Agro. Étant donné que l'entreprise se consacrait auparavant à la revente en l'état et n'a commencé la production qu'en 2019, nous n'avons pas encore pu générer de résultats significatifs concernant les achats de matières premières. En raison de la confidentialité entourant les informations au sein de l'entreprise, nous sommes privés de l'accès à des données cruciales nécessaires à notre recherche.

Pour obtenir des résultats plus représentatifs et généralisables, il pourrait être bénéfique d'élargir l'échantillon en incluant d'autres entreprises du secteur agroalimentaire qui ont une expérience plus établie dans la maîtrise des stratégies de sourcing international. Puisque New Agro n'a commencé la production qu'en 2019, il serait intéressant de poursuivre la collecte de données à long terme pour évaluer l'évolution de l'impact des stratégies de sourcing sur sa rentabilité au fil du temps.

Travailler en étroite collaboration avec New Agro pourrait permettre un accès plus approfondi aux données et informations pertinentes, malgré les contraintes de confidentialité.

Conclusion générale

Cela pourrait inclure des entretiens avec des responsables et des visites sur site pour mieux comprendre les processus de sourcing et les initiatives mises en place. Comparer les pratiques de sourcing de New Agro avec celles d'autres entreprises du même secteur, notamment celles opérant dans des contextes similaires sur le plan géographique et réglementaire, pourrait fournir des perspectives supplémentaires sur les meilleures pratiques et les opportunités d'amélioration.

4 Bibliographie

Ouvrages :

Alla Cherif, Oihab, Optimisez Vos Achats, AFNOR, France, 2011.

Allal Cherif Oihab, Dupouet Olivier, Optimisez votre système d'information, Afnor, France, 2014.

Alleaume Alain, achat pour non-spécialistes, Dunod, France, 2013.

Batsch Laurent, le diagnostic financier, Economica, paris, 1995.

Bazet Jean Luc, Faucher Pascal, Finance d'entreprise, Dunod, Edition 2, France, 2010.

Bernard Ballaz, Le Management des achats :mélange en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre, Presses Universitaires de Grenoble, France, 2002.

Bertrand Debatt, Maud Brochot, Olivier Audino, Les fiches outils des achats, Eyrolles, France, 2014.

Christian Hoaru, maitriser le diagnostic financier, Groupe revue fiduciaire, édition : 2, France, 2001.

Claire Arnoux, Stéphane Des Vergnes, Sophie Richard-Lanneyrie, Mise en oeuvre et suivi de projets de communication, Le Génie Editeur, France, 2012.

Damien Forterre, Fonctions de l'entreprise, Dunod, France, 2013.

Do Marcolino, Pierre-Michel, Les fiches outils du consultant, Eyrolles, France, 2019.

Gérard Melyon, Gestion financière, Bréal, édition 4, France, 2007.

Ginglinger Edith, Gestion financière de l'entreprise, édition Dolloz, France, 1991.

Greff Jérôme, Mieux acheter pour bien vendre, Eyrolles, , édition 1, France, 2015.

Guy Hervier, Optimisez vos achat, Jouve Paris, France,2003.

Hervé Sérieyx, Jean-Luc Fallou, Des outils pour agir, Maxima, France, 2010.

Hoarau Christian, Le diagnostic financier, Revue Fiduciaire, Edition 2, France, 2001.

Hubert de la Bruslerie, Analyse financière : information financière, évaluation, diagnostic, Dunod, Edition 4, Paris, 2010.

Hugues Poissonnier, Michel Philippart, Nicolas Kourim. Les achats collaboratifs. Groupe de Boeck, Edition 1, Belgique, 2012.

Jean Barreau, Gestion financière, Dunod, Edition 14, France, 1995.

K.Chiha, Gestion et stratégie financière, houma, édition : 1, Algerie, 2005.

Lasary, Le Bilan, Dar el Othmania, Algerie, 2004.

Legros George, Finance d'entreprise, Dunod, Edition 3, France, 2010.

Lionel Mailly, Thierry Luthi. Améliorer la performance de votre entreprise, Eyrolles. Edition 1, France.

Meyer Gilles, L'essentiel de la gestion financière de l'entreprise, Eyrolles, France, 2015.

Moutot jean-michel, Mesurer la performance de la fonction achats, Edition d'organisation, France, 2010.

Olivier Bruel, Management des Achats, Economica, Paris, 2007.

Olivier Bruel, politiques d'achat et gestion des approvisionnements, Dunod, France, 2019.

Ooghe Hubert, Van Wymeersch Charles, et Heidi Vander Bauwhede, Traité d'analyse financière, Tome 1, Anthemis, Belgique.

Palou Jean Michel, Les méthodes d'évaluation d'entreprise, Groupe Revue Fiduciaire, France, 2017.

Peyrard, Analyse financière, vuibert, édition 7, France, 1998.

Philippe Petit, Toute la fonction achats, Dunod, France, 2016.

Pierre Conso, Farouk Hémici, Gestion financière de l'entreprise, Dunod, édition :10, Paris, 2002.

Robert Boghos, Olivier Menuet, Luc Mora, la fonction achat hors production, Eyrolles, France, 2012.

Roger Perrotin, François Soulet de Brugière, Jean-Jacques Pasero, Manuels des achats, Editions d'Organisation, France, 2007.

Stéphane Canonne, la boîte à outil de l'acheteur, Dunod, Edition 1, France, 2022.

Stéphane canonne, la boîte à outils de l'acheteur, Dunod, Edition 2, France, 2023.

Vendeuvre, Frédéric, Lefèvre Benoît, La boîte à outils de la négociation commerciale, Dunod, France, 2023.

Wajnszok Olivier, Manager ses achats et ses fournisseurs, Eyrolles, France, 2021.

