

*Université Abderrahmane Mira De Bejaia.*  
*Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion.*  
*Département des sciences commerciales*



*Mémoire de fin cycle*  
*Pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales*  
*Option : commerce international et logistique*

## **Thème :**

# **Méthodes de sélection et d'évaluation des fournisseurs à l'international : cas de Tchin-lait**

### **Réalisé par :**

- **Bouaroua Mohamed Fouad**
- **Bouyoucef Abdelkader**

### **Encadré par :**

- **Mebarki Farid**

**Promotion 2021**

## REMERCEMENTS

*Nous remercions en tout premier lieu Dieu, le tout Puissant, de nous avoir accordé santé et le savoir et le courage et la volonté pour accomplir ce modeste travail.*

*Nous remercions aussi nos parents qui nous ont supportés et soutenus durant toutes nos études.*

*Nous tenons à remercier notre promoteur **Mebarki Farid** pour ses efforts et ses précieuses conseils tout au long de notre travail. Ainsi que le directeur de service achat et toutes l'équipe achat auprès de l'entreprise Tchou-Lait*

*Enfin Nous tenons à remercier tous les enseignants qui nous ont suivis durant tout au long du cursus*

*À tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin à l'accomplissement de notre travail.*

# Dédicace

*Je dédie ce modeste travail aux êtres les plus chers au monde :  
A mes très précieux et bien aimés, mon père et ma mère qui ont  
partagé Mes joies et mes soucis, et qui ont tout sacrifié  
pour ma réussite.*

*A toute ma famille, A mes amis  
Qui m'ont toujours soutenu, encouragé durant toutes  
mes années d'études et que Dieu les protègent.*

*Et a tous ceux qui m'ont soutenu pour l'achèvement  
de ce mémoire et tous ceux qui me sont chers.*



## Liste des abréviations

**AQF** : assurance qualité fournisseurs

**ASLOG** : Association française des logistiques d'entreprise.

**B/L** : Bill of Lading.

**Cci** : Chambre de commerce Internationale.

**CFR** : Cost And Freight

**CGA** : conditions générales d'achat

**CGV** : conditions générales de vente

**CIF** : Cost Insurance and Freight

**CIP** : Carriage and Insurance Paid

**CO** : Certificat d'Origine

**CPT** : Carriage paid to

**Cridoc** : crédit documentaire

**DAP** : Delivered at Place

**DAT** : Delivered at Terminal

**DDP** : Delivery duty paid

**EUR1** : certificat d'origine de l'union européen

**EXW** : Ex works

**FAS** : Free Alongside Ship

**FCA** : Free carrier

**FOB** : Free On Board

**GZALE** : grand zone arabe libre échange

**Incoterms** : International Commercial TERMS

**ISO** : International Standard Organisation

**L/C** : Lettre de Crédit

**LTA** : lettre de transport aérien

**SIGAD** : Système informatisé de gestion automatisé de douane.

**SPA** : Société Par Action.

**TCS** : Conteneurs

**ULD** : United Load Divices

**LCL** : Less Than a Container Load

**FCL** : Full Container Load

**UHT** : Ultra Haute Température

### **Liste des schémas**

<b>Schéma n°1</b> : Synthèse du processus achat .....	09
<b>Schéma n°2</b> : Mécanisme d'une remise documentaire .....	25
<b>Schéma n°3</b> : Mécanisme d'un crédit documentaire.....	28
<b>Schéma n°4</b> : Réseau de distribution .....	75

### **Liste des tableaux**

<b>Tableau n°1</b> : Critères de sélection d'un fournisseur .....	20
<b>Tableau n°2</b> : Récapitulatif des couts et risques concernant les règles incoterms 2010.....	63
<b>Tableau n°3</b> : capacité de production .....	69
<b>Tableau n°4</b> : représentants les évolutions de volumes depuis 2001 .....	75

# Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I: Présentation de la fonction Achats</b> .....	5
<b>Section 1</b> : Présentation de la fonction Achats.....	5
<b>Section 2</b> : le processus d'Achat .....	9
<b>Chapitre II: Logistique et Achat à l'international</b> .....	16
<b>Section 1</b> : l'Achat à l'international .....	17
<b>Section 2</b> : la logistique international.....	40
<b>Chapitre III : Méthodes de sélection et évaluation les fournisseurs (Entreprise Tchiv-Lait)</b> .....	63
<b>Section 1</b> : Profil organisationnel et stratégique de l'organisme d'accueil .....	64
<b>Section 2</b> : Méthodes de sélection et évaluation des fournisseurs à l'Internationale.....	76
<b>Conclusion générale</b>	

# Introduction générale

---

Aujourd'hui, le monde de l'entreprise est au cœur de nos vies, de l'actualité et du débat public. Pourtant, nous avons souvent du mal à en prendre conscience sur cette notion qui est essentielle, car elle représente le nerf (et/ou) les poumons de la vie économique et sociale, ainsi en animant le rythme de notre quotidien.

En tant que consommateurs, nous nous appuyons à chaque pas sur ces organisations qui nous nourrissent, nous vêtissent, nous transportent, nous divertissent, nous maintiennent en bonne santé, nous fournissent les moyens de communication, les équipements et l'énergie dont nous avons besoin, ainsi la problématique consiste ,pour une entreprise à décider d'acheter/soustraire la totalité ou une partie d'un produit ou d'un service chez un fournisseur/sous-traitant ou d'utiliser ses propres équipements. Plusieurs critères tant qualitatifs que quantitatifs interviennent dans cette prise de décision<sup>1</sup>.

En effet, la fonction "Achats" s'est imposée aujourd'hui dans toutes les entreprises et elle représente une dimension stratégique incontournable. Au-delà des aspects opérationnels liés aux approvisionnements, elle conditionne la compétitivité de l'entreprise et donc sa survie et son développement. Parallèlement, les métiers de la fonction "Achats" se sont complexifiés et ouverts à la polyvalence, se sont dotés d'outils utilisant largement les technologies de l'information et de la communication, et se sont complètement intégrés dans une démarche internationale. Il s'agit donc non seulement de maîtriser les outils et les procédures d'achat (appel d'offres, contrat d'achat, conditions générales d'achat...), mais également les spécificités liées à l'international : logistique internationale, modes de paiements internationaux, assurances, réserve de propriété, garanties, communication interculturelle et négociation internationale...

En revanche, dans cet environnement extrêmement concurrentiel et plongé dans une économie de marché, le prix d'un produit ou d'un service ne dépend plus de l'entreprise, mais du marché. En partant de la productivité et du volume d'achat, le prix de vente ultérieur est déterminé par les règles du marché. C'est ainsi que la fonction Achats refait surface une fois rétrogradée en back-office (Service chargé de la validation et du suivi des opérations boursières) et en fait progressivement l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise.

En effet, dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les managers repensent la fonction Achats et placent désormais celle-ci au centre de l'amélioration de la performance de l'entreprise, ce qui clarifie davantage le rôle et l'importance de ladite fonction.

---

<sup>1</sup> Laïos et Moshuris, 1997. Perrotin et Loubere

## Introduction générale

---

Par ailleurs, l'achat à l'international comporte de nombreux risques, notamment celui de ralentir sa progression. Il existe également des risques commerciaux sur le marché domestique, par contre l'impact sur le marché mondial est beaucoup plus important. L'augmentation des exportations est très bénéfique pour l'économie d'un pays, cependant, l'augmentation des importations peut être une énorme menace. Bien que le secteur ait apporté une contribution positive au développement d'un pays, les entreprises multinationales qui dominent le marché sont parfois si puissantes qu'elles influencent les décisions gouvernementales à but lucratif, en particulier dans les petits pays.

Les principaux critères de sélection des fournisseurs sont : Bon rapport qualité-prix (sans parler des divers coûts cachés et remises) ; Conditions de paiement accordées ; La stabilité et la réputation de l'entreprise ; Fiabilité du fournisseur (achèvement dans les délais, qualité des marchandises, communication) et la liste n'est pas exhaustive.

Cela étant, avec la mondialisation, de plus en plus d'entreprises exportent leurs produits à l'international. Cela implique de faire certains choix, notamment en termes de modes de transport. En fait, il existe quatre principaux modes de transport dans la logistique internationale : routier, ferroviaire, maritime et aérien. Chacun a ses avantages et ses inconvénients, qui doivent être pris en compte lors du choix d'un mode de transport.

Il faut donc une stratégie interne claire pour négocier au mieux. Il ne faut pas commencer cette étape sans préparation préalable. Car l'acheteur industriel doit déterminer toutes les modalités administratives et techniques à négocier et les objectifs à atteindre en fonction de ses priorités. Enfin, il doit préparer une bonne raison pour que ses futurs partenaires soient d'accord tout en créant les conditions les plus favorables à la réussite de sa relation commerciale.

L'objectif principal de notre travail de recherche est d'étudier la fonction Achats et de comprendre les rouages de celle-ci au niveau international et la logistique internationale, ceci d'une part. D'autre part, nous étudierons les étapes du processus Achats à l'international en l'occurrence les critères de choix et de sélection des fournisseurs étrangers.

De ce fait, notre problématique de recherche se résume à la question suivante :

**Quel sont les éléments et critères de sélection et d'évaluation des fournisseurs dans l'entreprise Tchén-Lait?**

# Introduction générale

---

De cette question principale, découle un ensemble de questions subsidiaires :

1. Quel est le rôle et l'importance de la fonction Achats ?
2. Quel sont les risques liées à l'achat international ?
3. Sur quels critères se basent la sélection et l'évaluation des fournisseurs dans l'entreprise Tchén-Lait ?
4. Comment un bon acheteur doit négocier dans un achat à l'international ? et sur quoi va-t-il négocier ?
5. A l'international existe plusieurs modes de transport, comment l'entreprise choisie-t-elle le meilleur mode ?

## **Méthodologie de recherche**

Afin de tenter de répondre à notre problématique de recherche et procéder à la validation de nos hypothèses de réflexion, nous allons faire une recherche bibliographique comprenant : ouvrages, articles, travaux de mémoires et thèses en relation avec notre sujet. De plus, nous allons faire un stage pratique au niveau de l'entreprise durant lequel nous examinerons de près la fonction Achats, comprendre le processus d'Achat à l'international ainsi que les critères de choix des fournisseurs.

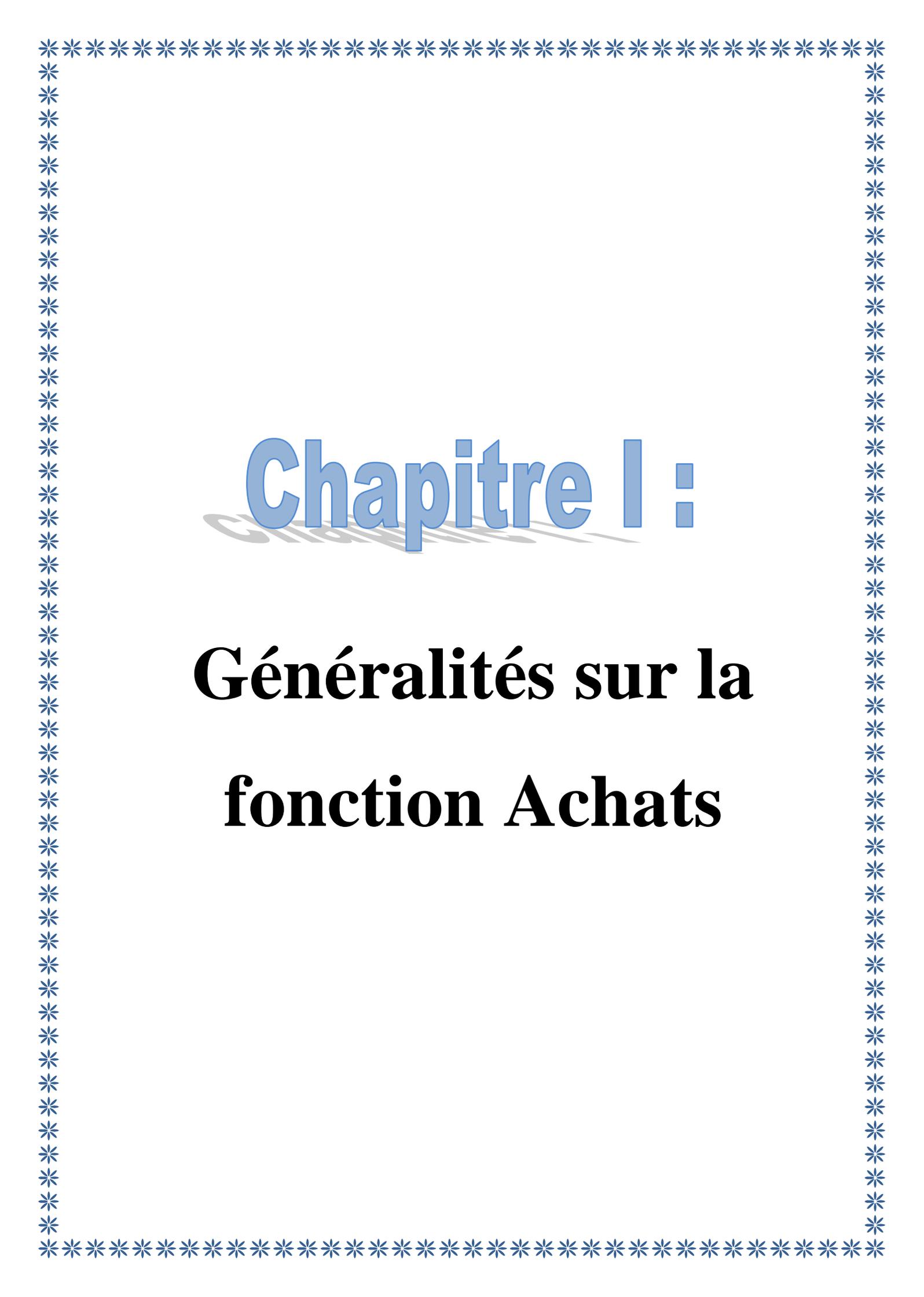
## **Organisation du travail :**

Afin de mieux organiser et structurer notre travail, nous l'avons scindé en trois (03) chapitres principaux :

Le premier intitulé « généralités sur la fonction Achats » sera consacré pour présenter la fonction Achats d'une manière générale tout en donnant sa définition, son organisation, ses types ainsi qu'une exposition du processus Achat.

Le deuxième intitulé « logistique et achat a l'international é sera dédié à définir l'achat a l'international et ses aspect techniques, ceci d'une part. D'autre part, nous aborderons le concept de la logistique international et traiterons de ses principales spécificités.

Enfin, le troisième chapitre traitera notre étude de cas ainsi que l'analyse et l'interprétation des données récoltées lors de notre stage au sein de l'entreprise étudiée et sera nommé « Méthode de sélection et évaluation les fournisseurs a l'international au niveau de l'entreprise Tchén-Lait ».



# Chapitre I :

## **Généralités sur la fonction Achats**

La fonction “Achats” s’est imposée, aujourd’hui, dans toutes les entreprises et représente une dimension stratégique incontournable. Au-delà des aspects opérationnels liés aux approvisionnements, elle conditionne la compétitivité de l’entreprise et donc sa survie et son développement. Parallèlement, les métiers de la fonction “Achats” se sont complexifiés et ouverts à la polyvalence, se sont dotés d’outils utilisant largement les technologies de l’information, de veille économique et de la communication, et se sont complètement intégrés dans une démarche internationale. Il s’agit donc non seulement de maîtriser les outils et les procédures d’achat (appel d’offres, contrat d’achat, conditions générales d’achat...), mais également les spécificités liées à l’international : transport international, procédures douanières à l’importation, modes de paiements internationaux, assurances, réserve de propriété, garanties, communication interculturelle et négociation internationale...

Ce premier chapitre aura pour objet de présenter la fonction Achats dans un premier temps. Dans un second temps, nous allons nous attarder sur le processus achats et terminerons le chapitre avec une conclusion.

### Section 1 : Présentation de la fonction Achats

#### 1.1. Définition de la fonction Achats

Il existe plusieurs définitions pour la fonction Achats. Nous reprenons les définitions suivantes, que nous jugeons à la fois claires et synthétiques :

*« La fonction achats est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise »<sup>1</sup>.*

*« Le marketing achat est une recherche en vue de l'acquisition de produits sur le marché fournisseur, en fonction des besoins actuels et futurs, aux conditions optimales de rentabilité pour l'entreprise »<sup>2</sup>.*

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

---

<sup>1</sup> Bruel. O : Politique d'achat et gestion des approvisionnements ; Éditions Dunod, 2e édition, Paris 1996, P 03.

<sup>2</sup> Perrotin. R : Le Marketing achat, stratégies et tactiques ; édition d'organisation, 3eme édition, Paris 2003, P 13.

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

Ne plus considérer l'Achat comme un centre de frais mais le traiter comme un centre de profit, ne pas se contenter de satisfaire les besoins de l'entreprise, mais chercher à tirer parti de tout ce que propose le marché.

### **1.2. Les objectifs de la fonction Achats**

L'objectif de la fonction Achats est de mettre à la disposition des utilisateurs internes de l'entreprise des biens et/ou des services acquis à l'extérieur dans les meilleures conditions de prix, de délais, de qualité et de services requis pour l'entreprise<sup>3</sup>.

#### **1.2.1. Un rôle fédérateur dans l'analyse des besoins**

Chaque service ou département de l'entreprise a des besoins d'achats. Les services techniques et la production sont souvent ceux qui ont les plus gros volumes à acheter mais les autres, tels que les services des moyens généraux (entretien, prestations de services, photocopieurs...) et le service des Ressources Humaines (formation, prestations de conseil ou de services) sont également très concernés par de forts besoins d'achats.

#### **1.2.2. Un rôle de négociateur et de contrôle**

Le rôle des Achats est de s'assurer que la rédaction de la commande comporte bien l'ensemble des éléments caractérisant parfaitement les besoins du client interne et/ou externe avec les précautions et garanties suffisantes pour sécuriser l'achat et se prémunir de toute dérive (caractéristique, délais, prix, paiement...).

#### **1.2.3. Un rôle d'optimisation des coûts :**

La fonction Achats est en charge de développer et d'améliorer les relations avec ses fournisseurs afin de réduire les coûts liés à l'aspect documentaire et logistique entourant la commande.

---

<sup>3</sup> AIT TAYEB Anissa. AKIL Nouara. Évaluation de la performance de la fonction achat dans les établissements publics hospitaliers en Algérie. Etude de cas : Etablissement public Hospitalier de Ain El Hammam

### 1.2.4. Un rôle de conseil

La transversalité de la fonction Achats l'amène souvent à jouer un rôle de conseil auprès des autres fonctions de l'établissement. Pour réussir dans ce rôle de conseil, elle doit alors considérer les autres fonctions ou personnes comme ses clients : c'est cet esprit de service qui lui assure une parfaite intégration dans l'établissement et une capacité à s'adapter en permanence à l'évolution de sa mission. Sur cette mission de base peuvent se greffer des missions complémentaires pour répondre aux besoins conjoncturels. Ces missions consolidées par la direction permettent de fixer les objectifs avec la mise en place des organisations, des moyens matériels et humains pour les atteindre. Par ailleurs, l'ensemble de ces missions doit pouvoir s'adapter en permanence aux différentes évolutions touchant la fonction.

Cependant, d'autres objectifs lui sont reconnus :

- De satisfaire les clients ;
- D'améliorer la qualité des produits ;
- D'améliorer la flexibilité des achats ;
- De veiller au respect des règles de procédures pour tous les achats et de rédiger des contrats (marchés) efficaces ;
- Et enfin, de pérenniser les relations avec les fournisseurs pour augmenter la sécurité.

### 1.3. L'organisation de la fonction Achats :

La fonction Achats a pour objet l'acquisition des matières premières, des produits semi-finis, finis ou la pièce de rechange et des services dont l'entreprise a besoin. Elle conditionne de ce fait la rentabilité de l'entreprise, la qualité et le prix des produits vendus, les délais de fabrication et de livraison.

Il est vrai que plusieurs entreprises ont conservé à la fonction Achats un caractère purement administratif, les directions générales tendent de plus en plus à intégrer les activités d'Achat dans une réflexion plus globale de l'entreprise. Cette nouvelle conception de la fonction achats n'est pas sans conséquence sur le métier même de l'acheteur. L'acheteur moderne intervient très en amont de l'acte d'achat, au niveau de la définition des besoins et plus seulement pour la négociation. L'élargissement de son champ d'intervention l'amène à faire preuve de polyvalence, surtout dans l'industrie.

Outre des qualités de négociateur, l'acheteur doit :

- ✓ Disposer de compétences techniques pour prendre en compte les impératifs de production ou d'assurance qualité ;
- ✓ Avoir des notions juridiques pour maîtriser les appels d'offres ;
- ✓ Disposer de qualités commerciales pour attirer les meilleurs fournisseurs et anticiper les évolutions en amont ;
- ✓ Avoir des connaissances linguistiques pour trouver les meilleurs sources d'approvisionnement à l'échelle mondiale ;
- ✓ Enfin, avoir des qualités humaines pour travailler en équipe (l'acheteur s'appuie à chaque étape du processus d'achat sur les différents services de l'entreprise).