Wajnszok Olivier, Royal Isabelle, Hugues de Sazilly, Jean Philippe Cécille, Stratégie d'achat, Eyrolles, France, 2014.

Zitoun Tayeb, Analyse financière, Berti, Algerie, 2003.

Thèse Mémoire :

EL KHADIRI, Soukaina. (2020). L'impact du sourcing sur l'optimisation du coût de revient (mémoire de master). Fez business school. Maroc. <https://fr.scribd.com/home> Consulté le 18/03/2024 à 15h15.

Sites Web :

<https://m2finances.org/index.php/2019/09/25/la-rentabilite-lindicateur-de-performance-par-excellence/> , Consulté le 30/03/2024

<https://intia.fr/fr/infast/marge-commerciale/> , consulté le 30/03/2024

ANNEXES

Annexe 1: Guide d'entretien semi directifs.

Etude Qualitative : Entretiens semi-directifs avec différents responsables de l'entreprise NEW AGRO

Axe N°1 : Essai d'évaluation du processus achat de NEW AGRO.

1. Quelle est la méthode et les critères que vous prenez en compte lors de vos choix de fournisseurs ?
2. Sur quelle base choisissez-vous les modalités de paiement des matières premières et articles de conditionnement ?
3. En tant que responsable, veuillez nous informer le mode de transport et les incoterms que vous utilisez et des raisons de ce choix ?
4. Veuillez nous donner quelques exemples sur les différents obstacles que vous rencontrez lors du processus achat impactant sur la rentabilité de l'entreprise et les mesures entreprises pour les surmonter ?

AXE 2 : Influence des stratégies du sourcing sur la Rentabilité de l'Entreprise.

1. Quelles sont les stratégies de sourcing international que votre entreprise utilise actuellement ?
2. Comment déterminez-vous quels pays ou fournisseurs sont les plus adaptés pour votre entreprise ?
3. Pensez-vous que la démarche sourcing optée par NEW AGRO influe positivement sur sa rentabilité à travers le chiffre d'affaires, quantités Vendues, le profit de l'entreprise ?
4. Pouvez-vous fournir des exemples concrets où la maîtrise du Sourcing international a permis à votre entreprise de réaliser des économies significatives ?

AXE 03 : Essai d'évaluation de la qualité des Produits et Satisfaction des Clients.

1. Comment pensez-vous que la maîtrise du sourcing international peut améliorer la qualité des produits de votre entreprise ?
2. Avez-vous des exemples où le choix de fournisseurs internationaux a conduit à une amélioration notable de la qualité des produits ou des services proposés par votre entreprise ?

Annexe 2: Facture Bonduelle



La nature, notre futur

Société par Actions Simplifiée
 Capital de 1 705 200 euros
 Siège Social
 LA WOESTYNE
 59173 RENESCURE
 France
 RCS Dunkerque B 793701418
 TVA Intracom FR88793701418

Adresse commerciale
 BOUCHAOU
 BP 30173
 59653 VILLENEUVE D'ASCO CEDEX
 Tél. +33 320 43 60 60
 Fax. +33 320 43 61 58

FACTURE
 N° 23000905 KA
 Date 10/11/2023

Facture à
 SARL NEW AGRO
 ROUTE DE BOUCHAOU
 OULED FAYET
 16102
 ALGER
 ALGERIE
 NIF N°000016001245802

Livre à
 SARL NEW AGRO
 ROUTE DE BOUCHAOU
 OULED FAYET
 16102
 ALGER
 ALGERIE
 NIF N°000016001245802

N° Commande 1600070 SD
 Date d'échéance 31/10/2023

Réf Client

Designation	Format	Qté	Poids Brut	Poids Net	Poids Net Egoûté	N° CONTENEUR	PU Net HT	Montant HT
1 CONTENEUR DE CHAMPIGNONS Champignons de Paris EXTER saumurés destinés à la transformation	68 Kg	360 lots	28.280	24.480	18.000			
TRANSPORT				1 PC				
		360 FUTS						

ORIGINE : CHINE

Port de chargement: Xiamen, Chine
 Port de débarquement: ALGIERS PORT
 Mode de Livraison: CFR ALGIERS PORT
 De: Chine

Conditions de règlement			
REMB. DOCUMENTAIRE			
CIC - Centre d'Affaires - Une grande ENTREPRISE			
RIB : 30027 17218 00010144601 32			
IBAN: FR7630027172180001014460132 - BIC: CMCIFRPP			
Echéance	Mode	Type	Date Base
A VUE	VIREMENT	7	

Tous droits réservés
 Senui Comptable Senior

Poids Brut 28,28 T
 Poids Net 24,48 T

BONDUELLE DEVELOPMENT SAS
 Siège Social: "LA WOESTYNE"
 59173 RENESCURE
 Siège Administratif: Rue Nidular Appert
 BP 30173
 59653 VILLENEUVE D'ASCO CEDEX
 RCS: Dunkerque B 793 701 418
 TVA: FR64 793 701 418 / APE 4690Z

ARAB BANK PLC A.S. S.A.
 AGENCE DELLY IRRAHIM
 BOUYA LAHON
 16-18-03
 2023 4 10 2023
 DELLY IRRAHIM LE 13/12/2023

Devise	Total TTC
EUR	54 930,60

Annexe 4: Packing List Bonduelle



UNIONNELLE DELLEVIT MELINI SAS
 Société par Actions Simplifiée
 au capital de 1 765 200 euros
 Siège Social
 LA WOESTYNE
 59173 RENESCURE
 France
 RCS Dunkerque B 793701418
 TVA Intracomm FR89793701418

Adresse commerciale
 RUE NICOLAS APPERT
 BP 30173
 59653 VILLENEUVE D'ASCQ CEDEX
 Tél. +33 320 43 60 60
 Fax + 33 320 43 61 58

Ref Client

PACKING LIST
 Date : 21/08/2023

Facturé à
 SARL NEW AGRO 140411
 ROUTE DE BOUCHAOU
 OULED FAYET
 16102
 ALGER
 ALGERIE
 NIF N°000016001245802

Livré à
 SARL NEW AGRO 140411
 ROUTE DE BOUCHAOU
 OULED FAYET
 16102
 ALGER
 ALGERIE
 NIF N°000016001245802

N° Commande
 1600070 SD
 Date odas
 31/10/2023


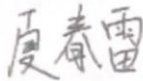


Designation	Format	Qté	Poids Brut	Poids Net	Poids Net Egoûté	N° CONTENEUR
1 CONTENEUR DE CHAMPIGNONS Champignons de Paris ENTIER saumuré destinés à la transformation	68 kg	360 lots	26,280	24,480	18,000	
						MRKJ855306
TRANSPORT				1 PC		
		360 FUTS				

Port de chargement: Xiamen, Chine
 Port de déchargement: ALGIERS PORT
 Mode de Livraison: CFR ALGIERS PORT
 De: Chine

Poids Brut 26,28 T
 Poids Net 24,48 T

Annexe 5: Certificat d'origine champignons Bonduelle

ORIGINAL

1. Exporter HEBEI RUTKANGYUAN TRADING CO., LTD. 1-1506, LECHENG BUSINESS SQUARE, NO. 260 HUAIJIAN WEST ROAD, QIAOXI DISTRICT, SHIJIAZHUANG, CHINA		Certificate No. C237727780310023 	
2. Consignee SARL NEW AGRO 78 ROUTE DE BOUCHAOU1 OULED FAYET 16102 ALGER ALGERIA NIF 000016001245802		CERTIFICATE OF ORIGIN OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA	
3. Means of transport and route FROM XTAMEN, CHINA TO ALGER, ALGERIA BY SEA		5. For certifying authority use only	
4. Country / region of destination ALGERIA		Verification: origin.customs.gov.cn	
6. Marks and numbers N/M	7. Number and kind of packages; description of goods THREE HUNDRED AND SIXTY (360) DRUMS OF MUSHROOMS IN BRINE *** **	8. H.S.Code 07. 11	9. Quantity 26280KGS G. W.
		10. Number and date of invoices 20233118A NOV. 03, 2023	
11. Declaration by the exporter The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct, that all the goods were produced in China and that they comply with the Rules of Origin of the People's Republic of China. <div style="text-align: right;">  </div> HEBEI RUTKANGYUAN TRADING CO., LTD. 河北润康源贸易有限公司 Shijiazhuang, China, NOV. 07, 2023		12. Certification It is hereby certified that the declaration by the exporter is correct. <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: right;">  </div> Shijiazhuang, China, NOV. 07, 2023	
Place and date, signature and stamp of authorized signatory		Place and date, signature and stamp of certifying authority	

230401001606151

Annexe 6: Certificat Phytosanitaire champignon Bonduelle



中华人民共和国出入境检验检疫
ENTRY-EXIT INSPECTION AND QUARANTINE
OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

正本
ORIGINAL
 共1页, 第1页 Page 1 of 1

植物检疫证书
PHYTOSANITARY CERTIFICATE

编号 No.: 223N37030059391001

发货人名称及地址
 Name and Address of Consignor HEBEI RUIKANGYUAN TRADING CO., LTD. 1-1506, LECHENG BUSINESS SQUARE, NO.260 HUIJIAN WEST ROAD, QIAOXI DISTRICT, SHIJIAZHUANG, CHINA

收货人名称及地址
 Name and Address of Consignee SARI NEW AGRI 78 ROUTE DE BOUCHELAOUI OULED FAYET 16102 ALGER ALGERIE NIF 000016001245802

品名 Name of Produce	MUSHROOMS IN BRINE	植物学名 Botanical Name of Plants	Agaricus bisporus
报检数量 Quantity Declared	**360DRUMS/**18000KG	标记及号码 Mark & No.	N/M
包装种类及数量 Number and Type of Packages	**360PLASTIC DRUMS		
产地 Place of Origin	ZHANGZHOU		
到达口岸 Port of Destination	ALGERIA		

运输工具
 Means of Conveyance BY VESSEL

检验日期
 Date of Inspection 03 Nov., 2023

兹证明上述植物、植物产品或其他检疫物已经按照规定程序进行检查和/或检验, 被认为不带有输入国或地区规定的检疫性有害生物, 并且基本不带有其他的有害生物, 因而符合输入国或地区现行的植物检疫要求。
 This is to certify that the plants, plant products or other regulated articles described above have been inspected and/or tested according to appropriate procedures and are considered to be free from quarantine pests specified by the importing country/ region, and practically free from other injurious pests; and that they are considered to conform with the current phytosanitary requirements of the importing country/region.

杀虫和/或灭菌处理 DISINFESTATION AND/OR DISINFECTION TREATMENT

日期 Date	***	药剂及浓度 Chemical and Concentration	***
处理方法 Treatment	***	持续时间及温度 Duration and Temperature	***

附加声明 ADDITIONAL DECLARATION




印章
Official Stamp

签证地点 Place of Issue ZHANGZHOU 签证日期 Date of Issue 03 Nov., 2023
 授权签字人 Authorized Officer WANG MEILING 签名 Signature 王美玲

中华人民共和国出入境检验检疫机关及其官员或代表不承担签发本证书的任何法律责任。No financial liability with respect to this certificate shall attach to the entry-exit inspection and quarantine authorities of the P. R. of China or to any of its officers or representatives.

[c5-1(2018.4.20) * 1]



Annexe 7: Certificat Sanitaire champignon Bonduelle.