Par ailleurs, l'acheteur est également plus mobile car il passe du temps chez ses fournisseurs, se penche sur leurs procédés de fabrication, contrôle et simule la qualité de leurs produits. L'acheteur est enfin, tourné vers l'extérieur de l'entreprise, ce qui lui confère un rôle important en termes d'intelligence économique et ce car, il doit apporter des informations sur les évolutions des marchés des fournisseurs tout en étant digne de confiance (il s'agit de protéger l'entreprise contre toute indiscretion)<sup>4</sup>.

### 1.4. Les types d'Achats :

On peut distinguer plusieurs types d'Achats selon le besoins ressenti, la situation des stocks ou encore les plannings de production. par cette architecteur les types d'achats sont répartie comme suit<sup>5</sup>:

#### 1.4.1. Les Achats programmés

Ce type d'achats concerne généralement les produits qui entre dans le processus de production appelé intrants ou alors dans le besoin est signifie avec un délai raisonnable on parle dans ce cas de programme d'achat établie trimestriellement, semestriellement ou annuellement ces programme est appelé forecast.

---

<sup>4</sup> <https://etudeslogistiques.sergebillconsulting.com/la-fonction-achats-approvisionnements/> . consulté le (15/05/2021 à 20h25)

<sup>5</sup> <https://www.maxicours.com/se/cours/le-processus-d-achat/> . consulté le (11/05/2021 à 15h55)

### 1.4.2. Les achats impulsifs :

L'entreprise se laisse séduire sur le moment par un produit. Il n'y a pas de préméditation ou de réflexion préalable. La décision d'achat est prise instantanément, suite à une disponibilité sur le marché d'un produit à un prix intéressant ou à des quantités disponibles spontanément avec un historique de rareté. Ce type d'achat concerne les produits peu impliquants.

### 1.4.3. Les achats SOS :

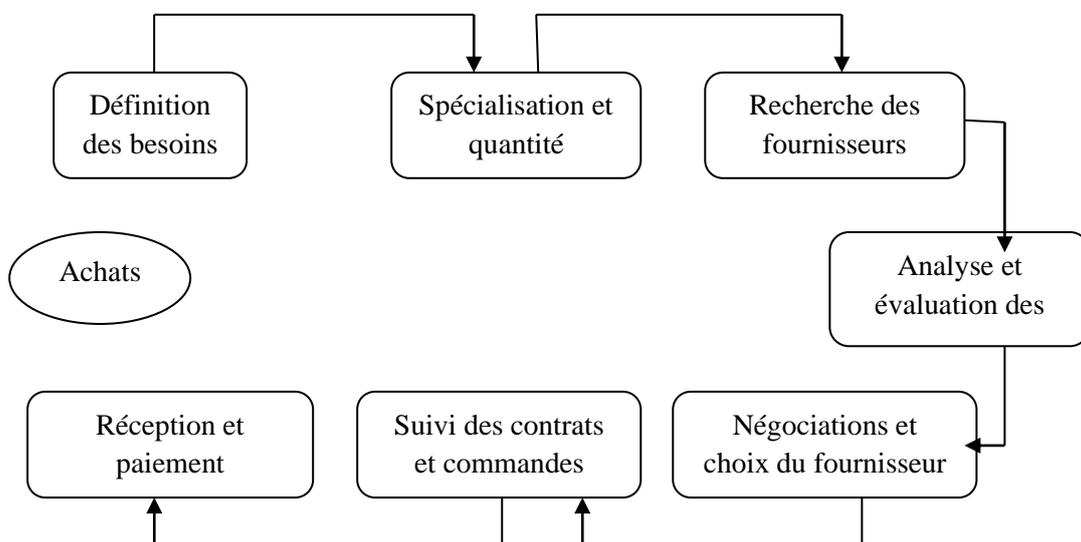
Ce type d'achat doit répondre à un besoin urgent justifié ou non. Cette situation est générée par une rupture ou un risque de rupture des stocks de produits dans le besoin et imminent. Il s'agit également des achats de pièces de rechange destinées à la réparation d'une panne machine urgente.

### 1.4.4. Les achats automatiques :

L'entreprise achète ce type de produits par habitude. Le premier achat a fait l'objet d'une réflexion mais maintenant ce sont des approvisionnements réguliers.

## Section 2 : le processus d'Achat

Schéma n°01 : synthèse du processus Achat



Source : Tarondeau, J, op.cit, p27

### 2.1. Les étapes du processus Achat

L'acte d'achat est le résultat de plusieurs tâches opérationnelles exécutées de façon chronologique. Le processus achats peut se décomposer en six phases essentielles : la définition du besoin, la recherche de fournisseurs, le lancement d'appel d'offres, l'analyse des offres, la négociation et la contractualisation. Chaque phase doit être abordée avec rigueur et méthodologie. Tout au long de ce processus, l'acheteur se doit d'être à l'écoute de ses prescripteurs internes afin de cerner leurs besoins. Il doit également suivre et gérer de manière efficace les relations avec ses fournisseurs et anticiper les éventuels risques.<sup>6</sup>

### 2.2. L'expression du besoin :

Cette première étape revient à définir correctement le produit ou le service que l'on veut acheter, en adéquation avec les besoins de l'entreprise. La rédaction d'un cahier des charges permet de spécifier les attentes vis-à-vis de ce produit ou de ce service. Le cahier des charges est rédigé soit de façon détaillée, soit de façon fonctionnelle. Dans le premier cas, les fournisseurs se contentent d'y répondre point par point. Dans le second cas, le donneur d'ordres fait appel à leur capacité à proposer des solutions.

Plusieurs rubriques peuvent apparaître dans le cahier des charges. Le contexte de l'achat permet aux fournisseurs d'avoir une vision claire de l'enjeu. Une description des caractéristiques du produit ou du service doit y figurer. Le cahier des charges précise aussi les conditions commerciales (coût, objectif, conditions de règlement devise de facturation, etc.) et indique les critères que doivent remplir les fournisseurs pour répondre à l'appel d'offres, ceci dans le but de mieux gérer les risques. Plus les termes du cahier des charges sont précis et couvrent tous les problèmes susceptibles de se poser plus les risques sont réduits.

Les prescripteurs internes concernés doivent être associés à la rédaction de ce cahier des charges. Ce qui est par ailleurs une bonne occasion d'améliorer la communication interne. L'acheteur doit se poser la question du juste besoin. Le client interne a-t-il défini un besoin juste? Y a-t-il un risque de sur-qualité, qui se traduit par des coûts élevés et inutiles? Si tel est le cas, l'acheteur doit travailler avec son prescripteur interne afin de mieux définir le besoin, sans accepter des exigences exagérées et motivées par une attente de sécurité absolue.

---

<sup>6</sup><https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Dossiers/Panorama-fonction-achats-313312/processus-achats-313317.htm#> .consulté le (10/05/2021 à 10h30)

### 2.3. La recherche de fournisseurs :

A cette étape du processus achats, deux hypothèses sont possibles. Dans la première, les fournisseurs pouvant répondre aux besoins font déjà partie du panel de l'entreprise. Dans ce cas, ils sont connus, évalués et les risques sont maîtrisés. Dans la seconde hypothèse, le besoin a évolué et il faut rechercher de nouveaux fournisseurs. Dans ce cas, il faut employer des méthodes de sourcing et d'homologation des nouveaux fournisseurs.

#### 2.3.1. Le sourcing se déroule en trois grandes étapes :

- La première consiste à rechercher des données macroéconomiques. Cette recherche est caractérisée par l'identification d'une zone géographique à explorer, par la qualité du produit (ou du service) à partir de la définition d'objectifs opérationnels et, enfin, par le produit (ou le service) lui-même. Tous ces aspects doivent être croisés et permettront l'identification des fournisseurs potentiels par pays. la recherche peut aussi s'effectuer à travers les moyens technologique (internet), en participant à des manifestations spécialisées (foire, exposition, salons, etc.) ;
- La deuxième étape est la collecte d'informations. Les fournisseurs potentiels sont contactés et répondent à des demandes d'information (Request for Information - RFI). Si le sourcing est international, les ambassades à l'étranger ainsi que les douanes peuvent apporter des informations sur les produits des fournisseurs. Les chambres de commerce peuvent aussi être une source fiable d'information concernant les acteurs économique à l'échelle nationale ou à l'international ;
- La troisième étape est la réalisation d'une cartographie à partir de toutes ces informations. Mais ce travail peut se révéler extrêmement long et délicat.

Une fois les fournisseurs ciblés, il faut les homologuer avant de pouvoir les consulter. L'homologation passe par des demandes d'information complémentaires et éventuellement des demandes des échantillons ou l'achat des quantités minimales. Le but de cette homologation est de minimiser les risques financiers, les risques de fiabilité technique ou les capacités logistiques.

### 2.4. Consultation et analyse des offres :

Cette étape peut être expliquée à travers les éléments suivants :

### 2.4.1. L'appel d'offres :

Une fois l'entreprise a défini son besoin et trouver les fournisseurs qu'elle cherche l'acheteur lance un appel d'offre aux fournisseurs qu'elle a trouver. le but final du l'appel d'offre est essentiellement de permettre à l'entreprise d'économiser les couts d'achats.

### 2.4.2. L'analyse des offres :

Une fois les réponses des fournisseurs reçues et validées, l'acheteur procède à l'analyse multicritères des offres reçues pour aboutir à une short-list.

### 2.4.3. L'analyse des offres se déroule généralement en deux temps :

- Une première étape de présélection s'effectue sur la base de critères ayant un caractère éliminatoire. Il peut s'agir d'une compétence technique particulière, des équipements industriels spécifiques, la localisation géographique, etc. Les fournisseurs ayant franchi la première étape proposent des solutions a priori conformes au cahier des charges ;
- La seconde étape consiste à faire une analyse multicritère des offres restantes, afin de faire un choix final Cette analyse doit être formelle et explicite. Elle permettra de communiquer sur le choix final non seulement en interne mais également vis-à-vis des fournisseurs non retenus pour qu'ils soient plus compétitifs à l'avenir.

### 2.4.4. Le critère de la qualité

Le premier critère de sélection est la qualité du produit ou du service acheté, à condition, bien entendu, que le cahier des charges soit toujours bien respecté. Il faut donc maîtriser parfaitement le produit ou service acheté. D'autant que les entreprises apprécient de travailler avec des fournisseurs dont les systèmes de management et les pratiques qualités sont bien définis. La certification sur une norme Iso est souvent recherchée car elle démontre la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins de ses clients de manière optimale<sup>7</sup>.

### 2.4.5. Le coût global d'acquisition

Le deuxième critère de sélection est le coût global d'acquisition et les conditions commerciales. L'acheteur doit maîtriser la structure de coûts de ses fournisseurs en demandant

---

<sup>7</sup> <https://www.decision-achats.fr/Decision-Achats-Le-guide/Article/La-fonction-achats-en-entreprise-politique-et-strategie-d-achats-38759-1.htm>. Consulté le (17/05/2021 à 22h50)

des chiffrages détaillés. Le fournisseur doit proposer un prix compétitif par rapport à ses concurrents. Les conditions de règlement demandées doivent être acceptables et les incoterms (modalités de la transaction) proposés avantageux selon la situation géographique. Le coût global d'acquisition doit également être compétitif.

### **2.4.6. Les délais :**

Ils doivent être conformes aux besoins et maîtrisés. Dans un contexte où les plannings des entreprises sont de plus en plus tendus, les délais de livraison, de mise à disposition, de mise en service sont des critères-clés pour sélectionner des fournisseurs. Le fournisseur choisi dispose donc d'un système logistique lui permettant de livrer à l'heure et, en cas de besoin, être capable de stocker.

### **2.4.7. Les autres critères :**

Certains critères comme la faculté d'adaptation, la sécurité financière et la pérennité de l'entreprise sont également à prendre en compte. Une fois les offres analysées sur la base de ces critères, quelques fournisseurs sortent du lot et l'acheteur peut engager les négociations commerciales avec ceux qui répondent le mieux à ces critères.

## **2.5. La négociation :**

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

### **2.5.1. La collecte d'informations :**

Avant de proposer une négociation, il convient de recueillir des informations sur le fournisseur, le produit, le service et le poids de l'achat à réaliser.

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

Concernant le produit, il faut analyser les caractéristiques principales, les performances et son positionnement final. Il convient aussi de connaître la part des achats de l'entreprise dans le

chiffre d'affaires du fournisseur. Cela permettra d'évaluer le rapport de force et de s'en servir comme un levier.

### **2.5.2. La préparation technique du dossier :**

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

### **2.5.3. La définition d'une stratégie de négociation :**

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

### **2.6. La contractualisation :**

Cette phase du processus achats est le résultat de la négociation et intervient après le choix final du fournisseur. C'est une étape relativement simple si les autres phases se sont bien déroulées. Mais il faut rester vigilant afin d'éviter les surprises après la signature du contrat. La contractualisation consiste à établir un contrat d'achat signé par les deux parties, un bon de commande formel ou encore la validation d'une facture préforma. Ce contrat reprend tous les termes des accords convenus lors de la négociation.

Tout contrat doit contenir un certain nombre d'informations indispensables. Les parties ou contractants doivent être mentionnés en début du document : le nom de l'entreprise qui achète, celui du fournisseur et leurs adresses. L'objet du contrat, c'est-à-dire le bien ou le service acheté, doit y figurer. La qualité requise y est aussi précisée, souvent en annexant un fichier qui reprend le cahier des charges (matières, dimension...). Le prix, la quantité, les dates de livraison, les pénalités de retard, les incoterms (modalités de la transaction) et la garantie font l'objet d'une clause spécifique. Une juridiction doit être choisie pour régler d'éventuels litiges. S'il y a lieu, il

convient de préciser s'il y a une procédure de suivi post-commande. Dans le cas d'un contrat long, la durée doit être précisée tout comme les conditions de rupture ou de reconduction de contrat.

La signature du contrat ne peut intervenir qu'après acceptation du contenu par les deux parties. Cette signature traduit leur engagement à respecter toutes les clauses du contrat.

### 2.7. Le suivi de l'expédition

Une fois que le contrat signé et la commande validé l'acheteur doit s'assurer de bon déroulement de l'expédition de la marchandise. Il demande à son fournisseur les documents pour qu'il puisse suivre ses marchandises sur le tracking (où on peut suivre l'itinéraire de la marchandise jusqu'à son arrivée au destinataire), et que ce qui est commandé correspond à ce qui a été déclaré.

À la réception des documents l'acheteur les vérifie pour qu'il évite tout problème et litige avec les autorités locales, une fois les documents conformes l'acheteur les valide. Pour que le fournisseur commence les procédures d'exportations.

### 2.8. Réception et paiement :

Une fois que la marchandise est bien arrivée dans l'entrepôt de l'entreprise la conformité de la réception sera validée qualitativement et quantitativement, soit par le client interne demandeur ou alors par le service de la gestion des stocks l'étape finale de processus d'achat consiste à procéder au paiement du fournisseur soit à l'établissement d'un chèque ou d'un virement bancaire dans le cas d'un achat local ou alors par le biais de la banque à travers l'un des trois (03) modes de paiement autorisés à l'international (lettre de crédit, remise documentaire ou transfère libre) et ce, selon bien sûr, l'accord conclu entre l'acheteur et le fournisseur au préalable dans le cas d'une importation.

### Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons tenté de démontrer que la fonction d'Achat aujourd'hui, est une fonction essentielle, profitable et une source d'enrichissement pour les entreprises.

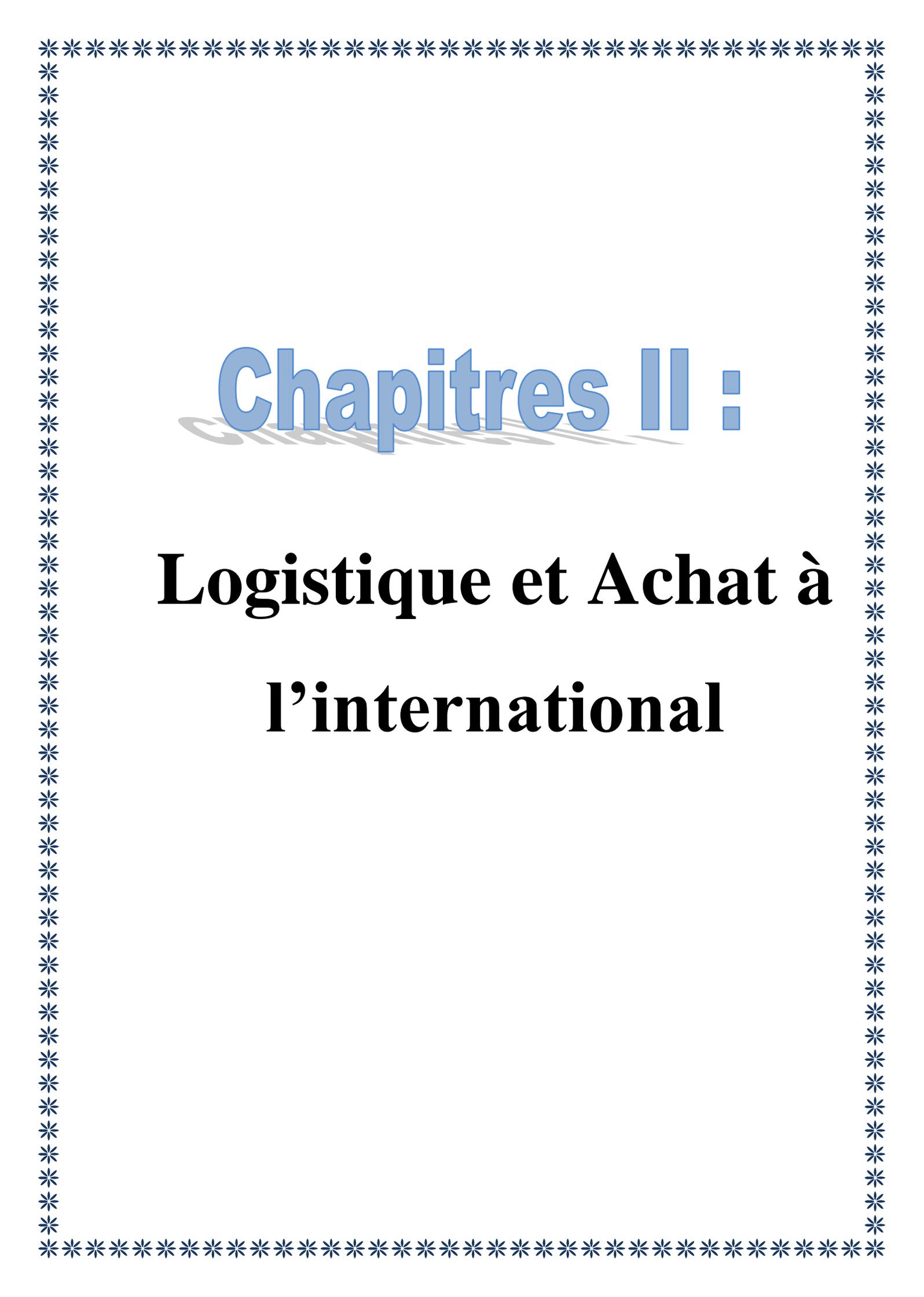
En plus, nous avons pu voir l'importance primordiale du choix des fournisseurs dans la fonction Achats. En effet, choisir les bons fournisseurs réduit considérablement le coût d'achat et améliore ainsi la compétitivité de l'entreprise. C'est pourquoi de nombreux experts estiment que

## Chapitre I : Généralités sur la fonction Achats

---

la sélection des fournisseurs est l'activité la plus importante dans un service ou dans une direction dédiée aux Achats.

Le suivant chapitre traitera à la fois de la logistique et de l'achat au niveau l'international et dans lequel sera défini l'achat à l'international ainsi que ses aspects techniques sans oublier de un aperçu global sur la logistique dite « internationale ».



# Chapitres II :

## **Logistique et Achat à l'international**

Dans le précédent chapitre, nous avons vu les procédures normales et globales d'un processus d'achat, mais chaque étape de cet achat représente une contrainte ainsi quel mode de transport à choisir ? quel moyen de paiement à utiliser ? quel outil logistique permettant un bénéfice ? Plusieurs questions donc se posent à chaque fois, des questions qui trouvent toujours réponse surtout avec l'avènement de la logistique, objet de ce que nous allons étaler.

### Section 1 : l'Achat à l'international

Le processus Achat à l'international et la maîtrise de la logistique avec tous ses aspects sont marqués par l'incertitude, notamment à cause de la fluctuation des prix boursiers, l'éloignement géographique, la multiplicité des cultures et les risques liés à la géopolitique. Tous ceux-ci sont des paramètres ayant de l'influence sur la santé financière de l'entreprise et étant considérés comme étant des facteurs non négligeables pour sa gestion. En effet, certaines entreprises peuvent réduire les coûts de leurs produits grâce à des coûts logistiques bien maîtrisés, notamment ceux liés aux Achats.