中华人民共和国出入境检验检疫
ENTRY-EXIT INSPECTION AND QUARANTINE
OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

正本
ORIGINAL
共1页, 第1页(Page 1 of 1)

健康证书
HEALTH CERTIFICATE

编号 No.: 223N37030059391002

发货人名称及地址
Name and Address of Consignor HEBEI RUIKANGYUAN TRADING CO., LTD. 1-1506 LECTIENG BUSINESS SQUARE,
NO 260 HUIJIAN WEST ROAD, QIAOXI DISTRICT, SHIJIAZHUANG, CHINA

收货人名称及地址
Name and Address of Consignee SARL NEW AGRO 78 ROUTE DE BOUCHAOUI OULED FAYET 16102 ALGER ALGERIE NIF
000016001245802

品名
Description of Goods MUSHROOMS IN BRINE

加工种类或状态 State or Type of Processing <u>***</u>	标记及号码 Mark & No. <u>N/M</u>
报检数量/重量 Quantity/Weight Declared <u>**360DRUMS/**18000KG</u>	
包装种类及数量 Number and Type of Packages <u>**360PLASTIC DRUMS</u>	
贮藏和运输温度 Temperature during Storage and Transport <u>***</u>	
加工厂名称、地址及编号(如果适用) Name, Address and approval No. of the approved Establishment (if applicable) <u>(***)</u>	

启运地
Place of Despatch XIAMEN, CHINA 到达国家及地点
Country and Place of Destination ALGERIA

运输工具
Means of Conveyance BY VESSEL 发货日期
Date of Despatch ***

检验结果:
Results of Inspection:
THE ABOVE-MENTIONED GOODS ARE IN CONFORMITY WITH THE SANITARY
REQUIREMENTS AND FIT FOR HUMAN CONSUMPTION.



Place of Issue ZHANGZHOU 签证日期 Date of Issue 03 Nov. 2023

Official Stamp 授权签字人 Authorized Officer HONG WEIPING 签名 Signature [Handwritten Signature]



Annexe 8: Certificat microbiologique champignon Bonduelle.

河北瑞康源贸易有限公司

HEBEI RUIKANGYUAN TRADING CO., LTD.

微生物检测报告 Microbiology Testing Report

合同号 Contract No	23RKYB135-1	产品批号 Lot No.	FL23034	发票号 Invoice No.	20233118A
品名 Products	WHITE MUSHROOMS IN BRINE				
规格 Specification	WHOLE 20-30MM Packed in 50KG/DRUMS			发货重量 Loaded Quan.(KG)	18000KGS
微生物检测结果Result of Microbiological:					
Inspect Item 检测项目	检	Result 结果		Remarks 备注	
Coliforms (/g) 大肠菌群		Not Detected		Normal	
Salmonella spp. (/25g) 沙门氏菌		Not Detected		Normal	
结论 Conclusion	合格 Passed				
质检员/QC:	白太省	审核/Check:	董艳	日期Date:	2023.11.5

河北瑞康源贸易有限公司
HEBEI RUIKANGYUAN TRADING CO., LTD.

夏春雷

Annexe 9: Certificat de conformité champignon Bonduelle.



SAS CHAMPILAND
390, Avenue Joseph Lacoste
40 990 HERM France
Tél : + 33 5 58 91 11 86

CERTIFICATE OF QUALITY / CONFORMITY

Name of the shipper:

BONDUELLE DEVELOPMENT SAS
RUE NICOLAS APPERT 59653 VILLENEUVE D'ASCQ CEDEX

Name of the consignee:

SARL NEW AGRO
78 ROUTE DE BOUCHAOUI OULED FAYET
16102 ALGER ALGERIA

Description of the product	Brined white Mushrooms whole for transformation (semi finish product)
Quantity	360 Drums
Weight / drum	D.W : 50KG N.W : 68KG G.W : 73KG
Total weight / container	D.W : 18 000KG N.W : 24 480KG G.W : 26 280KG
Means of conveyance	By vessel

RESULTS OF INSPECTION :

Representative samples have been taken randomly from the above goods with the results as follows:


The quality of the above goods are in conformity with the product specification and the Chinese regulation.

REMARKS:

B/L N°: MAEU232710338
Container / SEAL N°: MRKU8655306/CN5788395
Vessel: MSC MICHELLE 343W

Annexe 10: Avis d'arrivée de marchandise MAERSK.

or modify your standing instructions for payer please click - <https://www.maersk.com/payer-standing-instructions/#>
 From 11th November any changes to Import Invoice payer should be requested prior containers release at Final Delivery.



MAERSK

AVIS D'ARRIVEE

B/L No.
MAEU 232710338

<p style="font-size: x-small;">Notify Party (Complete name and address) SARL NEW AGRO 78 ROUTE DE BOUCHAOUI OULED FAYET 16102 ALGER ALGERIE NIF 000016001245802</p>	<p style="font-size: x-small;">Navire BF ESPERANZA</p>	<p style="font-size: x-small;">Voyage No 351E</p>	<p style="font-size: x-small;">Date d'impression 2023-12-21 12 29</p>
<p style="font-size: x-small;">Votre Référence 232710338</p>	<p style="font-size: x-small;">Product Type Block space plus</p>		
<p style="font-size: x-small;">Lieu de Réception</p>	<p style="font-size: x-small;">Numeros de Gros et Articles SOB DATE 2023-11-10 BF ESPERANZA 64W 351E Du 21/12/2023GROS 2470 Article 60 EPAL 23/1 232710338</p>		
<p style="font-size: x-small;">Port de Chargement XIAMEN, CHINA</p>	<p style="font-size: x-small;">Port de Déchargement ALGER, ALGERIA</p>		
<p style="font-size: x-small;">Lieu de Livraison</p>	<p style="font-size: x-small;">Shipper/Exporter (Complete name and address) BONDUELLE DEVELOPMENT SAS RUE NICOLAS APPERT 59653 VILLENEUVE-D'ASCO CEDEX FRANCE</p>		
<p style="font-size: x-small;">Consignee (Complete name and address) TO ORDER OF ARAB BANK PLC ALGERIE</p>			