#### 1.1. Définition de l'Achat à l'international

L'objectif d'un acte d'Achat est de satisfaire un besoin donné par le fait d'acquérir des biens (matières premières), des équipements (machines, outillages) ou des services et ce, afin de répondre aux demandes des clients internes ou d'assurer la pérennité et la continuité de la production ou de la disponibilité des produits pour le circuit de distribution (revente en l'état).

L'Achat à l'international se distingue par des caractéristiques plus ou moins différentes de l'achat en local au vu de l'aspect mondialiste des sources d'acquisition au-delà des frontières ainsi que par la nécessité de passer par les services des douanes au vu de régulariser l'entrée des marchandises sur le territoire national. De plus, les moyens qui régissent le commerce mondial sont soumis à des règles bien précises qu'il faut impérativement respecter tels que les incoterms et les modes de paiement légaux autorisés dans le pays de l'importateur. Nous allons essayer de voir en détail ces règles et usances internationales ainsi que les spécificités liées à l'importation dans notre pays.

#### 1.2. Aspect technique :

##### 1.2.1. phase de prospection et sélection :

Le préalable pour réussir un achat consiste à avoir une connaissance de départ suffisante du besoin. Cette connaissance technique constitue la base de discussion de départ pour approfondir,

mieux cibler et formuler en interne les critères de sélection des fournisseurs ou prestataires qui seront utilisés par le (ou les) décideur(s)<sup>1</sup>.

L'analyse du besoin se nourrit d'un pré consultation technique de fournisseurs ou de prestataires types. Vient ensuite l'appel d'offres. Il se fonde sur un cahier des charges qui décline les objectifs généraux, les modalités de réponse, les interlocuteurs et le calendrier de remise des offres. Le cahier des charges peut préciser également la vision de l'entreprise en termes de développement des achats, des activités et de l'organisation du changement.

Le choix du fournisseur est complexe. Cette décision peut prendre en compte un ensemble de paramètres tangibles comme les références du fournisseur, mais également subjectifs comme sa proximité culturelle avec l'entreprise ou tout simplement la confiance qu'il inspire. À ce niveau se pose la question de la détermination des critères de sélection, de l'analyse (multicritères) qui en découle. Se pose également le problème de la prise en compte des multiples préférences internes nécessaires à la prise de décision.

La littérature sur les achats témoigne de l'absence d'un véritable consensus sur les critères de sélection. . La figure ci-après Tableau I suggère une multiplicité et une hétérogénéité des critères de sélection dans le processus Achat. VR Kannan (université de l'UTAH) et KC Tan (université de NIVADA) proposent l'utilisation d'un ensemble de trente (30) critères. Selon eux, le nombre important des critères n'est pas gênant en soi: il permet de vérifier que les candidats potentiels atteignent bien un niveau minimal sur chacun d'entre eux pour ne pas être éliminés. Le prix ressort non pas comme le principal des avantages recherchés mais comme une base minimale. L'hégémonie du prix ne fait pourtant pas toujours l'unanimité. Le pilotage à partir de ratios de coûts moyens et de marges nettes peut se révéler contradictoire avec notamment la recherche de la fiabilité maximale en termes de délais. La primauté accordée au prix est une impasse dans un contexte commercial instable supposant de se focaliser sur la réactivité et la gestion des cycles. Ce constat se révèle particulièrement flagrant dans l'achat de prestations logistiques.

Devant un grand nombre de critères de sélection possibles, le recours à l'analyse multicritères permet de gérer deux contraintes : la subjectivité qui intervient dans la définition de l'importance des critères de sélection ainsi que l'hétérogénéité des critères en question.

---

<sup>1</sup> D.Doriol, Th. Sauvage, J.C.Barberan, J.Bouverot. MANAGMENT DE LA SUPPLY CHAIN ET DES ACHATS. 3<sup>em</sup> Édition. P190

## Chapitre II : logistique et achat à l'international

---

Si quelques critères sont définissables objectivement (les coûts, la qualité, les délais, le profil financier du partenaire), d'autres, plutôt comportementaux, intègrent une part de subjectivité (climat social chez le partenaire, compatibilité culturelle, compétences réelles, expérience, capacités d'adaptation, perception de l'implication future..). Les critères sont généralement difficilement comparables. Comment comparer une échelle de prix avec une échelle de service, et en déduire une note globale objective? Les critères ne sont pas abrégables. L'agrégation se fait souvent par défaut en construisant des ensembles d'échelles<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Idem. P193

**Tableau I** : critères de sélection d'un fournisseur

Familles de critères	Lehman et O'Shaughnessy (1974)	Razzaque et sheng (1998)	Kannan et tan (2002)
Capacités	Prix, solidité financière, technicité et spécifications du service réputation, maintenance, relation commerciale, rapidité de mise en œuvre.	Ressources mises à disposition (effectif, compétence, rôles, responsabilités, rémunérations ...)	Taille, étendue des ressources, degré de sous-traitance, taux de marge réalisé part de marché relative, tarifs, expertise technique, historique de litiges, réputation et référence.
Moyens de coordination prévus	Facilité de coordination, fiabilité des informations fournis, formations requises, garantie de service.	Locaux, réseaux, technologies...	Fréquence des communications, proximité géographique, flexibilité dans le contrat, EDI, partage d'informations confidentielles.
Volontarisme du prestataire	Flexibilité, informations offertes.	Projets de performances.	Implication dans l'amélioration continue des processus, dans le supply chain managements en juste-à-temps, dans des audits par le client, capacités pour traiter les demandes imprévues, moyens pour respecter les délais.
Compatibilité relationnelle	Confiance, expériences passées, préférences de l'utilisateur.		Antériorité des relations, connaissance du secteur, compatibilité culturelle, sens de l'éthique.

**Source** : D.Doriol, Th. Sauvage, J.C.Barberan, J.Bouverot. **MANAGMENT DE LA SUPPLY CHAIN ET DES ACHATS**. 3<sup>em</sup> Édition

Il est aujourd'hui reconnu qu'il y a un décalage dans le temps entre les décisions techniques qui concernent la conception d'un produit et la matérialisation des coûts qui en résulte, c'est-à-dire les différents engagements de dépenses qui s'y rapportent (travaux d'études générales, puis d'études détaillées, prototypes et industrialisation, etc.). Cependant, il serait simpliste de vouloir limiter ce constat à la conception des produits : il en est de même concernant beaucoup d'expressions de besoins en général. Pour s'en convaincre, il suffit d'examiner le domaine des projets de mise en œuvre de nouveaux systèmes d'information : on sait aujourd'hui qu'il existe de multiples exemples où les coûts initiaux prévus sont largement dépassés.

### 1.2.2. Phase contractuelle<sup>3</sup>

#### 1.2.2.1. Définition du contrat d'achat

Le contrat d'achat est un contrat commercial qui précise par écrit les engagements de chacune des parties prenant part à l'échange. Il n'a de valeur juridique que s'il est signé par toutes les parties qu'il implique.

Du point de vue légal, il n'est pas indispensable à l'échange de consentement. Un achat peut donc tout à fait être réalisé sans qu'aucun contrat d'achat ne soit signé, simplement exprimé par une validation de proformat à l'émission d'un bon de commande.

#### 1.2.2.2. Rédaction du contrat d'achat

Un bon contrat d'achat doit posséder trois qualités :

- La clarté : son contenu doit être sans équivoque ;
- L'exhaustivité : il doit recouvrir l'ensemble des points de l'accord ;
- L'équilibre : il doit refléter la relation gagnant-gagnant et l'équilibre entre les obligations des deux parties.

Il est souhaitable d'élaborer un contrat type et de le faire valider par un avocat. Ce document pourra ensuite être décliné pour différents fournisseurs en modifiant les annexes. Les clauses les plus importantes qui peuvent se retrouver dans la quasi-totalité des contrats sont :

- **Les parties qui s'engagent** ; le contrat doit débiter par la présentation des deux parties ;
- **Préambule ou intention des parties** ; le préambule précise les intentions des parties ;

---

<sup>3</sup> Document remis par l'entreprise Tchén-Lait

- **Objet du contrat** ; cette clause à quelles fins a été rédigé ce contrat. Un même contrat peut définir les conditions d'échange de plusieurs articles. Il faut alors énoncer dans cette clause, la liste des objets entrants dans le cadre du contrat ;
- **Durée du contrat** ; les contrats sont généralement établis pour un an ;
- **Quantité** ; le contrat doit mentionner les quantités de marchandises dont il est l'objet ;
- **Niveau de qualité** ; le niveau de qualité peut se définir par rapport à une norme ou par rapport au cahier de charges élaboré par l'entreprise acheteuse. Il est également possible de fixer un taux de tolérance de la non-qualité et des mesures qui peuvent être prises en cas de constatation ;
- **Prix** ; les prix de vente ainsi que toute les modalités (emballage, palatisation, transport, etc.) doivent être clairement définis et restant fermes et définitifs pendant toute la durée du contrat ;
- **Délai de livraison** ; il convient de préciser le délai de rigueur à compter de la réception de la commande par le fournisseur. En cas de non respect, des pénalités peuvent être appliqués ;
- **Appels de livraison** ; il s'agit de décrire les conditions dans lesquelles auront lieu les appels de livraison et les éléments qui doivent être livrés avec la fourniture principale d'une part des documents administratifs et d'autre part les fiches techniques ;
- **Emballage et transport** ; ce paragraphe précise les conditions d'emballage et de transport des biens ;
- **Le transfert de risque et de propriété** ; le transfert de propriété entraîne celui des risques. Ainsi en cas de destruction ou détérioration du produit c'est le propriétaire qui en subit le préjudice ;
- **Termes de règlement** ; le mode de paiement (lettre de crédit, remise documentaire, etc.) ainsi que les délais (à vue ou à terme) doivent être indiqués dans le contrat ;
- **Clause résolutoire** ; cette clause précise les conditions dans lesquelles l'acheteur peut résilier le contrat ;
- **Attribution d'une juridiction** ; pour les litiges survenant au sujet de l'exécution du contrat, les parties choisissent les tribunaux seuls compétents.

### 1.2.3. Paiement à l'international :

L'entreprise qui vend ou achète à l'international est confrontée au cours de ses opérations à des difficultés d'ordre financier qu'elle ne rencontrerait pas ou peu sur son marché national. À

l'international tout se complique ! Prenons quelques exemples pour illustrer les nouvelles problématiques qu'entraîne l'internationalisation sur la gestion financière de l'entreprise.

- Les partenaires commerciaux de l'entreprise sont peu ou mal connus d'elle, que ce soit au niveau de leur situation financière, de leur crédibilité ou de leur honnêteté dans les affaires. La distance géographique qui les sépare les empêche souvent d'entretenir des contacts rapprochés, ce qui ne favorise pas la confiance mutuelle. Par ailleurs, il est généralement plus difficile d'obtenir des informations précises concernant des partenaires situés à l'étranger ;
- Les contrats internationaux sont le plus souvent libellés en devise, lesquelles fluctue au gré du marché des changes. Ces problèmes de variation des monnaies rendent les échanges plus incertains ;
- Les délais de paiement se rallongent, affectant la trésorerie et augmentant encore plus l'incertitude de la gestion des relations commerciales.

Certes, différents outils s'offrent à l'entreprise pour parer à ces difficultés. Afin de nous y familiariser et d'appréhender plus sereinement notre gestion financière internationale, nous prendrons connaissance de l'un de ces différents outils qui s'offrent à nous et qui concerne les moyens de paiement internationaux.

Les instruments et les techniques de paiement ne présentent pas tous les mêmes caractéristiques, notamment en terme de sécurité de paiement le choix des instruments et des techniques de paiement n'est donc pas anodin.

### **1.2.3.1. Définition d'un moyen de paiement :**

Un moyen de paiement est un outil qui peut être un instrument ou une technique de paiement utilisé internationalement. Parmi ces moyens de paiement, on distingue : la remise documentaire ; la lettre de crédit et enfin, le transfère libre.

### **1.2.3.2. La remise documentaire :**

C'est une technique de paiement par laquelle le vendeur « donneur d'ordre » mandate sa banque « banque remettante » de recueillir le règlement due ou l'acceptation d'un effet de commerce par un acheteur « tiré » contre remise de documents, il s'agit généralement de documents représentatifs de la marchandise (documents de transport et d'assurance, facture, titre de propriété, certificat d'inspection, certificat d'origine, liste de colisage...) accompagnés ou non

de document financiers (lettre de change, billets à ordre ou autre instrument analogues pour obtenir le paiement d'une somme d'argent)<sup>4</sup>.

La remise documentaire peut se faire selon deux formes :

- **Document contre paiement (D/P) :** la banque située à l'étranger ne remet les documents à l'acheteur que contre paiement immédiat.

Cette formule présente une bonne sécurité pour l'exportateur. Celui-ci reste néanmoins soumis au risque de refus des documents et de la marchandise par l'acheteur.

- **Document contre acceptation (D/A) :** la banque située à l'étranger ne remet les documents à l'acheteur que contre acceptation par ce dernier d'une ou plusieurs traites payable à une échéance ultérieure. Cette formule n'offre pas de garantie sûre au vendeur, puisque le règlement de l'acheteur n'interviendra qu'à l'échéance de la traite. L'exportateur veillera à demander un aval de la banque sur les traites afin d'éviter le risque d'insolvabilité.

### 1.2.3.2.1. Les avantages de la remise documentaire :

Ils sont plusieurs :

- L'acheteur ne pourra pas retirer la marchandise en douane sans avoir préalablement réglé à sa banque le montant de la remise documentaire ;
- Le coût est faible ;
- Pour l'importateur, il offre pratiquement les mêmes garanties que le crédit documentaire ;
- L'importateur peut dans certains cas inspecter la marchandise avant payer ou d'accepter la traite ;
- Par l'utilisation de la traite, l'importateur peut entrer en possession de la marchandise avant que le paiement ait eu effectivement lieu. Il peut réaliser un bénéfice à la vente et acquérir les fonds suffisants pour payer sa lettre de change. La remise documentaire peut donc constituer un mode de financement.

### 1.2.3.2.2. Les inconvénients de la remise documentaire :

Ils sont également plusieurs :

- Cette technique ne protège pas l'exportateur du risque de change ;

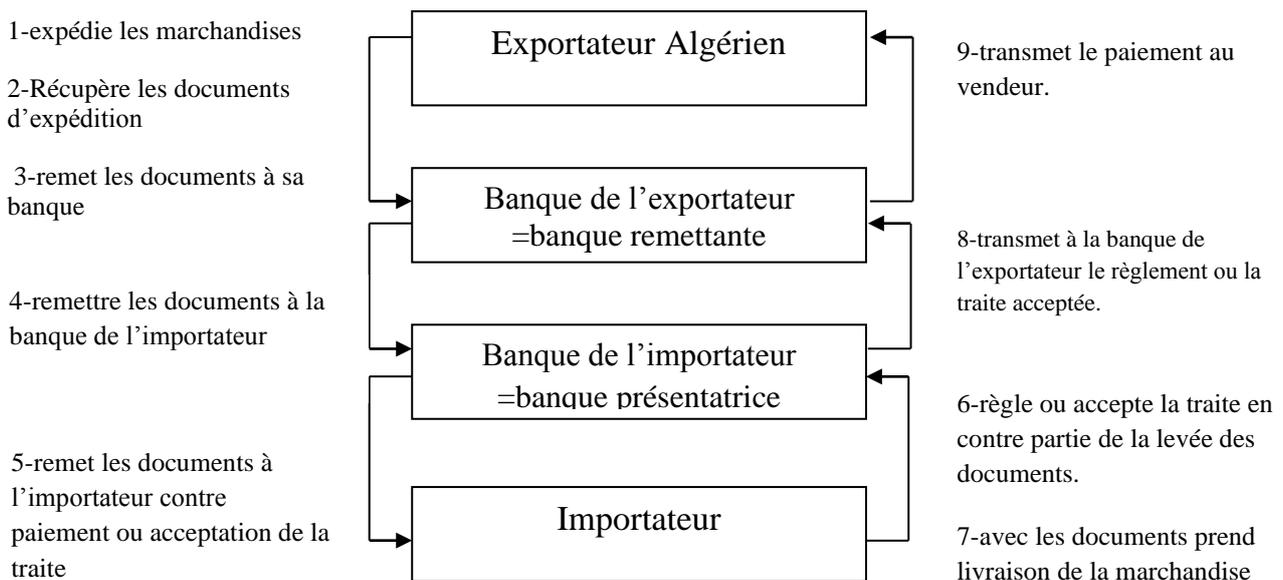
---

<sup>4</sup> Lasary. Le commerce international a la portée de tous. Édition Lasary. P203

- L'acheteur peut invoquer de nombreux motifs pour ne pas payer. C'est la raison pour laquelle un acompte à la commande est fortement recommandé pour éviter cette situation ;x
- Il n'y a aucun engagement des banques intervenantes. L'entreprise pourra pallier cette difficulté en demandant à l'importateur l'aval d'une banque sur sa traite (dans le cas d'une remise D/A) ;
- Le mécanisme est déséquilibré entre l'importateur et l'exportateur. Ce dernier risque beaucoup plus dans l'opération ;
- Cette technique est fortement soumise au risque politique. Si l'entreprise la destine vers un marché instable il lui est conseillé de contracter une assurance-crédit.

**Schéma 02 :** Mécanisme d'une remise documentaire

### *Mécanisme d'une remise documentaire*



**Source :** PASCOR Corinne. *Commerce international 6<sup>em</sup> édition. Édition DUNOD. P116*

### 1.2.3.3. Le crédit documentaire :

Le crédit documentaire, indifféremment appelé « lettre de crédit » est l'engagement d'au moins une banque (la banque émettrice) de payer un montant déterminé au fournisseur d'une marchandise ou d'une prestation (le bénéficiaire), contre remise, dans un délai fixé, des

documents conformes aux instructions de l'acheteur (le donneur d'ordre) prouvant que la marchandise a été expédiée ou la prestation effectuée.

Le bénéficiaire est averti de l'ouverture du crédit documentaire par une banque de son pays (banque notificatrice).

Deux types de crédits documentaires sont généralement utilisés :

- **Le crédit documentaire irrévocable** : il ne peut être amendé ou annulé que si toutes les parties concernées y consentent, le vendeur reste tributaire de l'engagement d'une banque à l'étranger et supporte le risque d'insolvabilité du pays importateur et le risque de non-paiement ;
- **Le crédit documentaire irrévocable et confirmé** : il comporte un double engagement bancaire ; celui de la banque émettrice et celui de son propre pays (banque confirmatrice). Ceci supprime le risque de non-transfert et réduit les délais de paiement.

Le paiement lors de la remise des documents peut se faire selon plusieurs modalités. Le crédit documentaire est réalisable :

- Par paiement à vue : paiement immédiat par la banque contre documents ;
- Par paiement différé : au vu des documents, la banque paiera au terme du délai fixé par le crédit ;
- Par acceptation : la banque, contre documents, acceptera une traite ;
- Par négociation : la banque, contre document, escompte une traite tirée sur elle-même.

Le crédit documentaire repose sur l'engagement de la banque de payer contre présentation de documents conformes lors de l'ouverture du crédit, cet engagement est totalement indépendant du contrat commercial entre le vendeur et l'acheteur. À ce titre une contestation commerciale ne peut empêcher le paiement.

En revanche, le non-respect des dates butoirs fixées par l'ouverture du crédit documentaire en rend le paiement impossible.

La présentation de documents non-conforme aux termes du crédit documentaire amène la banque notificatrice ou confirmatrice à émettre des réserves.

### 1.2.3.3.1. Les avantages du crédit documentaire :

Parmi eux, on peut citer :

- Sécurité totale contre quasiment tous les risques dans le cas d'un crédit documentaire est irrévocable et confirmé ;
- Rapidité du paiement dans le cas d'un crédoc irrévocable et confirmé ;
- Universalité des règles de la technique.

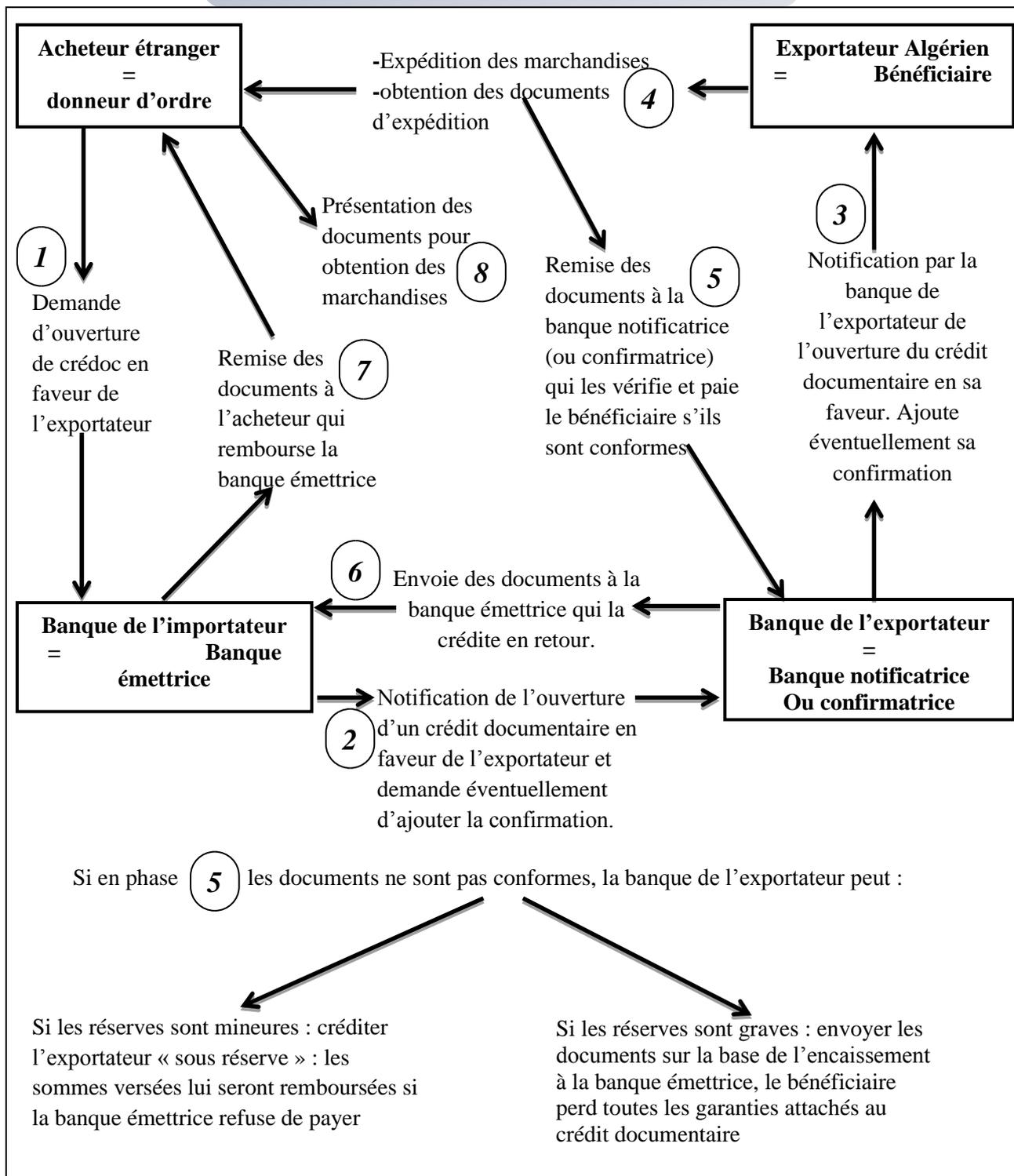
### 1.2.3.3.2. Les inconvénients du crédit documentaire

Parmi ceux-ci, on note :

- Procédure complexe, lourde et prend du temps ;
- Formalisme rigoureux ;
- Coûts relativement élevé, variant selon le nombre d'intermédiaires et le type de garanties apporté par les banques.

Schéma 03 : mécanisme d'un crédit documentaire

*Mécanisme d'un crédit documentaire*



Source : PASCO Corinne. Commerce international 6em édition. Édition DUNOD. P118

### 1.2.3.4. Transfère libre

Dans le cadre du commerce international, il existe une autre forme de relations commerciales entre le vendeur et l'acheteur, il s'agit du transfert libre. Les documents sont adressés directement à l'acheteur. Ce dernier domicilie la facture commerciale auprès de sa banque, retire la marchandise, puis procédera au paiement dans un certain délai établi d'un commun accord entre l'acheteur et le vendeur. Egalement, les documents peuvent adressés « sous pli cartable » c'est-à-dire que les documents accompagnent la marchandise sont remis à l'acheteur qui procédera à la domiciliation de la facture, puis retirera la marchandise. Quant au paiement, il se fera dans un certain délai d'un commun accord avec l'exportateur. Il est à rappeler cependant, que le transfert libre demande une confiance mutuelle entre l'exportateur et l'importateur. Il existe certes, mais il est rare, car les opérations de commerce international comportent beaucoup de risques<sup>5</sup>.

#### 1.2.3.4.1. Les avantages du transfère libre :

- Moins couteux ;
- Plus rapide ; c'est d'avoir les documents pour dédouaner les marchandises ;
- La confiance entre l'acheteur et le vendeur ;
- Son utilisation est très facile.

#### 1.2.3.4.2. Les inconvénients du transfère libre :

- Plus risqué par rapport au fournisseur (le non-paiement de l'acheteur) et l'acheteur (la réception des documents qui est risqué) ;
- le circuit d'acheminement n'est pas sécurisé.<sup>6</sup>

### 1.2.4. Couverture des risques liés aux opérations de commerce international :

Dans le commerce international, il y a des différents risques :

#### 1.2.4.1. Les risques financiers :

Le risque financier est celui qui conduit à une perte pour l'entreprise avec des conséquences sur le résultat d'exploitation et la génération de cash, on distingue par cette définition défèrent risque financier suivant<sup>7</sup> :

---

<sup>5</sup> <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/533c0bb1918e2.pdf>. consulté le( 02/06/2021 à 23h25)

<sup>6</sup> <https://professionnels.societegenerale.dz/fr/banque-quotidien/operations-international/transfert-libre-international/>.consulté le( 03/06/2021 à 10h30)

<sup>7</sup> O.Wajnsztok, I.Royal, H.de Sazilly Jean, Ph. Cécille. Stratégie Achats «L'essentiel des bonnes pratiques» Edition eyrolles 2014. P111.

### 1.2.4.1.1. Les risques de change

Lorsque les achats et les ventes ne sont pas réalisés par la même devise le risque de change apparaît. Les sociétés de la zone euro qui exportent en zone dollar sont fortement défavorisées depuis quelques années à cause d'un euro fort.

Pour réduire le risque de change, il existe plusieurs possibilités de couverture :

La couverture à terme ou l'achat de devises à terme permet de fixer à l'avance le cours auquel les devises nécessaires au paiement de l'importation seront achetées. Le taux de change étant connu d'avance, le risque de change est limité. En contrepartie, l'acheteur ne pourra donc pas profiter d'une évolution favorable du cours de la devise. Cette couverture est à mettre en place a minima pour couvrir la période entre la réception de la facture et le paiement du fournisseur.

L'avance en devises permet d'obtenir immédiatement un prêt à la banque dans la devise qui servira au paiement des achats correspondants. Les incertitudes sur les cours des devises sont éradiquées.

L'option d'achat de devises : l'option est fixée sur un montant de devises à un prix ou taux fixé dès l'origine (prix d'exercice), jusqu'à l'échéance définie. L'acheteur peut exercer le droit de l'acheter si c'est profitable pour lui. C'est le cas lorsque, au moment de l'achat de devises, les cours de change sur le marché sont plus avantageux que ceux définis dans le prix d'exercice.

L'entreprise élimine ainsi le risque de change dans son opération de vente, tout en gardant la possibilité au final de bénéficier d'un gain de change.

Les autres mécanismes font intervenir un tiers, une banque et impliquent par conséquent des frais ; frais plus ou moins importants en fonction du risque à couvrir. Dans les grandes et moyennes entreprises, le département de la trésorerie est en charge de ces sujets.

La stratégie sur le risque financier fait partie du processus budgétaire et fait l'objet d'un paragraphe dans le rapport annuel de l'entreprise<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Op.Cit.P112.

### 1.2.4.1.2. Les risques de fluctuation des matières premières

Les prix d'achat des matières premières entrant dans la composition du prix du produit vendu peuvent augmenter et il est parfois difficile de répercuter sur le prix de vente du client final les variations du prix d'achat : c'est ce qui crée le risque. Ce risque est d'autant plus important que la fluctuation des prix des matières est peu prévisible.

Couvrir le risque de fluctuation des matières premières passe par l'indexation du prix de vente aux fluctuations des prix d'achat des matières. Pour cela l'acheteur doit connaître la part que représentent ces matières dans le coût des produits vendus : c'est cette part qui fera l'objet de l'indexation. Il faut alors gérer le délai entre l'achat et la vente ainsi que la méthode comptable de valorisation des stocks pour que le mécanisme soit parfait.

Un contrat à terme est l'outil le plus simple et peut s'utiliser même sur des matières non cotées. Les parties font fi des fluctuations possibles. Les parties s'entendent sur l'achat ou la vente d'un certain volume de matière première, à un prix fixe, à une date déterminée. À l'échéance, l'acheteur paye le prix convenu au vendeur indépendamment de l'évolution du prix de la matière première observée sur le marché. Les opérations d'achat et de vente sur le marché à terme permettent de pouvoir s'assurer, par avance, du prix d'une matière première dont l'achat est programmé dans le temps et d'ajuster les prix de vente en fonction. Le marché n'existe plus. Ces contrats sont la meilleure garantie pour la marge entre le prix d'achat de matières premières et le prix de vente. Si le contrat est fait avec le producteur de matière, il n'y a pas de frais financiers ou bien ils sont intégrés dans le prix de vente consenti.

### 1.2.4.2. Les risques opérationnels :

On distingue les risques suivants :

#### 1.2.4.2.1. Les risques qualités :

La qualité peut se définir comme la satisfaction des produits et services achetés suivant les critères de conformité définis dans le cahier des charges destiné au fournisseur.

La qualité Achats recouvre trois différentes composantes :

- La qualité en développement ;
- La qualité en production ;
- Le développement fournisseurs.

Chaque composante implique des missions et des objectifs spécifiques.

Dans les entreprises à l'organisation la plus aboutie, cela donne lieu à trois métiers bien différents.

Politique qualité :

La politique qualité de l'entreprise se décline - entre autres — dans l'acceptation et l'accréditation à un certain nombre de standards (ISO, à titre d'exemple) et dans la mise en place d'une assurance qualité fournisseurs (AQF).

Il y a quelques questions clés à se poser pour l'élaboration d'une politique qualité fournisseurs.

- Le standard: puis-je me référer à un standard ? Reconnu de tous (mon industrie, mes clients et mes fournisseurs ? Est-ce suffisant ?
- La compétence : mon panel est-il compétent pour le management de la qualité ? De ses produits et services ?
- La qualité de [a relation : quel est mon niveau de confiance dans ma relation fournisseurs ? Et donc quelle autonomie puis-je donner à mes fournisseurs dans le contrôle de ses produits et services ?

Bien que certaines entreprises disposent de référentiels et d'outils de contrôle de qualité des fournisseurs. Pour autant, leur politique n'est pas systématiquement formalisée sous forme d'une démarche qualité claire, nette et précise. Politique qui doit être communiquée à tous (en interne et en externe).

Le déploiement de cette politique doit se concrétiser avec des procédures, des contrôles définis, enregistrés et suivis.

### **A. La qualité en développement :**

Le but de la qualité en développement est bien sûr de garantir la satisfaction du client par des actions alors que le produit est en phase de développement. L'aspect planning est prépondérant.

On donnera ainsi la définition suivante de la qualité en développement: garantir que toutes Les étapes de développement qui assurent la qualité du produit et de son industrialisation sont

définies et exécutées dans le planning du projet. Elle doit permettre : De garantir le niveau de qualité requis à chaque étape ; D'assurer le respect de jalons clés ; De suivre les ressources ; et enfin, d'identifier les besoins et à moindre coût.

### **B. La qualité en production :**

La qualité en production recouvre quatre (04) missions principales : la mesure de la performance; le management des contrôles d'entrée et des évolutions produit ; les plans de progrès ; et enfin, le management des non-conformités.

Elle concerne la qualité en clientèle et la qualité à zéro kilomètre.

La qualité en clientèle est un sujet particulièrement difficile à traiter. Hormis les crises majeures qui, en mobilisant de nombreuses ressources, sont en général bien traitées, il est souvent difficile d'être exhaustif sur ce thème.

Les intermédiaires sont nombreux. Le client est souvent avare d'explications et de données provenant du parc clients (car ces données montrent ses propres faiblesses). L'analyse technique des pièces est rarement faite, Par peur du délai de traitement de l'incident, la reprise du défaut est souvent effectuée par le client final sans en informer les protagonistes, bloquant ainsi toute action de progrès.

La qualité à zéro kilomètre mesure la qualité avant la vente au client. La non-qualité peut être détectée soit au niveau du contrôle d'entrée des matières achetées, soit en production, ou au contrôle avant expédition du produit fini. Elle implique des actions immédiates de protection de la production et des actions correctives à chacune des étapes de la fabrication.

### **C. Le développement fournisseurs :**

L'étape la plus importante pour le développement de la qualité du panel des fournisseurs est le choix fournisseur et le statut du fournisseur dans le panel. Le moyen principal est l'audit dont le but est d'obtenir un panel de fournisseurs et sous-traitants fiables et performants.

Au moment du choix fournisseur, l'acheteur prendra en compte : la performance qualité réelle du fournisseur ; Sa motivation dans Les plans de progrès associés ; Sa Capacité à répondre aux exigences génériques de son client suite aux audits ; et enfin, la réponse aux besoins qualité spécifiques du projet.

Sur ce dernier point, il est important d'avoir un processus de choix fournisseur robuste. Il comprend une analyse exhaustive des risques pour le choix fournisseur et le plan de contre-mesures associées.

### 1.2.4.2.2. Les risques logistiques :

Ces dernières années, les chaînes logistiques se sont considérablement allongées. Cet allongement est l'une des conséquences des stratégies d'entreprise: externalisation, délocalisation et segmentation de la fabrication. L'allongement de la chaîne a mathématiquement augmenté les risques auxquels les chaînes logistiques des entreprises sont exposées.

Nous distinguerons trois types de risques logistiques : les risques externes, les risques des entreprises et les risques opérationnels.

Dans les risques externes, nous mettrons par exemple les catastrophes naturelles. Ces dernières années, nous avons connu des pandémies, des inondations, des cyclones, un tremblement de terre, un Tsunami, une éruption volcanique. Entre autres - fortement perturbé la logistique de nombreuses entreprises. Il y a aussi les risques « politiques » des pays d'où proviennent les achats. Pour faire face À ces risques, même si les acteurs analysent les risques, ils sont incapables de sécuriser leurs flux face à des risques à la probabilité si faible. Dans tous Les cas, l'acheteur doit rendre en compte ce risque souvent appelé le risque (pays)

Après les pays, il y a des risques liés aux entreprises partenaires. Si Le fournisseur est bien externe à l'entreprise, le rôle de l'acheteur dans Le choix de ses prestataires, de leur stabilité, est primordial. Ici les risques sont liés à la liquidation de l'entreprise, sa mise en redressement, les grèves et conflits sociaux. Ils peuvent mettre à mal la chaîne d'approvisionnement pour longtemps. L'action de l'acheteur est d'abord préventive. Avant tout référencement d'un fournisseur, l'acheteur demandera le bilan complet de la situation financière du fournisseur par une société experte qui analysera les ratios financiers classiques mais aussi les habitudes de paiement du fournisseur. L'acheteur analysera aussi Le profil des actionnaires, leur ancienneté, celui des clients, des autres secteurs d'activité, leur histoire. De cette façon, il évaluera le management de l'entreprise à prendre des risques ou gérer celle-ci « en bon père de famille ». L'acheteur devra également mettre en place un système de surveillance de la pérennité de son panel de fournisseurs et un réseau d'alerte (auprès des ingénieurs et des logisticiens qui sont en contact journalier avec les fournisseurs) pour capter les signaux faibles émis par les fournisseurs sur leur santé et climat social.

Le troisième type de risque est opérationnel et se situe cette fois-ci dans l'atelier. Outre les problèmes de qualité, nous distinguerons cinq risques opérationnels liés à la logistique : les délais d'approvisionnement trop longs ; les délais variables ; les retards ; la défaillance des protocoles logistiques ; et enfin, la défaillance dans la gestion des stocks.

### **A. Délais d'approvisionnement trop longs :**

L'allongement des délais d'approvisionnement est souvent provoqué par des cycles longs de la chaîne logistique, mais également à cause des achats auprès d'entreprises lointaines. Le risque associé à ces délais d'approvisionnements trop longs peut se traduire par un manque de flexibilité. Les éventuelles conséquences en sont une mauvaise perception du service de l'entreprise, des difficultés à faire modifier une commande ou à obtenir un raccourcissement des délais de livraison. Si par ailleurs certains délais viennent à ne pas être tenus, c'est la fiabilité globale du service que le client remet en cause. Les délais trop longs à l'entrée peuvent se traduire par une perte de compétitivité de l'entreprise sur son marché, et donc des pertes de parts de marché.

### **B. Variation des délais d'approvisionnement :**

Les systèmes d'information permettent d'avoir une visibilité globale sur la variation des délais d'approvisionnement. La mise à jour des systèmes d'information logistiques permet d'assurer la fiabilité des délais de fabrication et de livraison d'un produit. Il est important de souligner que l'excédent de stock peut être provoqué par des délais d'approvisionnement trop longs ou un manque de fiabilité du système, du fournisseur. Il est primordial de mettre à jour régulièrement les délais standards inscrits dans les ERP (Enterprise Resources Planning).

### **C. Retards de livraison :**

Le principal problème qui mobilisera l'acheteur immédiatement et pourra rendre sa vie d'acheteur impossible est le retard de livraison, et sa conséquence dramatique : la rupture de stock.

Faute d'action structurée décrite ici, l'acheteur traitera les problèmes au cas par cas : on trouvant des moyens de transport de substitution (il peut y avoir des situations où l'acheteur favorisera une expédition par voie aérienne plus coûteuses mais plus rapides qu'une expédition maritime par conteneur), par dérogation, par homologation de produit de substitution, etc.

### **D. Protocoles logistiques mal lus ou mal interprétés par les fournisseurs :**

Peu d'entreprises formalisent leur processus logistique de manière contractuelle. Dans les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique et de l'agroalimentaire, la mise en place de protocoles logistiques tend à devenir un standard.

De nombreux risques d'incompréhension des protocoles logistiques par les fournisseurs persistent. Pour pallier ce problème, plusieurs réunions avant le démarrage des livraisons sont organisées pour intégrer les flux logistiques des fournisseurs au sein de la chaîne logistique. Le client et le fournisseur peuvent ainsi clarifier point par point chaque terme du protocole logistique: mode d'approvisionnement, moyens et/ou outils de communication, gestion du transport, des emballages et de la performance fournisseur.

### **E. Gestion des stocks de composants :**

Ce risque provoque souvent des ruptures de chaîne sur les sites de production dans certaines industries. Des secteurs sont plus ou moins sensibles au déséquilibre entre l'offre et la demande. On notera les composants électroniques, l'électricité dans certains pays, mais aussi les pièces en acier forgé ou les pièces liées à une technologie innovante. L'acheteur devient alors un chasseur, prêt à acheter à des brokers des pièces à des prix supérieurs au prix marché pour obtenir les quantités voulues.

#### **1.2.4.3. Les risques juridiques**

On distingue plusieurs risques :

##### **1.2.4.3.1. La contractualisation**

La contractualisation se résume par deux vieux adages « Mieux vaut prévenir que guérir » et « Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement ».

Au sens strict du droit, un contrat commence quand il y a un accord sur le prix et la chose achetée entre le vendeur et l'acheteur professionnel. Et cet accord pourrait apparaître rapidement dans certains cas, voire trop rapidement. Car dans la « vraie vie », d'autres éléments peuvent être vitaux pour un contrat réel : la date de livraison, la propriété intellectuelle, la confidentialité, les délais de paiements, etc.

L'acheteur n'est pas juriste et les lois sont complexes. La rédaction et la négociation d'un contrat peuvent être longues et difficiles mais l'acheteur ne peut négliger cette étape fondamentale qui fait partie de sa raison d'être.

### **1.2.4.3.2. La condition générale de vente et achat**

Comme expliqué plus haut, entre professionnels, il n'y a pas de formalisme imposé, de manière générale, pour qu'un contrat soit formé. En matière de relations commerciales, il n'y a pas d'obligation générale de contrat écrit. Il suffit d'un accord sur la chose et sur le prix. Mais en l'absence de contrat spécifique, il y a un risque de confrontation entre les conditions générales de vente (CGV) du vendeur et les conditions générales d'achat (CGA) de l'acheteur.

Contrairement aux CGV, les CGA ne sont pas réglementées. Ce qui implique qu'un client ou un fournisseur n'est en principe ni tenu d'établir ni de communiquer ses CGA, même aux fournisseurs qui en font la demande expresse.

Dans la pratique, les CGA sont très souvent utilisées par les donneurs d'ordre pour imposer et définir leurs conditions d'achat. Et souvent par le biais de contrats cadres expliqués plus haut. Cette volonté d'exclure les CGV se fait de manière explicite ou tacite.

### **1.2.4.3.3. La clause de confidentialité**

Toute personne ayant accès à des informations stratégiques constitue un risque pour l'entreprise. La confidentialité est un volet essentiel de la protection des innovations et du savoir-faire de toute entreprise, que ce soit dans l'industrie ou les services.

Nous avons tous en mémoire les « fuites » d'informations qui ont touché de gros groupes industriels ces dernières années. Faux stagiaires, personnel interne qui travaille pour le compte d'un concurrent, fournisseur qui divulgue la stratégie. Les risques sont multiples. Les entreprises doivent donc mettre en place diverses mesures afin d'assurer la protection de leurs avancées.