Types de Colis, Descriptions des Marchandises, Numéros de conteneurs et scellés	Gross Weight	Measurement						
360 DRUMS	26280 000 KGS	28 0000 CBM						
MUSHROOMS IN BRINE								
N/M								
Customs Ref No 23ITQT8EN1048292N0 - GIOIA TAURO MCT Medcenter Container								
CY/CY								
Conteneurs	Scellés	Seal Value	Type	Tare	Colis	Poids	Measurement	Rail Bond /Pick-up No.
MRKU8655306	ML-CN5788395		20 DRY 8'6	2170.000 KGS	360	26280.000 KGS	28.0000 CBM	

Freight & Charges	Rate	Curr.	Unit	Prepaid	Collect
Algerian Stamp Destination	1000.00	DZD	Per Documentation Fee		1000 00
Terminal Handling Service - Destination	14000.00	DZD	Per Container		14000 00
Free Out Service	6950.00	DZD	Per Container		6950 00
DZD		DZD			21950 00

Cette marchandise est prévue d'arriver le

Date
2023-12-20

A - Cet avis d'arrivée est émis dans un but informatif. La facture sera émise et remise au moment de l'échange documentaire. Merci de rajouter le montant de la TVA 19% calculable sur les charges "FREE OUT" et "Terminal Handling Service- Destination".

For invoice copies, shipment details and status of your account, please access "<http://www.maersk.com>"

Page 1/3

NOTES IMPORTANTES :
 B- Veuillez noter que l'avis d'arrivée définitif vous sera communiqué avec gros et article, après accostage du navire et une fois le manifeste douane validé, ce dernier est aussi disponible sur la plateforme www.maersk.com ou www.sealandmaersk.com (Selon l'origine de la marchandise).

C- Il appartient aux propriétaires et/ou mandataires de veiller au suivi de leurs cargaisons afin de procéder à leur enlèvement dès arrivée au port suivant les clauses du connaissance original. La transmission du présent avis d'arrivée est un service supplémentaire que MAERSK ALGERIE SPA n'est nullement tenue de faire.

D- Veuillez-vous munir du connaissance original dûment endossé par le propriétaire de la marchandise. Dans le cas échéant une procuration du client vous sera demandée.
 D- Veuillez-vous munir du connaissance original dûment endossé par le propriétaire de la marchandise. Dans le cas échéant une procuration du client vous sera demandée.

E- En cas de connaissance sous forme de Seaway bill ou relâche (Télex) la procuration devra être présentée/échangée au moment de l'échange.

F- La procuration légalisée ainsi que la copie de la CNI/Passeport devront être présentées pour tout échange documentaire de personne physique ou véhicule (Diplomazique, déménagement, licence moudjahidine...etc.).

* La relâche de l'agent consignataire est obligatoire et doit être remise (email à la demande de l'avis d'arrivée ou échange, virement sur le compte CITIBANK N° 012-00001-0007027028-70).

G- Le règlement des factures se fait par chèque certifié à l'ordre de MAERSK ALGERIE SPA, versement sur le compte SGA N° 021-00001-1130000152-17 ou virement sur le compte CITIBANK N° 012-00001-0007027028-70.

H- Nous rappelons notre aimable clientèle que les conteneurs doivent être restitués à MAERSK ALGERIE SPA (Consignataire) dans un délai ne pouvant dépasser 80 jours après accostage du navire. A défaut, MAERSK (Armateur) se réserve le droit de recourir à toute voie de droit afin de récupérer les conteneurs en souffrance et recouvrer les frais d'immobilisation (surestaries). Suivant le Décret exécutif numéro 14-365 du 15 Décembre 2014. E - En cas de dépassement des délais de franchises, les surestaries applicables sont :

I- En cas de dépassement des délais de franchises, les surestaries applicables à compter du 1er Janvier 2023 sont :

1- Conteneurs Dry		20' DRY	40' / 45' DRY	20' Open / Flat	40' Open / Flat
Jours après expiration de la franchise					
Day 1 to 15	Non applicable	Non applicable	Non applicable	Non applicable	Non applicable
Day 16 to 22	25 USD	45 USD	30 USD	60 USD	60 USD
Day 23 to 60	45 USD	85 USD	50 USD	100 USD	100 USD

2- Conteneurs Frigo		20' REEFER	40' REEFER
Jours après expiration de la franchise			
Day 0 to 3	Non applicable	Non applicable	Non applicable
Day 4 to 7	110 USD	110 USD	110 USD
Day 8 to 90	210 USD	210 USD	210 USD

Les avances sur surestaries (En dinars) : Les nouvelles tarification sont effectives depuis le 1er Janvier 2022 :

T'container type	Nouveaux Tarifs en DZD
20' DRY	520,000.00
40' / 45' HC	980,000.00
45' DRY	980,000.00
20' Flat & OPEN	560,000.00
40' Flat & OPEN	1,200,000.00
20' Reef	1,100,000.00
40' Reef	2,200,000.00

J- La période de rétention à compter de 8 heures du matin le jour suivant la fin du déchargement jusqu'au jour où le ou les conteneurs sont retournés vides au dépôt du transporteur. Les conteneurs vides sont à relivrer au parc à vide (selon port de déchargement) : GCL/ORAN, BMT/BEJAIA, FILTRANS/ALGER, AGS S/NTR/SKIKDA. Si les conteneurs ne sont pas retournés au dépôt de l'armateur dans les 90 jours après déchargement ou l'enlèvement, les destinataires doivent alors payer la valeur des conteneurs selon les tarifs ci-dessous :