L'acheteur a une responsabilité vis-à-vis de son entreprise. Il est constamment exposé à des risques liés à la confidentialité. Il échange des informations confidentielles avec ses fournisseurs et en reçoit également. Afin de se protéger dès le début de la relation, il convient tout d'abord de faire signer un accord de confidentialité avant l'envoi d'informations aux fournisseurs lors d'un appel d'offres par exemple. L'accord de confidentialité soumet les fournisseurs qui reçoivent l'appel d'offres à un devoir de confidentialité sur son contenu et ses objectifs, qu'ils y répondent ou non. L'accord de confidentialité est une obligation de résultat et pas de moyen. Il est donc très contraignant.

### 1.2.4.3.4. La propriété intellectuelle

L'innovation est le moteur de l'augmentation et de la rentabilité, si toutefois l'entreprise possède ses innovations. En clair, un nouveau produit ou un nouveau service s'élabore avec l'interne et l'externe de l'entreprise. Et la question de savoir à qui appartient l'innovation est clé.

Les bonnes pratiques veulent que l'acheteur verrouille les questions de propriété intellectuelle avec ses fournisseurs. Le champ est large : logiciels, designs de moule, procédés de fabrication, logos, marques, brevets, etc.

### 1.2.4.3.5. Le délit de marchandage

Les sociétés ont tendance à se recentrer sur leur cœur d'activité et ont de plus en plus recours à l'externalisation. La mise à disposition de salariés pouvant entraîner l'application de dispositions protectrices du droit du travail et remettre en cause l'opération même, il convient de porter une attention particulière à la rédaction des contrats et au mode de fonctionnement, notamment en ce qui concerne le délit de marchandage.

### 1.2.4.3.6. La dépendance économique, gestion de fait et rupture brutale des relations commerciales

Que ce soit la dépendance d'un fournisseur envers un client ou d'un client envers un fournisseur, la dépendance économique est un risque fort. L'entreprise fait face à deux risques lorsque celle-ci absorbe une trop grande part du chiffre d'affaires d'un fournisseur : la requalification en (gestion de fait) et la rupture qualifiée de (brutale) par la justice des relations commerciales. Le plus difficile est de trouver le juste équilibre, la formule pourrait être : (compter sans peser.)

Les motifs qui peuvent pousser l'acheteur à rompre avec son fournisseur sont nombreux (défaut de qualité, détérioration des relations commerciales, nouvelle stratégie, etc.) Bien que les causes soient justifiées elles ne sont pas forcément juridiquement recevables. Une rupture mal gérée peut coûter très cher à l'acheteur.

### 1.2.4.4. Les risques d'image

Ils se caractérisent sur :

#### 1.2.4.4.1. L'image de marque

Les exemples sont nombreux de sociétés dont le nom est associé à une autre pour gagner en notoriété. À contrario, on trouve tout autant de sociétés dont les scandales d'un partenaire ou fournisseur ont terni l'image. Elles se retrouvent à la une des émissions de télévision pour une publicité dont elles se seraient bien passées.

#### 1.2.4.4.2. La corruption et l'entente

Le Code pénal définit la corruption passive comme le fait d'« une personne dépositaire de l'autorité publique [...] de solliciter ou d'agréer, sans droit, directement ou indirectement, des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques [...] pour accomplir ou s'abstenir d'accomplir un acte de sa fonction, de sa mission ou de son mandat ou facilité par sa fonction, sa mission ou son mandat ».

L'acheteur a eu parfois, dans le passé, une réputation sulfureuse. Bien des anecdotes ont couru sur les acheteurs qui profitaient des fournisseurs en se faisant inviter au restaurant, en week-end ou qui recevaient des cadeaux. Cela a certes existé. Et des professionnels corrompus, il y en a, et en aura encore malheureusement mais tant dans Les rangs des acheteurs que parmi les autres acteurs de l'entreprise. La vérité est que cette fonction est souvent jalouée car elle est une fonction de représentation et perçue fréquemment comme une fonction de pouvoir : celui d'apparaître en tant que décideur face aux fournisseurs. Les clients internes et les prescripteurs aiment à négocier par eux-mêmes. La négociation et la relation client-fournisseur peuvent donner un sentiment de pouvoir. Sentiment que le fournisseur courtise forcément.

#### 1.2.4.4.3. La charte éthique

La mise en place, la diffusion et le respect d'une charte éthique fournisseurs est un outil complémentaire de l'alignement des Achats sur la stratégie de l'entreprise.

La charte éthique ou déontologique, lorsqu'elle existe dans l'entreprise, traduit sa volonté de faire connaître ses valeurs et de les développer. Elle s'adresse aussi bien aux salariés qu'aux clients, fournisseurs et actionnaires. Elle constitue un outil de communication très complet et intéressant, à condition d'être simple, compréhensible et cohérente.

Les Achats doivent se servir de l'opportunité de mettre en place une charte éthique fournisseurs pour limiter les risques d'image, de corruption, de manque de transparence ou encore de discrimination, et pour donner aux fournisseurs des règles écrites déontologiques de leur relation.

### Section 2 : la logistique internationale

Le terme logistique vient d'un mot grec qui signifie l'art du raisonnement et du calcul. La logistique, dans le contexte militaire, concerne tout ce qui est nécessaire (physiquement) pour permettre l'application sur le terrain des décisions stratégiques et tactiques (transports, stocks, fabrication, achat, manutention).

#### 2.1. Définition de la logistique internationale

La logistique consiste, pour une firme, à acheminer les produits (semi-finis, matières premières) de ses fournisseurs, vers ses sites de production (logistique en amont). Une fois fabriqués, les produits doivent parvenir jusqu'aux points de vente, afin d'être achetés par les clients (logistique en aval). Elle concerne donc toutes les opérations nécessaires à la mise à disposition des produits sur les lieux de vente depuis les lieux de production.

Toutefois il existe plusieurs associations qui ont défini la logistique :

Définition selon l'American Marketing Association : en 1948 mouvement et manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation<sup>9</sup>.

ASLOG (Association française des logistiques d'entreprise) : ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe<sup>10</sup>.

La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts, approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transport et tournées de la livraison. Afin de limiter les coûts de cette activité, d'obtenir les produits dans les délais prévus, en quantité et en qualité requise, l'entreprise doit parvenir à assurer une coordination optimale entre les différents acteurs (amont et aval) de sa

---

<sup>9</sup> P. MEDAN et A. GRATACAP, « Logistique et supply chain management », DUNOD, Paris, 2008, p9.

<sup>10</sup> D. TIXIER, H. MATHE ET J. COLIN, « La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et Enjeux, DUNOD, PARIS, 1983, P12.

chaîne logistique. Celle-ci consiste donc à gérer des flux physiques et informationnels entre une entreprise et ses multiples fournisseurs, clients ainsi que ses différentes filiales et site de production ou de stockage.

La logistique internationale est un vaste domaine composé de nombreux métiers dont la mission est de faire parvenir, dans les meilleurs délais et conditions, des marchandises vendues par une entreprise située dans un pays à un client situé dans un autre Etat. On ne peut pas simplement limiter la logistique internationale au transport de la marchandise. Il faut inclure sous cette appellation de nombreuses étapes qui incluent : l'emballage de la marchandise, le choix et le chargement des moyens de transport, (le transport routier, maritime, aérien, ou ferroviaire) en fonction des destinations et de la nature du contrat de vente, le stockage sous douane, les opérations de dédouanement tant au départ qu'à l'arrivée, la livraison à l'acheteur étranger ainsi que les assurances sur marchandises transportées et les systèmes de paiement.

Toutes ces opérations seront organisées dans le respect des lois et arrêtés traitant du commerce international de chaque pays ainsi que dans l'observation des obligations définies dans toutes les conventions traitant des transports internationaux.

La complexité de ce qu'on appelle la chaîne logistique internationale demande l'intervention de métiers spécialisés dans les différentes étapes : commissionnaire, transitaire, transporteur, banque, assurance, douanier...

### **2.2. Les différents acteurs dans la chaîne logistique internationale**

Nous allons exposer ci-après, les acteurs les plus répandus :

#### **2.2.1. Transitaire**

Un transitaire est une entreprise mandatée par l'expéditeur ou le destinataire d'une marchandise qui doit utiliser plusieurs transports successifs. Sa mission est d'organiser la liaison entre les différents transporteurs et d'assurer la continuité du transport, ainsi que toutes les opérations administratives s'y rapportant.

Le transitaire organise le transport et gère les formalités pour les envois de différents clients qu'il combine de manière optimisée.

Les transitaires internationaux ont des compétences supplémentaires leur permettant de prendre en charge la préparation des documents import-export, les démarches auprès des autres administrations si nécessaires et le dédouanement des marchandises.

En Algérie le transitaire c'est phytofiste d'un représentant en douane, il dépose les déclarations douanière en son nom pour le compte de l'entreprise importatrice et dont il est le lien entre l'opérateur et la douane<sup>11</sup>.

### 2.2.2. Manutentionnaire

Un manutentionnaire est un prestataire de services qui est autorisé au nom du transporteur à procéder à la réception du fret et à effectuer l'ensemble des opérations de manutention en vue de transporter la marchandise : déchargement, stockage, préparation, conditionnement, emballage, etc.

### 2.2.3. Transporteur

Un transporteur est une entreprise qui garantit l'acheminement vers un lieu donné de marchandises, à l'aide de véhicules, de navires, de trains, d'avions ou de matériels spécifiques. Il effectue ce travail dans le cadre d'un contrat de transport.

Selon le moyen employé, on distingue le transport aérien, terrestre routier, ferroviaire, fluvial et maritime.

Lorsque le transporteur met en œuvre plusieurs moyens de transport pour un contrat, il fait du transport combiné, plurimodal ou multimodal.

### 2.2.4. Service de courrier express

Les services de courrier express désignent les entreprises qui s'occupent de la livraison de petits paquets et colis, dans un délai rapide, d'un lieu de chargement décidé par le transporteur à un lieu de livraison.

Les principales caractéristiques de ce type de transport sont la rapidité de livraison choisie par le client ainsi que la facilité de transport.

---

<sup>11</sup> <https://logistics.public.lu/fr/setup-business/key-players/understand-actors.html>. consulté le( 29/05/2021 à 01h30)

### 2.3. Emballage et marquage

- **L'emballage** : l'emballage est l'objet mais en même temps l'opération qui consiste à envelopper ou à contenir un produit ou un ensemble de produits pendant son/leurs utilisation, manutention, stockage, transport,...etc. <sup>12</sup>
- **Le Marquage et l'étiquetage** : le marquage et l'étiquetage sont les actions d'inscrire et de cataloguer un ensemble d'information sur l'emballage ou sur le produit directement.

#### 2.3.1. Les différents niveaux d'emballage

Entre le moment où un produit est fabriqué et le moment où il arrive entre les mains du consommateur, il passe par plusieurs niveaux d'emballage, 3 niveaux généralement :

- **Niveau 1** : L'emballage de vente ou emballage primaire, c'est-à-dire l'emballage conçu de manière à contenir et à constituer au point de vente, un article destiné à l'utilisateur final ou au consommateur ;



- **Niveau 2** : L'emballage groupé ou emballage secondaire, c'est-à-dire l'emballage conçu de manière à réunir, au point de vente, un groupe d'un certain nombre d'articles, qu'il soit vendu à l'utilisateur final ou au consommateur (par exemple trois sachets de purée dans une boîte), ou qu'il serve seulement à garnir les présentoirs aux points de ventes (par exemple, pack de 6 bouteilles d'eau). Il peut être séparé des marchandises qu'il contient ou protégé sans en modifier les caractéristiques de conservation ;

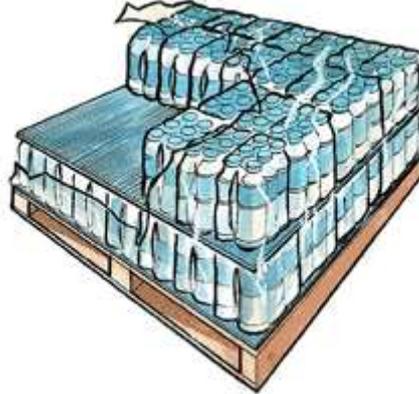


- **Niveau 3** : L'emballage de transport ou emballage tertiaire, c'est-à-dire l'emballage conçu de manière à faciliter la manutention, l'acheminement et le stockage d'un certain nombre d'articles ou d'emballages secondaires, en vue d'éviter leur manipulation

---

<sup>12</sup>K MIVILLE- DE CHÊNE & I LIMOGES. Aspects pratiques du commerce international. Édition consultation contacts monde. 2012. P283

physique et les dommages liés aux différentes opérations qu'ils peuvent subir. Le plus souvent, c'est une palette recouverte d'une housse ou un film en plastique qui regroupe plusieurs colis. L'emballage de transport ne comprend pas les conteneurs de transport routier, ferroviaire, fluvial, maritime ou aérien.



### 2.3.2. Les fonctions de l'emballage

L'emballage est connu pour assurer trois fonctions traditionnelles : protéger, transporter et informer. Il est aujourd'hui conçu pour en remplir d'autres :

#### 2.3.2.1. Protéger

Protéger le produit contre les agressions externes auxquelles il sera sensible selon sa nature, afin d'assurer la conservation de ce produit en parfait état.

- dangers physiques : les chocs, la chaleur, le froid, les rayons solaires, la poussière ...etc. ;
- dangers chimiques : l'humidité, la corrosion, les projections de détergent, de carburant ou de tout polluant ;
- dangers microbiologiques : levures, moisissures, germes pathogènes pour des aliments...etc.

#### 2.3.2.2. Transporter et permettre

- Des stockages simplifiés pour le grossiste. L'emballage, souvent conçu comme un élément du circuit de distribution, s'adapte par une forme appropriée à l'espace disponible sur une palette ou dans un conteneur ;
- Une mise en rayon rapide pour le détaillant ; par exemple des boîtes de bonbons qui feront office de distributeurs et qui permettront une mise en rayon immédiate ;

- Une manipulation facile pour le client. Les petits objets seront groupés : par exemple, une boîte de 100 vis est plus facile à emporter que 100 vis en vrac. À l'inverse, les produits qu'utilisent les professionnels en vrac (farine, sel...) seront avantageusement vendus en petits paquets pour un usage domestique.

### 2.3.2.3. Promouvoir

Promouvoir le produit par son emballage pour inciter les clients à acheter. Le design doit servir à définir l'univers du produit pour qu'il n'y ait pas de confusion possible sur la nature du contenu; impossible par exemple de confondre une bouteille de Coca-Cola avec une bouteille de Sprat.

### 2.3.2.4. Faciliter

Faciliter l'usage du produit, car l'emballage doit rendre service. La boîte a un bec verseur, le bouchon devient doseur, le bidon offre une poignée, la barquette passe au four micro-ondes et devient une assiette... C'est l'emballage évolutif.

### 2.3.2.5. Défendre

Défendre d'une part le consommateur : l'emballage doit garantir l'inviolabilité avant achat (tamper evidence en anglais), pour éviter les fraudes, afin d'interdire à quiconque d'introduire une substance étrangère dans le produit, ou pour empêcher le consommateur de le goûter ou de le sentir. Les moyens de déceler une altération quelconque sont les pattes de fermeture, les scellés des conteneurs, le « plop » à l'ouverture des bouchons qui signale la rupture de vide ou la bague qui se brise en dévissant le bouchon des bouteilles d'eau. L'emballage permet d'éviter que les enfants accèdent aux produits dangereux, chimiques ou pharmaceutiques, tout en restant facilement utilisable par les personnes âgées ou handicapées. On parle d'ergo-conception des emballages. D'autre part, il doit protéger le fournisseur : certains emballages sont volontairement agrandis pour ne pas disparaître dans les poches des voleurs. Par exemple, un logiciel qui tient sur un disque est vendu dans une boîte qui pourrait en contenir des dizaines. Enfin, par des astuces de façonnage (marquage invisible, hologramme, puce électronique...), il peut permettre d'éviter la contrefaçon (parfums, médicaments).

### 2.3.2.6. Préserver l'environnement

Le déchet d'emballage, après utilisation, doit être recyclable ou réutilisable afin de minimiser son impact sur l'environnement. On parle d'éco conception des emballages.

### 2.3.3. Le marquage et son importance :

Comme l'emballage, le marquage et l'étiquetage ont une grande importance dans la présentation du produit surtout sur aspects informationnel, en effet le marquage et l'étiquetage contribuent à :

#### 2.3.3.1. L'identification rapide du produit par les consommateurs

Concerne essentiellement les produits grand public. Il apporte des renseignements indispensables pour le consommateur surtout lorsque le produit est vendu en self-service dans de grandes surfaces, sans l'accompagnement de vendeurs. Il donne des informations sur le produit concernant notamment la composition, le poids, l'origine, la durée de conservation, les conditions d'emploi et les conseils d'utilisation

#### 2.3.3.2. La publicité du produit

En effet, grâce à son pouvoir de séduction et de communication, le marquage et l'étiquetage sont devenu ainsi un facteur prépondérant dans la réussite commerciale d'un produit de grande distribution.

### 2.3.4. Le choix de l'emballage

Un emballage est souvent formé de multiples composantes de formes, de fonctions et de matériaux différents afin de répondre à des besoins complémentaires pour un produit déterminé. Plus particulièrement, l'emballage alimentaire (produits sensibles et périssables) ne doit pas présenter un risque pour la santé humaine et doit être compatible avec la nature du produit, sa forme physique et bien sûr adapté aux habitudes de consommations des consommateurs qui constitue le marché.

Les marchandises envoyées à l'étranger nécessitent presque toujours un emballage plus robuste que celui utilisé pour le marché local en raison des risques d'avarie dans les manutentions plus nombreuses. La majorité des dommages faits à la marchandise en cours de transport, ainsi qu'une bonne partie des vols, sont imputables à des emballages déficients.

Le conditionnement et l'emballage doivent être adaptés aux habitudes de consommation du pays importateur. Leur conception s'appuiera donc sur les informations fournies par l'étude de marché. Ils doivent être attractifs, informer le consommateur et communiquer une bonne image du produit. En d'autres termes, un bon conditionnement ou emballage ferrent vendre le produit sur le point de vente.

### 2.4. Les transports internationaux

Le transport, maillon indispensable de la chaîne logistique, assurant la liaison entre les différents étapes du chaîne logistique, de l'approvisionnement à la distribution (fournisseurs usines, inter usines, usines-entrepôts et entrepôt-clients).c'est un élément majeur dans la qualité du service au client puisque directement liée aux retards, erreurs, pertes, casses, vols, avaries etc. le transport mérite une attention particulière.

Selon les origines et les destinations, les caractéristiques du produit et délais à respecter, différents moyens de transport peuvent être utilisés : route, fer, voie navigable, mer, air, la poste. Même si, sur un trafic donné, tous ces modes ne se concurrencent pas. Si le transport terrestre est retenu, le gestionnaire aura à juger de l'intérêt d'investir dans un embranchement ferroviaire particulier et à arbitrer entre le recours à des transporteurs et l'utilisation d'une flotte propre ou en location. Pour ce faire, il devra déterminer et suivre l'évolution des coûts d'exploitation des véhicules de l'entreprise ou de ses transporteurs.<sup>13</sup>

#### 2.4.1. Les différents modes de transports internationaux

Il existe plusieurs modes de transport à l'international qui sont disponibles pour aides les entreprises à acheminer les marchandises à destination. Ils présentent chacun des avantages et des inconvénients propres. Le choix d'une solution ou d'une autre doit être effectué en fonction de ces caractéristiques, les éléments stratégique à prendre en compte étant leurs coûts, leur vitesse et la sécurité qu'ils offrent dans l'acheminement des marchandises.

Notons que, pour assurer une prestation d'usine à usine, la chaîne logistique du transport fera le plus souvent intervenir plusieurs modes de transport, soit de manière successive (avec ruptures de charge), soit de manière combinée (sans rupture de charge).

---

<sup>13</sup> <http://pfeda.univ-lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/partie1/partie1.html>

### 2.4.1.1. Le transport routier

Le transport routier possède une rapidité moyenne, une souplesse logistique avec une assez bonne fonction des infrastructures, une souplesse géographique très bonne dans le continental et un prix moyen.

#### 2.4.1.1.1. Caractéristiques techniques

- Possibilité de transporter par conteneur ;
- Possibilité de réaliser du transport combiné (rail-route) ou multimodal (fluvial ou maritime / route).

#### 2.4.1.1.2. Avantage

- Souplesse d'adaptation grâce au service porte à porte, sans rupture de charge, et au transport combiné ;
- Délais relativement courts (grâce aux infrastructures routières et aux procédures douanières allégées, comme le carnet TIR) ;
- Gamme de services très étendue comme le groupage, le fret express, le cabotage,....) ;
- Rapport vitesse/prix avantageux.

#### 2.4.1.1.3. Inconvénients

- Sécurité et délais sont dépendants des pays parcourus et des conditions climatiques.

### 2.4.1.2. Le transport aérien

L'aérien possède une rapidité très bonne sur de longues distances, une souplesse logistique très moyenne, une souplesse géographique très moyenne également et des prix élevés.

<sup>14</sup>L'IATA (International Air Transport Association), et l'ATAF (Association des transporteurs aériens de la zone franc) traitent des conditions de transport, des tarifs et des normes de sécurité.

Leur rôle est encore très important malgré un contexte général de déréglementation

#### 2.4.1.2.1. Caractéristiques techniques

- Appareils mixtes et toutes catégories ;
- Chargement en ULD (igloos, palettes, conteneur ....).

#### 2.4.1.2.2. Avantages

- Rapidité, sécurité pour la marchandise (manutention) ;
- Régularité et fiabilité du transport ;
- emballage peu coûteux ;

---

<sup>14</sup> GHISLAINE LEGRAND, HUBERT MARTINI. Gestion des opérations import-export. Edition DUNOD P43

- Frais financiers et de stockage moindres ; ce mode de transport s'adapte particulièrement aux méthodes de gestion actuelles d'approvisionnement calculé en fonction des besoins de l'entreprise sur une courte période.

### 2.4.1.2.3. Inconvénients

- Prix élevé qui proscrit l'envoi de marchandises denses ou de faible valeur. Les produits transportés doivent être des produits à forte valeur ajoutée ;
- Capacité limitée ;
- Interdit à certains produits dangereux ;
- Ruptures de charge.

### 2.4.1.3. Le transport maritime

Le transport maritime possède une rapidité faible, une souplesse logistique très bonne mais il faut faire attention au transport fragile, une souplesse géographique plutôt moyenne et des prix bas.

#### 2.4.1.3.1. Caractéristiques techniques

- Diversité et adaptation des différents types de navires ;
- Utilisation très répandue du conteneur qui permet de diminuer le nombre de ruptures de charge et réduire le coût de la manutention.

#### 2.4.1.3.2. Avantages

- taux de fret avantageux. Le transport maritime est le moins coûteux et le mieux adapté pour le transport des produits lourds et volumineux ou en vrac (céréales, hydrocarbures, métaux, bois, ...etc.) ;
- possibilité de stockage dans les zones portuaires ;
- De nombreuses zones géographiques peuvent être desservies.

#### 2.4.1.3.2. Inconvénients

- Délais et sécurité parfois aléatoires ;
- Certaines lignes ne transportent pas de conteneurs ;
- Assurances et emballages plus onéreux.

#### 2.4.1.3.3. Définition du conteneur

Le conteneur est une boîte métallique rectangulaire utilisée pour le transport des marchandises d'un point à un autre. Il est conçu de manière à être aisément manipulé, notamment lors de son transbordement d'un mode de transport à un autre, et aussi facile à remplir et vider. Outre un mode d'emballage et de conditionnement, le conteneur est un support logistique terrestre puis maritime. Les conteneurs utilisés pour le transport intercontinental sur de

longues distances dits « conteneurs maritimes », sont des conteneurs spécifiques. Ils sont pour la plupart adaptés aux modes de transport terrestre des continents dans lesquels ils sont débarqués.

### 2.4.1.3.4. Les envois par conteneur

La taxation des marchandises conteneurisées est différenciée selon que le conteneur est complet FCL (Full Container Load) ou que la marchandise fait l'objet d'un groupage LCL (Less Than a Container Load).

### 2.4.1.3.5. Le conteneur ISO

Solution multimodal. Le conteneur ISO peut être défini comme « une grosse boîte métallique » destinée à contenir certaines marchandises. Elle dispose d'isolation thermique, d'arrimage, d'absorbeur d'humidité, de plaques intermédiaires, de filets, de calage par coussin d'air ou encore de plombs destinés à sceller l'ouverture. Le conteneur est un engin de transport dépourvu de force motrice mais suffisamment résistant pour permettre un usage répété. Ses dimensions sont normalisées par l'ISO. Les conteneurs les plus courants sont ISO. Ils peuvent être utilisés par routier, maritime ou par voie ferroviaire<sup>15</sup>.

Il existe deux sortes de conteneur ISO

- 20' (pieds) : 32 m<sup>3</sup> / 18 tonnes / 11 palettes / 10 palettes ISO.
- 40' (pieds) : 64 m<sup>3</sup> / 27 tonnes / 25 palettes / 20 palettes ISO.

#### A. Les dimensions extérieures

- 20' (pieds) : 6.06 mètres de longueur.
- 40' (pieds) : 12.12 mètres de longueur.

#### B. Les dimensions intérieures.

- 20' (pieds) : 5.95 mètres de longueur.
- 40' (pieds) : 12.05 mètres de longueur.

Il existe des conteneurs équipés pour le transport frigorifique, des conteneurs surélevés « High Cube » et des conteneurs spéciaux pour avion qui tiennent compte des contraintes spécifiques de poids. On les appelle les « ULD » (United Load Devices).

### 2.4.1.3.6. Les types des conteneurs

On distingue plusieurs types de conteneurs :

---

<sup>15</sup> <https://www.containerequipement.com/fr/produits/manutention-et-conteneurisation/conteneur-iso.php> consulté le (01/06/2021 à 17h50)

### **A. Conteneurs standards « Dry »**

Les conteneurs standards « Dry » ce sont des boîtes fermées avec un plancher, un toit, des parois latérales et des extrémités<sup>16</sup>, très rigides. Ils sont équipés de portes à une extrémité et sont connus comme étant des conteneurs à usage général. Ils peuvent être utilisés pour transporter tout élément sec.

### **B. Les conteneurs high-cube**

Les conteneurs high-cube ont des structures similaires à celles des conteneurs standards, mais ils sont plus grands contrairement aux conteneurs standards qui ont une hauteur de 2392mm (8.6pieds), les conteneurs de high-cube sont hauts de 2697mm (9.6pieds). La plupart des conteneurs de ce genre sont des 40pieds, mais ils existent aussi des 45pieds de ce type.

### **C. Les conteneurs « open top », à toit ouvrant**

Dont le toit est une bâche souple et très rigide. Il s'agit d'un conteneur dont la structure est adaptée au transport de marchandise surdimensionnée (machines lourdes, gros pneus et bobines, stockage d'acier ou du plastique), ils sont équipés de trappes de chargement sur le toit, et de trappes de déchargement au bas d'une extrémité (avant ou arrière).

### **D. Les conteneurs plats**

Les conteneurs plats (ce sont des conteneurs métalliques très robustes, repliables et fonctionnels sans parois latérales fixes ni toiture, permettant un empotage par le haut ou sur les côtés, et adapté par exemple pour les chargements dépassant le cadre de conteneur.

### **E. Les conteneurs réfrigéré « réefer »**

Les conteneurs réfrigéré « réefer » ce sont des conteneurs à caractéristiques thermiques (parois isolées) munis d'un dispositif de réfrigération et de chauffage.

### **F. Le conteneur citerne « tank »**

Le conteneur citerne « tank » sont composés de deux éléments de base : la citerne et l'ossature. Elles doivent correspondre à des spécificités techniques bien précises en fonction des produits transportés, qui sont classées en deux catégories : alimentaires et chimiques (gaz, liquide, matière dangereuse...).

---

<sup>5</sup> [https://www.academia.edu/26800029/Chapitre\\_3\\_Le\\_transport\\_international](https://www.academia.edu/26800029/Chapitre_3_Le_transport_international)

### 2.4.1.3.7. Le transport multimodal (intermodal)

Le Transport intermodal<sup>17</sup> ou combiné est le transport de marchandises de bout en bout dans un même conteneur et utilisant successivement plusieurs modes de transport.

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

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

Sur terre également le Route/Rail "Piggyback" fait des progrès incroyables. Au départ, ce service était offert par des compagnies ferroviaires afin de reprendre un peu du terrain perdu auprès des camionneurs. Aujourd'hui, avec un service porte-à-porte rapide, un réseau bien établi et des économies plus que respectables, le Route/Rail bouleverse l'industrie du transport en Amérique du Nord.

### 2.4.2. Le choix du mode de transport

En tant qu'importateur ou exportateur, le choix du mode de transport reste stratégique car une bonne stratégie de transport est un élément de base du succès d'une l'opération d'import ou d'exportation, il peut offrir un avantage concurrentiel sur des compétiteurs qui n'en tiennent pas compte auprès des acheteurs. Cette approche peut même parfois être un argument de poids dans une négociation de vente avec l'étranger<sup>18</sup>.

Expédier une marchandise en Tunisie ou au Liban demeure une démarche similaire, cependant la distance rend les envois plus risqués et la logistique de transport plus complexe à gérer.

Les critères de base suivants ont un impact sur le choix du meilleur mode de transport et sur son coût : la distance entre l'acheteur et l'exportateur ; La nature du produit ; Le délai de

---

<sup>17</sup>K MIVILLE- DE CHÊNE & I LIMOGES. Aspects pratiques du commerce international. Édition consultation contacts monde. P130

<sup>18</sup> Idem, p.124

livraison à respecter ; Les exigences au niveau de l'emballage ; et enfin, les risques de dommage et de vols.

Avant de choisir le mode de transport, il faut franchir quatre (04) étapes préliminaires :

### **2.4.2.1. Connaître ses propres besoins**

Il faut tenir compte des caractéristiques physiques du produit, comme son poids, son volume, sa fragilité, sa valeur, ainsi que la distance à parcourir.

### **2.4.2.2. Connaître les besoins et les capacités**

Si l'acheteur étranger possède ses propres camions par exemple, il voudra sans doute prendre en charge une partie du transport, notamment le transport local jusqu'à ses locaux.

### **2.4.2.3. Évaluer les différents transporteurs**

Tout en se renseignant sur les tarifs de différents transporteurs, l'exportateur s'informerait de l'étendue et de la fréquence de leurs services, de leur compétence professionnelle et de leur réputation.

### **2.4.2.4. Obtenir le meilleur prix**

Le fret, les frais d'emballage, le chargement, le déchargement, l'entreposage, les frais de cueillettes et les primes d'assurance ont une incidence directe sur le prix. Obtenir des soumissions de différents fournisseurs de ces services permet d'obtenir de meilleurs prix et du coup d'être plus compétitifs sur le prix de vente.

## **2.5. Les formalités douanières et documents nécessaires**

Toute marchandise, biens ou équipement on prévenance de l'étranger doit faire objet d'une déclaration au service des douanes et d'un acquittement des droits et taxe en vu de l'introduction des ses marchandise au territoire nationale.

En attendant leur dédouanement, les marchandises sont placées dans des dépôts Temporaires affectés à cet effet, sous contrôle douanier, mais sous la responsabilité de l'exploitant du lieu.

Une fois le délai autorisé par l'administration des douanes est expiré, un régime douanier doit être affecté à ces marchandises. A défaut, elles sont constituées sous le régime du dépôt.

Une déclaration en détail est exigée pour toutes les marchandises importées ou exportées qu'elles soient ou non exonérées des droits et taxes. Cette dernière, établie et signée par le déclarant, comporte un certain nombre d'énonciation du régime douanier. Elle indique principalement : Le nom et adresse du déclarant, ceux du destinataire et de l'expéditeur ; l'identification du moyen de transport ; L'identification de la nature de la marchandise ;

L'identification de la marchandise par son espèce, valeur et origine ; La position tarifaire et les taux des droits et taxes ; Le lieu et la date de déclaration, etc.

Une fois la déclaration est conforme et complète dans la forme et le fond, le déclarant présent à la recevabilité accompagnée de toutes les pièces justificatives du régime douanier qui est appliqué à la marchandise pour l'enregistrement<sup>19</sup>.

Tout achat à l'international doit avoir le dossier suivant : La facture d'achat domiciliée par la banque ; Titre de transport (Connaissance maritime ou communément appelé bill of lading) dans le cas de transport maritime ou alors lettre de transport aérien LTA pour les marchandises transitant par voie aérienne ; Certificat d'origine ; Registre de commerce et la carte fiscale de l'importateur ; La liste de colisage ; Un certificat EUR1 ou certificat d'origine ZALE.

Les documents obligatoires selon la nature de la marchandise :

Après validation de la déclaration en détail, les service des douanes procèdent a la vérification finale des marchandises déclaré. Cette vérification peut s'effectuer par un contrôle physique via l'ouverture de conteneur ou bien la constatation du nombre de colis (comptage) ou encore l'ouverture de carton pour vérification de la nature des biens. Le contrôle peut aussi s'effectuer par un passage au scanner ou simplement par un contrôle sur documents comme c'est le cas généralement pour les opérateurs économiques qui jouisse une certaine confiance au prés des douanes.

Une fois la déclaration liquidée sur système elle passe à la caisse, l'importateur devras payer les droits et taxe, et récupère le bon à enlever a fin de disposer librement ca marchandise.

### **2.5.1. Documents nécessaires pour dédouanement**

Plusieurs documents nécessaires pour dédouanement et parmi ses documents :

#### **2.5.1.1. Titre de transport**

Lors d'une expédition maritime, un connaissance est établi par la compagnie maritime et fait office de titre de propriété de la marchandise en faveur de l'importateur. Ce document reprend quelques informations comme l'expéditeur et réceptionnaire (Shipper / Consignee) des marchandises, le port de chargement, de déchargement, le nom du navire, le nombre de

---

<sup>19</sup> Afrite Ghania. Yazid Ryma. La gestion des achats étrangers

conteneurs et leurs numéros...etc. La LTA ou lettre de transport aérien est le titre de transport lors des envois aériens.

### **2.5.1.2.Facture commerciale originale**

La facture commerciale est domiciliée par le client Algérien auprès de sa banque en Algérie lors de l'importation de la marchandise. la facture doit comporter des informations nécessaire principalement concernant le détail de la marchandise (prix unitaire, quantité au poids), l'incoterm et terme de paiement la dénomination de vendeur et de l'acheteur, Il est préférable que la facture indique clairement le pays d'origine de chaque article.

### **2.5.1.3.Liste de colisage**

Ce document définit le détail des colis envoyé, le nombre de palette, de carton, le poids net et brute et parfois même une numérotation détaillée de carton lorsque ces dernier contiens des articles défèrent. les dimension des cartons, leurs volumes, les numéros de conteneurs sont aussi des informations utile qu'il est préférable d'indiquer.

### **2.5.1.4.Certificat d'Origine original**

Ce document est un imprimer commun a beaucoup de pays selon les zones géographique et accord commerciaux il doit être impérativement visé par la chambre de commerce de pays de l'exportateur. Les CO peuvent être établis et visés par le pays de l'exportateur pour toutes les origines des marchandises expédiées (pas d'obligation d'être visés dans le pays d'origine).

### **2.5.1.5.Certificat de conformité du fabricant**

Le Certificat de conformité est établi par le fabricant reprenant bien la mention « fabriqué par X ». Il est exigé dans le cadre des formalités de contrôles conformité aux frontières.

### **2.5.1.6.Certificat d'origine spécieux**

Il existe deux types de certificat nécessaire pour que l'importateur puisse bénéficier de l'exonération totale au partiel de droit de douane. Le Certificat EUR1 est établi pour les marchandises d'origine préférentielle européenne. Pour être valide, l'EUR1 doit reprendre obligatoirement le cachet humide du transitaire ou celui du fournisseur ainsi que le caché des douanes de pays de l'exportateur. Le Certificat GZALE est établi pour les marchandises d'origine de la zone arabe, Elle est pour objectifs de la libéralisation des échanges commerciaux entre les pays arabes et la facilitation des services liés au commerce.

### 2.5.1.7. Déclaration Export (EX1 / EXA)

La déclaration à l'export peut être exigée par les services des douanes notamment pour vérifier l'exactitude du montant du fret déclaré ainsi que le bon positionnement tarifaire des marchandises expédiées.

Autres documents spécifiques :

Selon la nature des produits importés, des documents peuvent être exigés, l'on peut citer par exemple un certificat phytosanitaire pour des produits d'origine animale ou encore un bulletin d'analyse et une fiche technique pour certains produits, les produits ferreux par exemple doivent être accompagnés par une attestation de non-radioactivité afin de faire office d'une autorisation d'entrée sur le territoire national.

## 2.6. Les responsabilités et assurance (incoterms)

### 2.6.1. Définitions

Les règles des incoterms (International Commercial TERMS) rédigées par la Chambre de Commerce Internationale -ICC- définissent les obligations incombant au vendeur et à l'acheteur en ce qui concerne : la livraison ; le transfert des risques ; le chargement et le déchargement des marchandises ; l'accomplissement des formalités douanières export et import ; le paiement des droits et taxes ; la conclusion des contrats de transport ; la présentation des documents de transport<sup>20</sup>.

Ces règles, reconnues au niveau international, sont insérées dans les contrats de vente. Elles n'en sont qu'un élément et ne disent rien sur le prix à payer, le mode de paiement ni le transfert de propriété des marchandises.

Les nouvelles règles Incoterms2010-Publication ICC 715- sont entrées en vigueur le 1er janvier 2011. Cette nouvelle version, qui prend en compte l'évolution des pratiques commerciales comporte 11 termes commerciaux, chacun désigné par trois lettres suivies d'un lieu choisi par les parties.

ATTENTION : “ Si aucune indication n'est précisée quant à la version de référence (ex : FCA ; Incoterms ICC) on considérera qu'il s'agit de la dernière révision, c'est à dire les règles Incoterms2010. En contrepartie, si les documents, tels que les conditions générales de vente ou

---

<sup>20</sup> IDIR Ksouri : les opérations de commerce international 2014, P.94.

un contrat en cours, font référence précisément aux règles Incoterms2000, ces dernières continueront à l'appliquer sauf stipulation contraire ".

### 2.6.2. Identification

La règle Incoterms retenue doit être appropriée aux marchandises ainsi qu'au mode de transport et préciser si les parties prévoient d'imposer des obligations supplémentaires.

La nouvelle présentation des règles Incoterms2010 permet de bien distinguer :

- les 7 règles Incoterms destinées à tous les modes de transport ;
- les 4 règles Incoterms applicables exclusivement au transport maritime, hors marchandise conteneurisées.

Famille des 'E' Départ :

- **EXW** A l'usine (...lieu convenu) ;

Famille des 'F' Transport principal non acquitté :-

- **FCA** Franco transporteur (...lieu convenu) ;
- **FAS** Franco le long du navire (...port d'embarquement convenu) ;
- **FOB** Franco bord (...port d'embarquement convenu) ;

Famille des 'C' transport principal acquitté (par l'exportateur) :

- **CFR** Coût et fret (...port de destination convenu) ;
- **CIF** Coût Assurance et Fret (...port de destination convenu) ;
- **CPT** Port payé jusqu'à (...lieu de destination convenu) ;
- **CIP** Port payé, assurance comprise jusqu'à (...lieu de destination convenu) ;

Famille des 'D' transport acquitté et risques couverts jusqu'à l'arrivée du vendeur :

- **DAT** Rendu terminal (... lieu de destination convenu) ;
- **DAP** Rendu au lieu de destination (...lieu de destination convenu) ;
- **DDP** Rendu droits acquittés (...lieu de destination convenu) ;

Tout mode de transport : **EXW — FCA - CPT - CIP - DAP - DDP**

- Transport terrestre ;
- Transport aérien ;
- Transport multimodal dont transport multimodal en partie maritime :
  - (Transport conteneurisé & Transport routier) ;
  - Transport maritime et fluvial exclusivement : **FAS - FOB-CFR-CIF** ;
  - Transport exclusivement maritime ;
  - Transport exclusivement fluvial.

### 2.6.2.1.EXW (EX WORKS : à l'usine)

Le vendeur a rempli son obligation de livraison quand la marchandise est mise à la disposition de l'acheteur dans ses locaux propres ou dans un autre lieu convenu (i.e. usine, fabrique, entrepôt, etc.) : bien spécifier le lieu de livraison.

En particulier, il n'est pas responsable du chargement de la marchandise dans le véhicule fourni par l'acheteur ou du dédouanement à l'exportation de la marchandise.

Ce terme représente ainsi l'obligation minimum pour le vendeur, l'acheteur supporte tous les frais et risques inhérents à l'acheminement de la marchandise de l'établissement du vendeur à la destination souhaitée.

Toutefois si les parties souhaitent faire assumer au vendeur la responsabilité du chargement de la marchandise au départ ainsi que les risques et tous les frais y afférents elles doivent le préciser clairement en insérant à cet effet une clause explicite dans le contrat de vente.

Ce terme ne doit pas être utilisé lorsque l'acheteur ne peut effectuer directement ou indirectement les formalités douanières nécessaires à l'exportation. Dans ces circonstances le terme **FCA** doit être utilisé sous réserve que le vendeur accepte de charger la marchandise à ses frais et risques.

### 2.6.2.2.FCA (FRANCO TRANSPORTEUR : (... lieu convenu)

Le vendeur a rempli son obligation de livraison quand il a remis la marchandise dédouanée à l'exportation au transporteur désigné par l'acheteur, au lieu ou point convenus. Il convient de noter que le lieu de livraison choisi à une incidence sur les obligations de chargement et de

déchargement de la marchandise en ce lieu. Si la livraison est effectuée dans les locaux du vendeur, ce dernier est responsable du chargement de la marchandise (FCA1) ; si la livraison a lieu ailleurs, le vendeur n'est pas responsable du déchargement (FCA2).

Ce terme peut être utilisé pour tout mode de transport y compris le transport multimodal.

« Transporteur » désigne toute personne qui, aux termes d'un contrat de transport, s'engage à effectuer ou faire effectuer un transport par rail, route, mer, air, voies navigables intérieures ou une combinaison de ces divers modes de transport.