Type de Conteneurs	Montant en USD
20'	5,500.00
40'	11,000.00
45'	11,000.00
20' open/FLAT:	7,000.00
40' open/FLAT:	13,000.00
20' reef:	17,000.00
40' reef:	30,000.00

K- Contacts :
 -Agence d'Alger :
 •• 213 21 99 30 00
 FAX : + 213 23 67 10 29
 -Agence d'Oran
 •• 213 21 99 30 00
 Sélectionnez le 3.2
 -Agence De Bejaia :
 •• 213 21 99 30 00
 Sélectionnez le 3.1
 -Agence de Skikda
 •• 213 21 99 30 00
 Sélectionnez le 3.3

Pour le contentieux le 4
 Pour la Finance le 5

Le CHAT EN LIGNE EST DISPONIBLE SUR LA PLATEFORME WWW.MAERSK.COM
 Nous invitons notre aimable clientèle à contacter l'agence d'Alger dans le cas où une de nos agences est injoignable, nces est injoignable.

Freight + Demurrage and Detention

The rates and other applicable charges on your shipment (Freight + Demurrage and Detention) will be invoiced based on this Price Calculation Date (PCD)

For Non-FMC shipments, PCD is the Estimated Time of Departure (ETD) of the first vessel in the latest booking confirmation issued upon customer request.

For FMC shipments, PCD is the date on which Maersk A/S or one of its authorised agent(s) takes possession of the last container listed on the transport document.

Note: FMC regulated trades are shipments exiting or entering a port in the United States, Guam, US Virgin Islands, American Samoa or Puerto Rico (US).

Equipment No.	Demurrage Payer Code	Detention Payer Code	Demurrage Payer Name	Detention Payer Name	Import Demurrage Reference	Import Detention Reference
MRKU8655306	20000226239	20000226239	SARL NEW AGRO	SARL NEW AGRO		

To stay informed about transport plan changes on your shipment, subscribe to notifications on our website: [https:// www.maersk.com/notifications/#summary](https://www.maersk.com/notifications/#summary)

Annexe 11: Produits de New Agro.



Sirop Delicias Grenadine
Poids :1L




Sirop Delicias Anis
Poids :1L
Carton : 6




Sirop Delicias Fraise
Poids :1L




Sirop Delicias Citron
Poids :1L
Carton : 6




Sirop Delicias Menthe
Poids :1L
Carton : 6




Champignons Delicias P&M
Poids : 390Gr
Carton : 12




Mais en conserve
Poids : 17 kg
Carton : 6




Mais en conserve
Poids : 800 g
Carton : 12




Mais en conserve
Poids : 380 g
Carton : 12




Champignons Entier
Poids : 380g
Carton : 12




Champignons Poids et Morceaux
Poids : 330g
Carton : 12




MOUTARDE EXTRA POT
Poids : 150Gr
Carton de 12





MOUTARDE EXTRA POT
Poids : 470Gr
Carton de 12




MOUTARDE EXTRA POT
Poids : 720Gr
Carton : 6




MOUTARDE EXTRA Seau
Poids : 0,5L
Carton : 15


Champignons EXTRA P&M
Poids : 380C
Carton : 12




Champignons EXTRA Entier
Poids : 380C
Carton : 12




Miel ESSAHA Pot
Poids : 250Gr
Carton : 12




Miel ESSAHA Pot
Poids : 500Gr
Carton : 6




Miel ESSAHA Pot
Poids : 1Kr
Carton : 6




Annexe 12: Logo New Agro.



Table des matières

1	Introduction générale :	12
	CHAPITRE 1 : Concept Fondamentaux du sourcing international	17
	Introduction du chapitre :	18
	Section 1 : Le Sourcing : Définition, Dimensions Et Processus	19
1.1	SOURCING : Le sourcing représente une composante fondamentale de la gestion des achats	19
1.1.1	Définition du sourcing :	19
1.1.2	Définition E-sourcing :	20
1.1.3	Types de sourcing	21
1.1.3.1	Le sourcing traditionnel :	21
1.1.3.2	Le Co-sourcing :	21
1.1.3.3	Le multi-sourcing	21
1.1.3.4	L'alliance :	21
1.1.3.5	La joint-venture :	22
1.1.3.6	L'in-sourcing :	22
1.1.4	Les avantages du sourcing :	23
1.1.4.1	Accroître le profit :	23
1.1.4.2	Gouverner les risques :	23
1.1.4.3	Améliorer la durabilité, la solidité et la persistance :	23
1.1.4.4	Acquérir plus de valeur et d'efficacité :	24
1.1.5	Objectifs du sourcing :	24
1.1.5.1	Rechercher des coûts d'achats plus bas :	24
1.1.5.2	Accéder au savoir-faire technologique world wide :	25
1.1.5.3	Réactiver la pression concurrentielle sur les fournisseurs traditionnels :	25
1.1.5.4	Optimiser la supply chain globale :	25
1.1.5.5	Respecter des obligations de compensation et/ou de transfert De technologies :	26
1.1.5.6	Dollariser les achats pour équilibrer les ventes :	27
1.1.6	Sourcing et la recherche fournisseur :	27
1.1.6.1	Outils de consultation et de sélection des fournisseurs (RFX) :	27