Si, l'acheteur demande au vendeur de livrer la marchandise à une personne qui n'est pas un «transporteur», le vendeur est réputé avoir rempli son obligation de livraison quand la marchandise a été remise à cette personne.

### **2.6.2.3.FAS (FRANCO LE LONG DU NAVIRE : (...port d'embarquement convenu) :**

Le vendeur a rempli son obligation de livraison quand la marchandise a été placée le long du navire, au port d'embarquement convenu. Cela signifie que l'acheteur doit, à partir de ce moment-là, supporter tous les frais et risques de perte ou de dommage que peut courir la marchandise.

Le terme **FAS** impose au vendeur l'obligation de dédouaner la marchandise à l'exportation.

Toutefois si les parties souhaitent que l'acheteur dédouane la marchandise à l'exportation, elles doivent le préciser en insérant à cet effet une clause explicite dans le contrat de vente.

Ce terme ne peut être utilisé que pour le transport par mer ou voies navigables intérieures.

### **2.6.2.4.FOB (FRANCO BORD : (... port d'embarquement convenu)**

Le vendeur a rempli son obligation de livraison quand la marchandise est à bord du navire au port d'embarquement désigné. Cela signifie que l'acheteur doit supporter tous les frais et risques de perte ou de dommage que peut courir la marchandise à partir de ce point. Le terme **FOB** exige que le vendeur dédouane la marchandise à l'exportation. Ce terme ne peut être utilisé que pour le transport par mer et par voies navigables intérieures.

Si les parties n'entendent pas que la marchandise soit livrée au moment où elle est à bord du navire, le terme **FCA** doit être utilisé.

### 2.6.2.5.CFR (COUT ET FRET : (... port de destination convenu) :

Le vendeur doit payer les frais et le fret nécessaires pour acheminer la marchandise au port de destination désigné, mais le risque de perte ou de dommage que peut courir la marchandise, comme le risque de frais supplémentaires nés d'événements intervenant après que la marchandise ait été livrée à bord du navire est transféré du vendeur à l'acheteur quand la marchandise est à bord du navire au port d'embarquement.

Le terme **CFR** exige que le vendeur dédouane la marchandise à l'exportation. Ce terme ne peut être utilisé que pour le transport par mer et par voies navigables intérieures.

Si les parties n'entendent pas que la marchandise soit livrée au moment où elle est à bord du navire, le terme **CPT** doit être utilisé.

### 2.6.2.6.CIF (COUT, ASSURANCE ET FRET : (... port de destination convenu) :

Le vendeur a les mêmes obligations que selon le terme **CFR** mais qu'il doit, en outre, fournir une assurance maritime contre le risque, pour l'acheteur, de perte ou de dommage que peut courir la marchandise au cours du transport. Le vendeur contracte avec l'assureur et paie la prime d'assurance. L'acheteur notera que selon ce terme, le vendeur n'est tenu de souscrire l'assurance que pour une couverture minimum. Si l'acheteur souhaite obtenir une couverture d'assurance plus large, il lui faudra soit obtenir à cet effet l'accord express du vendeur soit souscrire lui-même une assurance complémentaire.

Le terme **CIF** exige du vendeur qu'il dédouane la marchandise à l'exportation. Ce terme ne peut être utilisé que pour le transport par mer et par voies navigables intérieures.

Si les parties n'entendent pas que la marchandise soit livrée au moment où elle est à bord du navire, le terme **CIP** doit être utilisé.

### 2.6.2.7.CPT (PORT PAYE JUSQU'A : (... lieu de destination convenu) :

Le vendeur paie le fret pour le transport de la marchandise jusqu'à la destination convenue. Le risque de perte ou de dommage que peut courir la marchandise, ainsi que le risque de frais supplémentaires nés d'événements intervenant après que la marchandise ait été livrée au transporteur, est transféré du vendeur à l'acheteur quand la marchandise est remise au transporteur.

« Transporteur » désigne toute personne qui, aux termes d'un contrat de transport, s'engage à effectuer ou à faire effectuer un transport par rail, route, mer, air, voies navigables intérieures ou une combinaison de ces divers modes.

Si des transporteurs successifs sont utilisés pour le transport de la marchandise jusqu'à la destination convenue, le risque est transféré lorsque la marchandise est remise au premier transporteur.

Le terme **CPT** exige que le vendeur dédouane la marchandise à l'exportation. Ce terme peut être utilisé quel que soit le mode de transport, y compris le transport multimodal.

### **2.6.2.8.CIP PORT (PAYE ASSURANCE COMPRISE JUSQU'A : (... point de destination convenu) :**

Le vendeur a les mêmes obligations que selon le terme **CPT**, mais qu'il doit en outre fournir une assurance sur facultés contre le risque, pour l'acheteur, de perte ou de dommage que peut courir la marchandise au cours du transport.

Le vendeur contracte l'assurance et paie la prime d'assurance. L'acheteur notera que, selon ce terme, le vendeur n'est tenu de souscrire l'assurance que pour une couverture minimum. Si l'acheteur souhaite obtenir une couverture d'assurance plus large, il lui faudra soit obtenir à cet effet l'accord express du vendeur soit souscrire lui-même une assurance complémentaire.

« Transporteur » désigne toute personne qui, aux termes d'un contrat de transport, s'engage à effectuer ou à faire effectuer un transport par rail, route, mer, air, voies navigables intérieures ou une combinaison de ces divers modes.

Si des transporteurs successifs sont utilisés pour le transport de la marchandise jusqu'à la destination convenue, le risque est transféré lorsque la marchandise est remise au premier transporteur.

Le terme **CIP** exige que le vendeur dédouane la marchandise à l'exportation. Ce terme peut être utilisé quel que soit le mode de transport, y compris le transport multimodal.

### **2.6.2.9.DAT (...RENDU AU TERMINAL) :**

Le vendeur a dûment livré dès lors que les marchandises une fois déchargée du moyen de transport d'approche sont mises à disposition de l'acheteur au terminal désigné du port. Le

vendeur assume tous les risques et frais jusqu'au déchargement de la marchandise au terminal. Le terme terminal comprend tout lieu (quai, entrepôt, parc conteneurs, terminal routier).

Le terme **DAT** exige que le vendeur dédouane la marchandise à l'exportation. Ce terme peut être utilisé quel que soit le mode de transport, y compris le transport multimodal.

Si les parties n'entendent pas que la marchandise soit livrée au moment où elle est déchargée, le terme **DAP** doit être utilisé.

### **2.6.2.10. DAP (...RENDU LIEU DE DESTINATION) :**

Le vendeur a rempli son obligation de livraison quand la marchandise a été mise à disposition au lieu convenu dans le pays d'importation. Le vendeur doit supporter les frais et risques inhérents à l'acheminement de la marchandise jusqu'à ce lieu, (à l'exclusion des droits, taxes et autres charges officielles exigibles du fait de l'importation ainsi que les frais et risques liés à l'accomplissement des formalités douanières). L'acheteur doit payer les frais supplémentaires de déchargement et supporter les risques résultant du fait qu'il n'a pas dédouané à temps la marchandise à l'importation. Ce terme peut être utilisé quel que soit le mode de transport.

### **2.6.2.11. DDP (RENDU DROITS ACQUITTES : ... lieu de destination convenu) :**

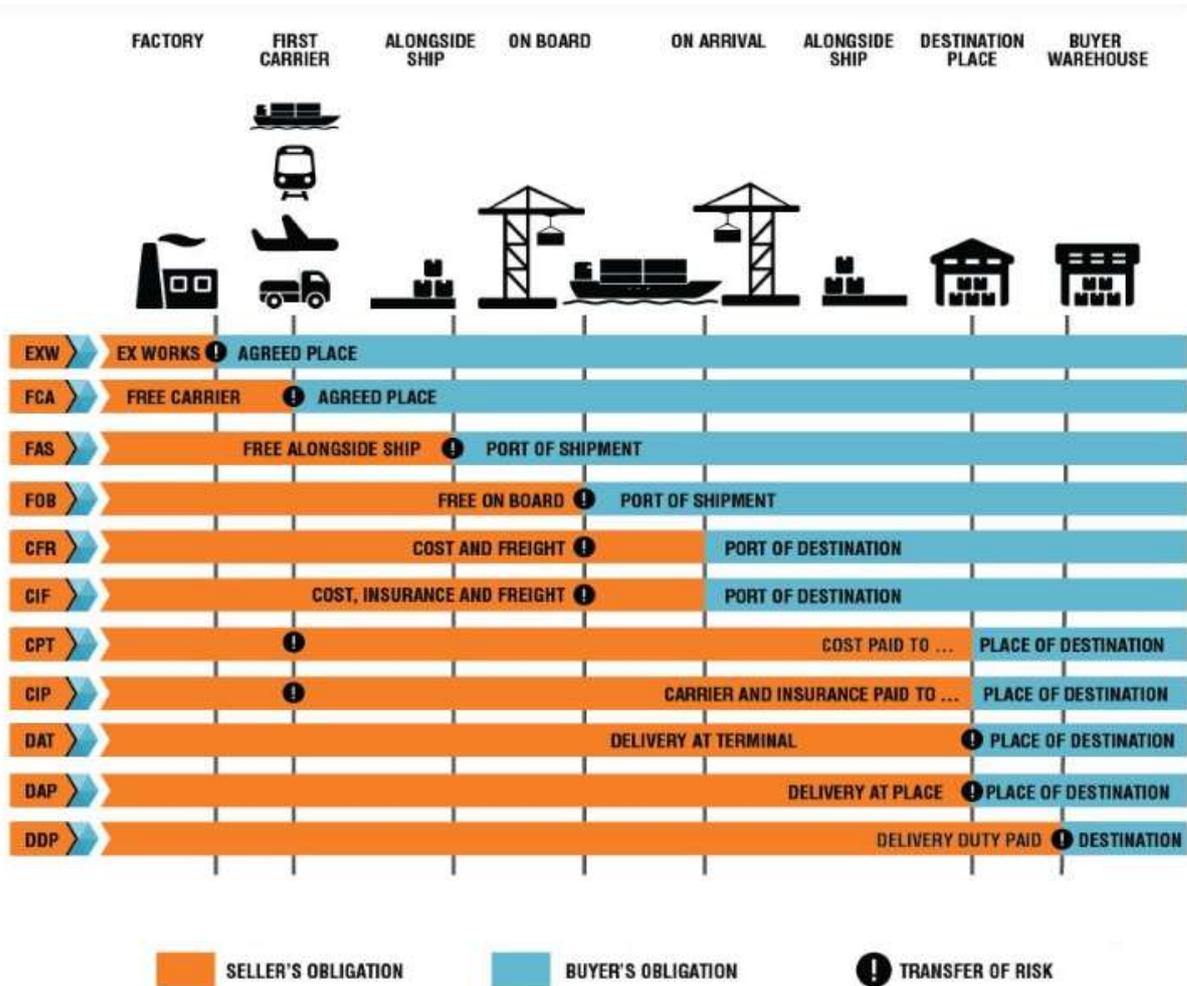
Le vendeur a rempli son obligation de livraison quand la marchandise a été mise à disposition au lieu convenu dans le pays d'importation. Le vendeur doit supporter tous les risques et frais, y compris les droits, taxes et autres charges, liés à la livraison de la marchandise, dédouanée, à l'importation au dit lieu.

Alors que le terme **EXW** représente l'obligation minimum pour le vendeur, **DDP** représente l'obligation maximum. Ce terme ne doit pas être utilisé si le vendeur ne peut obtenir directement ou indirectement la licence d'importation. L'acheteur supporte les frais de déchargement (sauf accord contraire ou contrat de transport).

Si les parties souhaitent que l'acheteur supporte tous les risques et coûts liés à l'importation, elles doivent utiliser les termes **DAT** ou **DAP**.

Ce terme peut être utilisé quelque soit le mode de transport.

Tableau n° 2 récapitulatif des coûts et risques concernant les règles incoterms 2010 Source :



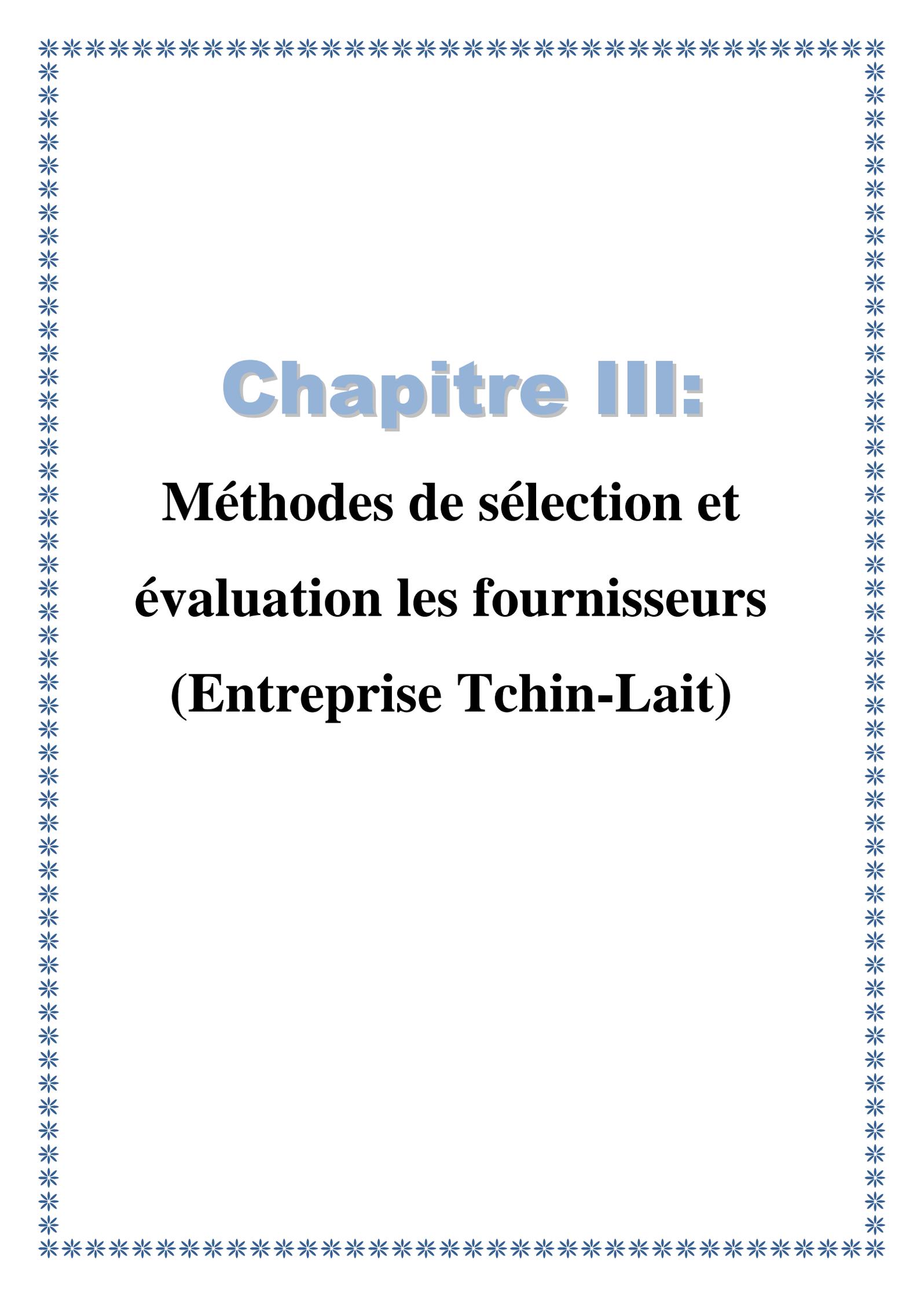
<https://www.sticcosped.com/en/incoterms-2010/>

### Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons démontré que la logistique et l'achat à l'international sont complémentaires.

On parle, en effet, d'Achat à l'international lorsqu'une entreprise identifie ses besoins en dehors du marché local pour aller se procurer les produits et matières concernés au niveau international. Ceci implique plusieurs risques à prendre et des difficultés dans le choix des fournisseurs ainsi que pour les paramètres logistiques à adopter tels que les modes de transport.

Ceci montre le degré de complexité de la logistique dite internationale et donne à la démarche Achat à l'international un caractère tout aussi stratégique, notamment dans les critères de choix et de sélection des fournisseurs étrangers.



# **Chapitre III:**

## **Méthodes de sélection et évaluation les fournisseurs (Entreprise Tchén-Lait)**

# Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchín-lait)

---

## Introduction

Après avoir effectué un stage pratique d'une durée d'un (01) mois au sein de l'entreprise Tchín-Lait, nous tenons à travers ce troisième et dernier chapitre de présenter ladite entreprise ainsi que son historique et ses différentes évolutions à travers les années, ceci d'une part. D'autre part, nous allons analyser les données récoltées afin de répondre à nos questionnements de recherche, et exposer, cependant, les méthodes de sélection et d'évaluation des fournisseurs étrangers chez Tchín-Lait.

En effet, cette dernière, grâce à son développement technologique, sélectionne et évalue ses fournisseurs grâce à un fichier automatisé qui est à la disposition de toute l'équipe Achats. Ce chapitre présentera donc, l'ensemble des recherches et études que nous avons faites au niveau de l'entreprise Tchín-Lait, notamment concernant la manière d'utiliser le fichier logiciel. Ceci dans le but d'identifier et comprendre les critères que l'entreprise utilise dans le processus de sélection et d'évaluation de ses fournisseurs à l'international.

## Section 1 : Profil organisationnel et stratégique de l'organisme d'accueil

Cette présente et première section aura pour objet principal de donner un aperçu général sur l'organisation et le fonctionnement des activités au sein de l'entreprise Tchín-Lait. Seront également exposés les choix stratégiques de celle-ci, ce qui nous aidera mieux à comprendre sa politique générale.

### 1.1. Historique

La dénomination de la Société TCHIN-LAIT n'est pas fortuite ; ce choix symbolise la famille BERKATI, un témoignage de continuité de l'héritage qui a été légué au travers de la société TCHIN-TCHIN, un fleuron parmi les usines de fabrication de boissons gazeuses, pendant plus de 50 années.

Elle a donné naissance à des marques réputées comme SLIM etc.

TCHIN-LAIT qui lui a succédé, se devait naturellement de porter le flambeau de la continuité.

## Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchîn-lait)

---

### **1.2. Comment s'est opérée la reconversion des boissons gazeuses au lait UHT ?**

Cette reconversion n'a pas été spontanée – bien au contraire, la gestation a été longue avant que le choix de fabriquer du lait UHT ne se dessine et ne s'affirme comme une option définitive.

Pour comprendre ce passage du métier de boissons gazeuses au lait UHT, il faut se replacer dans le contexte qui prévalait il y'a de cela quelques années, avec l'ouverture du marché algérien à la concurrence et par conséquent l'arrivée des gros mastodontes de la filière, à l'instar de COCA COLA, PEPSI COLA et autres sociétés internationales de même stature.

TCHIN-TCHIN, voyait dans ces grandes multinationales, une menace sérieuse à son développement et à son avenir.

Elle ne se sentait pas de taille à lutter contre des sociétés aussi puissantes.

Une révision de sa stratégie était devenue impérative, si elle voulait encore continuer à exister.

C'est là, que la fabrication des jus s'était imposée tout d'abord comme une solution beaucoup moins périlleuse, surtout que le marché algérien, connaissait une demande en plein essor.

C'est au cours des multiples études, prospections, visites, menées dans cette optique, que peu à peu l'idée de se lancer dans le lait UHT a germé, puis à grandir, jusqu'à devenir une réalité incontournable.

Au fur et à mesure de l'intérêt qui y était apporté et des réponses aux attentes nourries dans cette nouvelle perspective, la fabrication du lait UHT s'est affirmée comme le créneau idéal.

### **1.3. Sur quoi reposait cette décision – Quels ont été les éléments déterminants ?**

Le marché du lait était durant les années 1996 – 2000 essentiellement dominé par les entreprises du secteur public.

La production était orientée dans sa quasi-totalité, sur la fabrication du lait pasteurisé en sachet polyéthylène, qui bénéficiait de la part de l'ETAT, d'un soutien des prix à la consommation.

Du lait UHT, point ! Les quelques produits que l'on trouvait sur le marché étaient

## Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchén-lait)

---

exclusivement d'importation.

L'Algérie est par définition, un pays chaud ; Paradoxalement, la distribution du lait qui était pratiquée, défiait toute logique, la chaîne de froid était quasiment inexistante, le spectacle quotidien des casiers remplis de sachets de lait, jonchant les trottoirs et exposés au soleil jusqu'à écoulement total, était permanent.

Cette vision, n'a fait que renforcer la conviction quant à la fabrication d'un lait plus adapté au marché de la distribution et particulièrement au nôtre, totalement dépourvu de moyens de réfrigération.

A cela, il convenait d'ajouter l'existence d'une population importante établie au sud saharien du fait de l'exploitation des ressources en hydrocarbures, région où le lait pasteurisé était absent des étals, en raison des difficultés d'acheminement et de sa conservation.