1.1.6.1.1	Les RFI (Request for Information) :.....	28
1.1.6.1.2	Request For Quotation (RFQ) :.....	28
a)	Organiser la RFQ :.....	29
b)	Communiquer la RFQ :.....	29
c)	Sélectionner le fournisseur :.....	29
d)	Clôturer la RFQ :.....	30
1.1.6.1.3	LA RFP (Request for Proposal) :.....	30
1.1.6.2	Les appels d'offre :.....	31
1.1.6.3	La négociation d'achat :.....	31
2	Section 2 : Choix du bon fournisseur	32
2.1	Segmentation de fournisseur :.....	32
2.1.1	La fiche d'avancement :.....	33
2.1.2	La fiche de performance fournisseur :.....	33
2.1.3	L'évaluation de la relation client Fournisseur :.....	33
2.1.4	La classification des fournisseurs :.....	34
2.2	La gestion du panel fournisseur :.....	34
2.3	Gestion des relations fournisseurs :.....	36
2.4	L'identification du risque fournisseur :.....	36
2.4.1	Risque stratégique et de gouvernance :.....	36
2.4.2	Risques opérationnels :.....	37
2.4.3	Risque financier :.....	39
2.5	Collaboration fournisseur :.....	39
2.5.1	Types de collaboration :.....	40
2.5.1.1	Collaboration Verticale avec les Clients/Fournisseur :.....	40
2.5.1.2	Collaboration horizontale avec les fournisseurs	41
2.5.1.2.1	Évolution Culturelle :.....	42
2.5.1.2.2	Structure Organisationnelle : Acheteurs Mondiaux vs Acheteurs Locaux :.....	43
3	Section 03 : Evaluation de la performance des fournisseurs :.....	43
3.1	Critères d'évaluation performance fournisseur :.....	43
3.1.1	Nature des Produits Achetés :.....	44
3.1.1.1	Produits Standards :.....	44
3.1.1.2	Produits Spécifiques :.....	44
3.1.1.3	Produits Substituables :.....	44
3.1.1.4	Produits Essentiels :.....	44

3.1.2	La méthode ABC :.....	45
3.1.3	Étendue de la Prestation Achetée :.....	45
3.1.3.1	Conception / Développement / Production :.....	45
3.1.3.2	Livraison du Produit :.....	46
3.1.3.3	Prestation de Service :.....	46
3.1.4	Nature de la Relation Fournisseur-Acheteur :	46
3.1.4.1	Partenariat vs. Relation de Court Terme :	46
3.1.4.2	Monopole vs. Marché Concurrentiel :.....	46
3.2	Outils d'évaluation de la performance :.....	46
3.2.1	Le bilan croisé de la prestation :	47
3.2.2	Ponts de la confiance :	47
3.2.2.1	Lisibilité et connaissance réciproques :.....	47
3.2.2.2	Clarté des règles du jeu :	47
3.2.2.3	Qualité du dialogue :	47
3.2.2.4	Comportements réciproques :.....	48
3.2.2.5	Engagement et compétences :.....	48
3.3	Cartographie d'expertise fournisseur :.....	48
3.3.1	Objectifs de la cartographie d'expertise fournisseur :.....	49
3.3.2	Contexte de la cartographie d'expertise fournisseur :.....	49
3.3.3	Étapes de la cartographie d'expertise fournisseur :	50
3.3.4	Analyser le portefeuille achat, cartographier et segmenter les achats :.....	50
3.3.4.1	Identifier les bases de données.....	51
3.3.4.1.1	Base des achats :	51
3.3.4.1.2	Base des articles :.....	52
3.3.4.1.3	Base commerciale :	52
3.3.4.1.4	Base de données qualité :.....	52
3.3.4.1.5	Base de données de la supply chain :	53
3.4	Durabilité et performance des stratégies d'approvisionnement :	53
3.4.1	Optimisation des performances des fournisseurs :.....	53
3.4.2	Engagement des fournisseurs dans une démarche de durabilité :.....	54
3.4.3	Anticiper les avancées technologiques :.....	54
3.4.4	Acquisition de connaissance des fournisseurs :.....	55
4	Conclusion du chapitre 1 :.....	56
	CHAPITRE 2 : Notions de.....	57
	Rentabilité et approvisionnements stratégiques.....	57

Introduction du chapitre 2 :	58
1 Section 01 : Notion de rentabilité	59
1.1 Définition de rentabilité :	59
1.2 Les types de rentabilité :	60
1.2.1 La rentabilité économique (rentabilité des actifs) :	61
1.2.1.1 Définition de la rentabilité économique :	61
1.2.1.2 Calcul de la rentabilité économique :	61
1.2.1.3 Décomposition du ratio de rentabilité économique :	63
1.2.2 La rentabilité financière :	65
1.2.2.1 Définition de la rentabilité financière :	65
1.2.2.2 Calcul de la rentabilité financière :	66
1.2.2.2.1 La Rentabilité Des Capitaux Investis :	66
1.2.2.2.2 La rentabilité des capitaux propres :	67
1.2.2.3 Décomposition du taux de la rentabilité financière :	68
1.2.3 La rentabilité commerciale :	69
1.2.3.1 Définition de la rentabilité commerciale :	69
1.2.3.2 Calcul de la rentabilité commerciale :	69
1.2.3.3 Décomposition du taux de la rentabilité commerciale :	70
1.2.3.3.1 La marge commerciale :	70
2 Section 2 : les ratios de rentabilité	70
2.1 La rentabilité des ventes :	71
2.1.1 Le taux de marge brute sur ventes :	71
2.1.2 Le taux de marge nette sur ventes :	72
2.2 La valeur ajoutée :	72
2.2.1 Le taux de valeur ajoutée :	74
2.3 Rentabilité des fonds propres :	75
2.4 Rentabilité de l'actif total :	76
2.4.1 Rentabilité brute de l'actif total avant impôts et charges de dettes :	76
2.4.2 Rentabilité nette de l'actif total avant impôts et charges de dettes :	76
3 Section 03 : Gestion des achats et de la rentabilité	77
3.1 Processus d'achat :	77
3.1.1 L'analyse des besoins/marché – stratégie :	77
3.1.2 Sourcing	78
3.1.3 La consultation formelle :	78

3.1.4	Le choix et la contractualisation :	79
3.1.5	L'exécution des contrats :	80
3.1.6	Le pilotage de la performance :	80
3.2	Types d'achat :	81
3.2.1	Achats non critiques :	81
3.2.2	Achats levier :	81
3.2.3	Achats stratégiques :	81
3.2.4	Achats critiques :	82
3.2.5	Matrice de Kraljic	82
3.3	Les leviers de gains d'achat :	84
3.3.1	Le prix unitaire :	84
3.3.2	La construction des gains :	84
3.3.3	Mesurer et partager les gains :	86
3.4	Les méthodes d'appréciation de la rentabilité :	86
3.4.1	Le bilan fonctionnel	86
3.4.1.1	Cycles du bilan fonctionnel :	87
3.4.2	Le fonds de roulement :	88
3.4.2.1	Définition du fonds de roulement :	88
3.4.2.2	Calcul du fonds de roulement :	88
3.4.2.3	Interprétations du fonds de roulement :	89
3.4.2.3.1	Fonds de roulement positif :	89
3.4.2.3.2	Fonds de roulement négatif :	90
3.4.2.3.3	Fonds de roulement nul :	90
3.4.3	Besoin de fonds de roulement :	90
3.4.3.1	Définition du besoin en fonds de roulement :	90
3.4.3.2	Interprétations du besoin en fonds de roulement :	91
3.4.3.2.1	Besoin en fonds de roulement positif :	92
3.4.3.2.2	Besoin en fonds de roulement négatif :	92
3.4.3.2.3	Besoin en fonds de roulement nul (équilibre parfait) :	92
3.4.4	La trésorerie nette :	92
3.4.4.1	Définitions de la trésorerie nette (TN) :	92
3.4.4.2	Calcul de la trésorerie :	93
3.4.4.3	Interprétations de la trésorerie nette :	93
3.4.4.3.1	Trésorerie nette positive :	93

3.4.4.3.2	Trésorerie nette négative :	93
3.4.4.3.3	Trésorerie nette nulle :	94
CHAPITRE 3 :	L'impact de la maîtrise des stratégies de sourcing international sur la rentabilité de new agro.	96
Introduction du chapitre 03 :	97
1	Section 01 : présentation de l'entreprise SARL NEW AGRO	98
1.1	NEW AGRO DANS LE MONDE :	98
1.2	NEW AGRO EN ALGERIE :	98
1.2.1	Aperçu historique :	100
1.2.2	Vision Stratégique :	102
1.2.3	Les partenaires et les sites de production de NEW AGRO :	103
1.2.4	Les Départements De NEW AGRO :	103
1.2.4.1	Département marketing :	104
1.2.4.2	Département Qualité :	105
1.2.4.3	Département production et maintenance :	105
1.2.4.4	Département finance :	106
1.2.4.5	Département ressources humaines :	106
1.2.4.6	Département vente et distribution :	107
1.2.4.7	Département commerce extérieur :	107
1.2.4.8	Département achats et transit :	108
1.2.5	Les Produits De New Agro :	108
2	Section 2 : Etude De L'impact Financier Du Sourcing International :	111
2.1	Processus d'achat :	111
2.1.1	Les stratégies de sourcing international :	111
2.1.1.1	Salon et foires :	112
2.1.1.2	Bureau d'affaires :	112
2.1.2	Choix de fournisseur :	113
2.1.2.1	Fiche technique conforme :	113
2.1.2.2	Visite des sites de productions :	113
2.1.2.3	Négociation de prix, délais de livraison et modalités de paiement :	113
2.1.2.4	Négociation sur les grandes quantités avec livraison partielle :	113
2.1.2.5	Négociation d'achat à long terme :	114
2.1.2.6	Négociation de free time avec les compagnies maritimes :	114
2.1.2.7	Négociation de modalités de paiement :	114
2.1.3	Documentation réglementaire :	114

2.1.3.1	Facture en Devise :.....	114
2.1.3.2	Bill of Lading (B/L) - Transport Maritime:.....	115
2.1.4	Modalités Paiement :.....	117
2.1.5	Expédition :	117
2.1.6	Réception de marchandise :.....	117
2.1.7	Dédouanement :.....	118
2.1.8	Stockage et distribution :.....	118
2.1.9	Evaluation post-achat :.....	119
2.2	Coûts de Production :.....	119
2.2.1	Approvisionnement locale pour certaines matières premières :	119
2.2.2	Facturation d'une quantité importante de marchandise avec arrivage partiel :	120
2.2.3	Optimisation des modalités de paiement :.....	120
2.2.4	Choix de machines avec double fonctionnalité :	120
2.2.5	Coûts de main d'œuvre :	121
2.3	Gestion Des Risques :.....	121
2.3.1	Dépendance à un seul fournisseur :	121
2.3.2	Fluctuations du marché des matières premières :.....	122
2.3.3	Fluctuations monétaires :	122
2.3.4	Fluctuations transport :.....	122
2.4	Chiffres d'affaires 2021 à 2023 :.....	123
2.5	Dossiers d'importations de matière première New Agro 2021-2023 :.....	125
2.6	Modalités de paiement 2021-2023 :	127
3	Section 3 : Présentation méthodologique de l'étude qualitative et analyse des résultats de l'enquête par entretien.....	130
3.1	Présentation du cadre méthodologique de l'étude qualitative et analyse des Résultats :.....	130
3.1.1	Objectifs de l'enquête par entretien :	130
3.1.2	Période de l'enquête :.....	130
3.1.3	Le guide d'entretien :.....	131
3.1.3.1	Choix des personnes :.....	131
3.1.3.2	Le déroulement de l'entretien :.....	132
3.1.3.3	Réponses du guide :	132
3.1.3.4	Analyse de l'entretien :	136
	Conclusion du chapitre 03 :.....	140
	Conclusion générale :.....	142
4	Bibliographie	146