C'est pourquoi, le lait UHT est apparu comme la panacée, et par la même occasion, un créneau prometteur et plein d'avenir, l'idée que celui-ci allait finir par supplanter un jour le lait pasteurisé, ne faisant aucun doute.

Le dilemme, résidait dans la méconnaissance totale du métier.

Si celui des boissons gazeuses ne présentait aucun secret, cependant le métier du lait UHT était complètement nouveau.

### **1.4. Choix stratégiques**

Le choix stratégique qui a prévalu en faveur du lait UHT, au lieu du lait pasteurisé, repose sur les facteurs suivants :

- Le procédé UHT, permet de conserver au lait toutes ses qualités nutritionnelles ;
- Le produit est quasiment inexistant sur le marché national, alors que dans les autres pays, il représente l'essentiel du lait consommé ;
- C'est un produit idéal durant les périodes de chaleur, et notamment pour les régions du sud ;
- Sur le plan réglementaire, il est le plus indiqué, car pouvant se conserver à température ambiante, à l'inverse du lait pasteurisé, qui exige une distribution sans interruption de la chaîne de froid ;
- Dans le contexte actuel, ces conditions ne sont pas réunies, et la distribution ne peut par conséquent se faire qu'en infraction avec la réglementation en vigueur.

## Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchén-lait)

---

### 1.5. Franchise CANDIA

L'idée d'un partenariat avec un professionnel du métier s'est alors imposée comme une nécessité impérieuse, un moyen incontournable – de là le choix de la Franchise et du partenariat avec CANDIA.

Le choix de la franchise, s'avère aujourd'hui, après plus de 10 années d'accompagnement, comme le moyen idéal d'une reconversion professionnelle vers un nouveau métier ; Elle a apporté une précieuse sécurité à la société, qui était totalement dépourvue d'expérience.

La franchise, s'est révélé assurément un formidable levier de développement, grâce notamment au savoir-faire commercial de CANDIA et le bénéfice d'une marque à forte notoriété.

La franchise a apporté le transfert de compétences et de savoir-faire du franchiseur ; elle a assuré TCHIN-LAIT, d'une assistance commerciale et technique continue (à travers formations, interventions et recommandations commerciales), elle a donné accès à TCHIN-LAIT, à toute l'expérience accumulée par le franchiseur, en matière de notoriété, de conditions de prix, de synergies et d'économies d'échelle, de partage des innovations et des enseignements, d'accès à des outils de gestion ou publicitaires (PLV, affiches...)

La présence du Franchiseur, aux côtés de TCHIN-LAIT, grâce à ses conseils avisés, à l'occasion :

- Des extensions de capacité envisagées par l'Entreprise ;
- Des négociations pour l'achat de nouveaux équipements ;
- Ou des achats d'emballages avec nos partenaires suédois ou allemands.

A toujours constitué une garantie indéniable d'assurance et de force de négociations  
Le contrat de franchise avec CANDIA France, a été signé le 21/04/1999.

Grace à cette franchise, TCHIN LAIT bénéficie de l'expérience et du savoir-faire d'une marque reconnue parmi les leaders Européen.

Ce partenariat lui ouvre droit notamment à :

- L'utilisation des marques et des formes distinctives de conditionnement et d'emballage, ainsi que des créations publicitaires et promotionnelles ;
- Le transfert du savoir-faire, comprenant les formules et procédés de fabrication ;
- L'assistance technique, commerciale et marketing.

## Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchîn-lait)

---

### 1.6. Situation juridique et naissance du groupe Tchîn-Lait ;

TCHIN LAIT, était à sa création le 17 août 1999, une société de droit algérien, constituée juridiquement sous forme de SARL.

Mr.Fawzi BERKATI Fondateur de la société, avec 90 % des parts sociales a été désigné Gérant.

L'Entreprise, prenant une dimension de plus en plus importante, le besoin de repenser le modèle organisationnel et structurel qui régissait son fonctionnement, lequel était ressenti comme un réel frein à tout effort d'expansion et de développement, devenait impératif ; cette réflexion a guidé l'Entreprise tout au long de l'année 2016.

C'est ainsi, que l'idée du Groupe a germé, jusqu'à devenir une réalité incontournable qui allait engager TCHIN-LAIT dans une reconfiguration à grande échelle de sa structure organisationnelle ; le groupe permettant d'allier la possibilité de concentration des ressources, la décentralisation de la gestion et des responsabilités, et d'être éligible aux nombreux avantages fiscaux accordés par la réglementation.

L'année 2017 va consacrer définitivement la mise en œuvre des restructurations organiques liées à la formation de ce Groupe.

C'est ainsi qu'il a été engagé et finalisé durant cette année-là :

- La transformation juridique de TCHIN LAIT Sarl, pour l'ériger en Société par Actions ;

- La filialisation en mars 2017 de la SPA Générale Laiterie Jugurtha ;

- L'augmentation du capital social de TCHIN LAIT SPA ;

- L'absorption de Générale Laiterie Jugurtha par voie de fusion en dernière étape ; le 06 novembre 2017, accompagnée d'une nouvelle augmentation de capital.

- TCHIN AGRO SPA au capital de 20 Millions de DA, en charge du développement de la production de lait cru et de la collecte, localisée à Bordj Bou Arreridj et Msila pour l'agriculture ;

- TCHIN LOGISTIQUE SPA avec pour mission de gérer et d'optimiser le parc transport et les flux matières et produits finis, dont le siège social est à OUED GHIR BEJAIA, qui a été cédé en 2020.

## Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchîn-lait)

### 1.7. Situation géographique

Le Groupe TCHIN-LAIT possède son Siège social dans le tissu urbain de Béjaia, à Bir SLAM et se répartit géographiquement comme suit :

1.7.1. **SPA TCHIN LAIT** regroupant les trois sites de production localisés respectivement à :

- BEJAIA : RN N° 12 Bir Slam ;
- ALGER : Zone d'activité Haouch El Amirate, BARAKI ;
- SETIF : Zone industrielle, Lotissement 163.

1.7.2. **SPA TCHIN AGRO** ; BordjBouArréridj, Msila

1.7.3. **SPA TCHIN LOGISTIQUE**: Oued Ghir.

### 1.8. Données technique

#### 1.8.1. Capacité de production

Le Groupe TCHIN LAIT est dotée d'une capacité totale de 415 000 000 litres/an, tous produits confondus, dans différents conditionnements :

- Brik de 1 Litre ;
- Brik de ½ Litre ;
- Brik de 200 ml ;
- Brik de 125 ml.

Cette capacité de production se décline par unité et par format comme suit : ( Qtés en litres)

	1 Litre	200 ML	Total
BEJAIA	170 000 000	20 000 000	190 000 000
BARAKI	110 000 000	40 000 000	150 000 000
SETIF	55 000 000	20 000 000	75 000 000

TOTAL 415 000 000 Litres/an

Tableau n°3 : capacité de production

## Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchîn-lait)

---

### 1.8.2. Le procédé UHT

Le procédé UHT est un traitement en douceur qui préserve les qualités organoleptiques et nutritionnelles du produit. Il représente le meilleur compromis entre les demandes de produits non modifiés par le traitement et une durée de vie plus longue.

Le lait UHT est obtenu après traitement à Ultra Haute Température ; c'est un procédé qui consiste à chauffer le lait à 135 - 140° pendant deux à quatre secondes, ce qui permet de préserver les éléments essentiels du lait, et de lui conserver toute sa texture et le bon goût du naturel.

Il n'est pas utile de faire bouillir un lait stérilisé sous ultra haute température. Sa qualité nutritionnelle dépendra de la qualité d'origine, de son traitement et des conditions de conservation.

### 1.8.3. Gamme des produits ;

L'ambition de TCHINLAIT est de répondre à tous les goûts et besoins des consommateurs, en offrant 'à chacun son lait'.

- Lait stérilisé UHT (ultra haute température), partiellement écrémé, à dominante bleue. Existe aussi en conditionnement 50cl



- Lait stérilisé UHT (Ultrahaute Température), ENTIER, à dominante Rouge.



## Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchén-lait)

---

- Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé (sans matière grasse) à dominante verte, enrichi en vitamine D.



- Lait stérilisé UHT Viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.



- Lait partiellement écrémé sans lactose, en format 1L



## Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchén-lait)

---

### 1.8.3.1.1. Boisson au lait:

- Boisson au lait goût Chocolat, dénommé « Candy Choco », en emballage 1L, 20cl 125ml.



- Boisson au lait goût Fraise, dénommé « Candy Fraise », en emballage 20cl et 125ml.



- Boisson au lait goût Banane, dénommé « Candy Banane », en emballage 125 ml.



- Boisson au lait goût Caramel, dénommé « Candy Caramel » , en emballage 125ml.



## Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchin-lait)

---

### 1.8.3.2. Laits & jus:

- Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas, Orange-fraise-banane, Orange-Mangue et Pêche-Abricot, Melon-Ananas), dénommé « Twist », en emballage 1l et 20cl, avec paille.



### 1.8.3.3. Boissons aux fruits:

- Boisson à l'Orange.



- Cocktail de fruits.



## Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchén-lait)

---

- Citronnade (Boisson au Citron): disponible en format 1 litre seulement.



- Nectar de grenade: disponible en format 1 litre seulement.



### 1.8.3.4. Préparation Culinaire Liquide

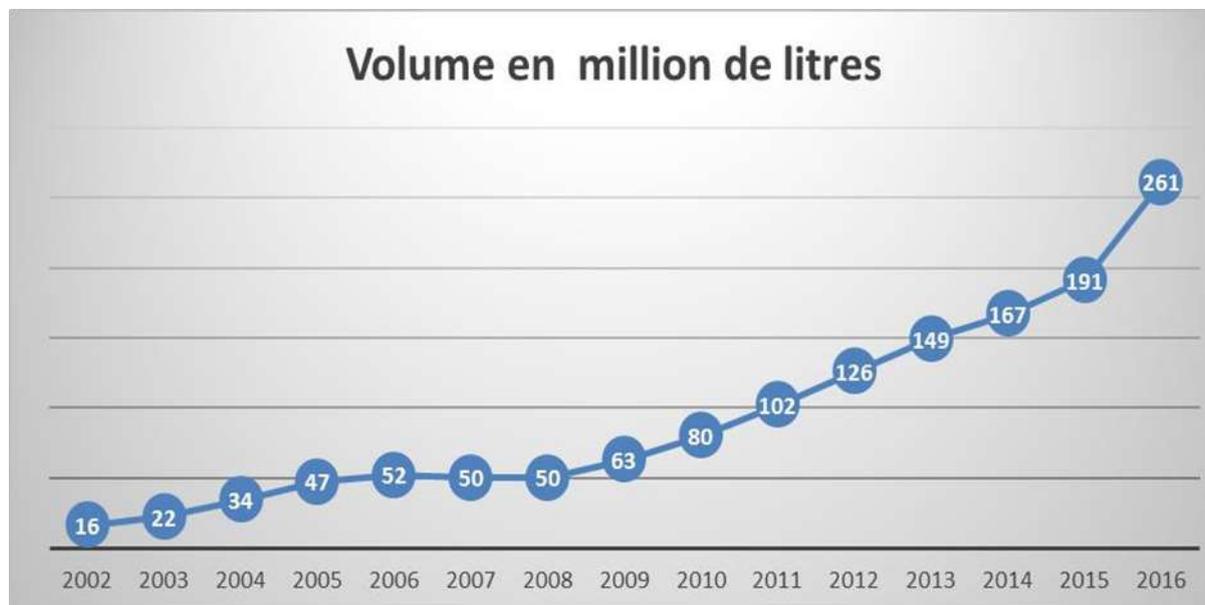
- Le Maître Cuisinier, disponible en format 20 cl 1500ml et 1 litre.



## Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchín-lait)

### 1.9. Evolution du chiffre d'affaires

Tchin-Lait est entrée en exploitation en mai 2001. Ci-joint les graphiques tableaux représentant les évolutions de volumes depuis 2001 :



Tableaux n°4 : représentant les évolutions de volumes depuis 2001



Schéma n°4 : Réseau de distribution ;

Ci-dessous l'évolution du réseau de distribution.

**En 2008** : mise en place d'un réseau de distribution directe.

15 wilayas couvertes avec 20 distributeurs.

8.000 points de vente livrés chaque semaine, par 26 véhicules de distribution

**En 2016...**

44 wilayas sont couvertes avec 53 distributeurs.

48.000 points de vente livrés chaque semaine, par 320 véhicules de distribution.

Près de 800 emplois indirects créés.

**En 2018...**

46 Wilayas sont couvertes avec 55 distributeurs

52.000 points de vente livrés, par 380 véhicules de distribution.

Près de 904 emplois créés.

## Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchín-lait)

---

### 1.10. Ressources humaines

TCHIN LAIT emploie 1196 agents pour l'année 2021, répartis par catégorie socio-professionnelle comme suit :

- Cadres : 114
- Agents de maîtrise : 503
- Exécution : 579

L'ensemble des cadres et agents de maîtrise, a bénéficié d'une formation spécialisée sur site et d'un ou plusieurs stages au sein des usines Candia en France, dans les différents domaines suivants :

- Technologie du lait ;
- Process de fabrication ;
- Maintenance des équipements ;
- Analyses de qualité.

### Section 2 : méthode de sélection et évaluation des fournisseurs à l'internationale

L'évaluation fournisseurs devient une décision stratégique qui a un impact crucial sur la performance globale de toute entreprise.

Cette décision vise, toutefois, à créer et maintenir un réseau de fournisseurs fiable et efficaces dans une entreprise et relever, ainsi, le défis concurrentiels avec : un produit de qualité, un cout raisonnable, les délais programmés.

L'évaluation des fournisseurs et prestataires de service définis dans le domaine d'application, s'effectue suite à des réunions tenues, spécialement, à cet effet, entre tous les services concernés par les prestations et fournitures en question.

Un PV de réunion est établi à cet effet et, classé au niveau de la direction Des Achats.

Ces évaluations sont réalisées sur la base de certains critères définis dans le fichier EXCEL d'évaluation fournisseurs et prestataire de service « Comme détaillé dans l'Annexe N°1 »

La périodicité de ces évaluations est :

## Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchén-lait)

---

- Trimestrielle pour les fournisseurs ;
- Au solde de chaque prestation concernant les prestataires de service.

Un récapitulatif des évaluations des fournisseurs et prestataires, est établi annuellement « Voir synthèse des éléments d'évaluation, annexe N°2 »

La présente procédure s'applique aux Fournisseurs : De matières premières, D'ingrédients, D'emballages et de Suremballages.

Prestataires de service : Laboratoires d'analyses, Sociétés de maintenance ou autre, De Services (Transporteurs...etc.)

La procédure d'évaluation de fournisseurs ne s'applique pas dans les cas suivants :

- Aux fournisseurs qui n'ont aucune influence sur le bon fonctionnement des différents services (Exemple : NAFTAL : achat d'essence, etc.

- Pour les prestataires qui sont uniques en Algérie et n'auraient aucun impact (exemple : Algérie Télécom, SONELGAZ, L'Algérienne des eaux, Médecine du travail, etc.).

Afin de réaliser l'évaluation des fournisseurs, les acheteurs doivent impérativement suivre le protocole suivant et l'outil d'évaluation qui est mis à leur disposition sur un fichier automatisé partagé sur le réseau de la direction des Achats.

Cela étant, les étapes à suivre dans le processus d'évaluation des fournisseurs chez Tchén-Lait peuvent être résumés et synthétisés comme suit :

### **2.1. Préparation de l'évaluation**

Cette phase est caractérisée par les éléments suivants :

- Pondération des grands ensembles de critères en vue de la notation des fournisseurs ;
- Préciser les fournisseurs qui vont être évalués ;
- Transmettre le suivi qualité, au service concerné pour notation du volet qualité.

## Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchén-lait)

---

### **2.2.Pondération des critères fournisseurs**

Dans cette étape, il est nécessaire d'indiquer les critères (la qualité, le prix, les délais, ...etc.) qui vont être pris en compte et indiquer l'importance de chaque critère choisi.

### **2.3.Evaluation fournisseur**

Après avoir effectué la récolte des données et historique de chaque fournisseur (délai, qualité, couts), les acheteurs procèdent à l'évaluation de chaque fournisseur, sur la feuille d'évaluation dédiée sur le fichier.

### **2.4.Consultation des synthèses**

Après évaluation des fournisseurs, la synthèse sera visible sur le même fichier.

### **2.5.Réunion et concertation**

Après obtention des résultats et synthèse d'évaluation, une réunion sera organisée avec le service concerné (qualité, technique ...), pour exposition et discussions de l'évaluation fournisseur, prise de décision et action à entreprendre avec chaque fournisseur.

Il est à noter qu'au bout de cette étape, un PV de réunion est établi et classé au niveau de la direction des Achats.

### **2.6.Action**

A chaque chargé des achats, l'application et le suivi des actions et décisions prises lors de la réunion.

## Suivi Qualité des Matières Premières



Etat à renseigner par la Direction Qualité-pour les réceptions effectuées en période d'évaluation

Période d'évaluation Du 01/01/2020AU31/12/2020

Fournisseur	Quantité reçu		Nombre de lots reçus	Nombre de lots conformes	nombre de Non conformités	Motif de la non-conformité/lots	Note fournisseur	
	Quantité	UM					Note / 5	Eval
A	32 893 991	U	125	120	5	1- Présence des égratignures (rayures) légères blessures sur la surface interne de l'emballage risque d'avoir un produit non stérile	4	Correct
B	32 655 000	u	102	100	2	1- débordement de colle	3	Passable
C	47 892 860	u	119	118	1	1-détection de cartons d'emballages inversés, 2- L'orifice d'aluminium de bec verseur décalée et déformée constatée	3	Passable
D	48 468 400	u	85	85	0	/	4	Correct
E	2 690 800	u	22	20	2	1-Mauvaise formation de la base avec des cornes non soudées, même avec un excès de poids.	2	Insuffisant
0%								#N/A
0%								#N/A
0%								#N/A
0%								#N/A
0%								#N/A

# Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchinn-lait)



## Préparation des évaluations

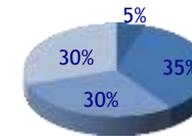
Priorisation des critères, Identification des fournisseurs à suivre

Pondération des grands ensembles (chapitres) de critères en vue de la notation de mes fournisseurs ?

Chapitre de critères	Description	Poids accordé (en %)
I Identification de mon fournisseur	Quelle connaissance ai-je de mon fournisseur. Celui-ci correspond-il aux critères "business" (CA, Actionnariat, Composition du portefeuille client...)	5%
Q Qualité	Quelle est la qualité de la relation que j'entretiens avec mon fournisseur, de sa production, de sa prestation...	35%
D Délai	Quelle connaissance ai-je de mon fournisseur. Celui-ci correspond-il aux critères "business" (CA, Actionnariat, Composition du portefeuille client...)	30%
C Coût	Quelle est la performance économique global de mon fournisseur (historique, réputation....)?	30%
		100%



Qu'est ce qui fait la performance d'un fournisseur à mes yeux ?  
Comment puis je lui attribuer une note globale ?



- Identification de mon fournisseur
- Qualité
- Délai
- Coût

Fournisseurs à suivre

Fournisseur	Raison Sociale
Fournisseur 1	A
Fournisseur 2	B
Fournisseur 3	C
Fournisseur 4	D
Fournisseur 5	E
Fournisseur 6	
Fournisseur 7	
Fournisseur 8	
Fournisseur 9	
Fournisseur 10	

Suivi

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

Quels sont les fournisseurs dont je vais suivre la performance dans ma famille d'achats ?  
(10 fournisseurs max par tichier)

# Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchinn-lait)

SPA Tchinn-Lait

Evaluation des Fournisseurs



## Pondération des critères de sélection

Outil de pondération des critères d'évaluation des fournisseurs en fonction de leur importance relative



### Importance critères de notation des fournisseurs

Parmi les chapitres, quels critères vais je choisir d'évaluer et de suivre chez mes fournisseurs?

1 - Cocher la case en face de chaque indicateur que vous souhaitez suivre

2 - Puis Indiquer l'importance accordée au critère

	Prise en compte Oui/Non	Importance	Note	Commentaires et propositions d'indicateurs	
<b>I</b> <b>Identification fournisseur</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	A titre informatif	2	Eviter de peser trop lourd dans son Chiffre d'Affaire	
	<input checked="" type="checkbox"/>	Assez Important	3		
	<input checked="" type="checkbox"/>	A titre informatif	2		
	<input checked="" type="checkbox"/>	A titre informatif	2		
	<input checked="" type="checkbox"/>	A titre informatif	2		
	<input type="checkbox"/>		0		11
<b>Q</b> <b>Qualité</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	Très important	4		
	<input checked="" type="checkbox"/>	Très important	4		
	<input type="checkbox"/>		0		
	<input type="checkbox"/>		0		
	<input type="checkbox"/>		0		8
<b>D</b> <b>Délai</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	Très important	4		
	<input checked="" type="checkbox"/>	Très important	4		
	<input type="checkbox"/>		0		
	<input type="checkbox"/>		0		8
<b>C</b> <b>Critères financiers</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	Très important	4	4	Exemples d'indicateurs : prendre en compte l'historique, les cotations de prix obtenues,



## Classement des fournisseurs par ordre décroissant des notes



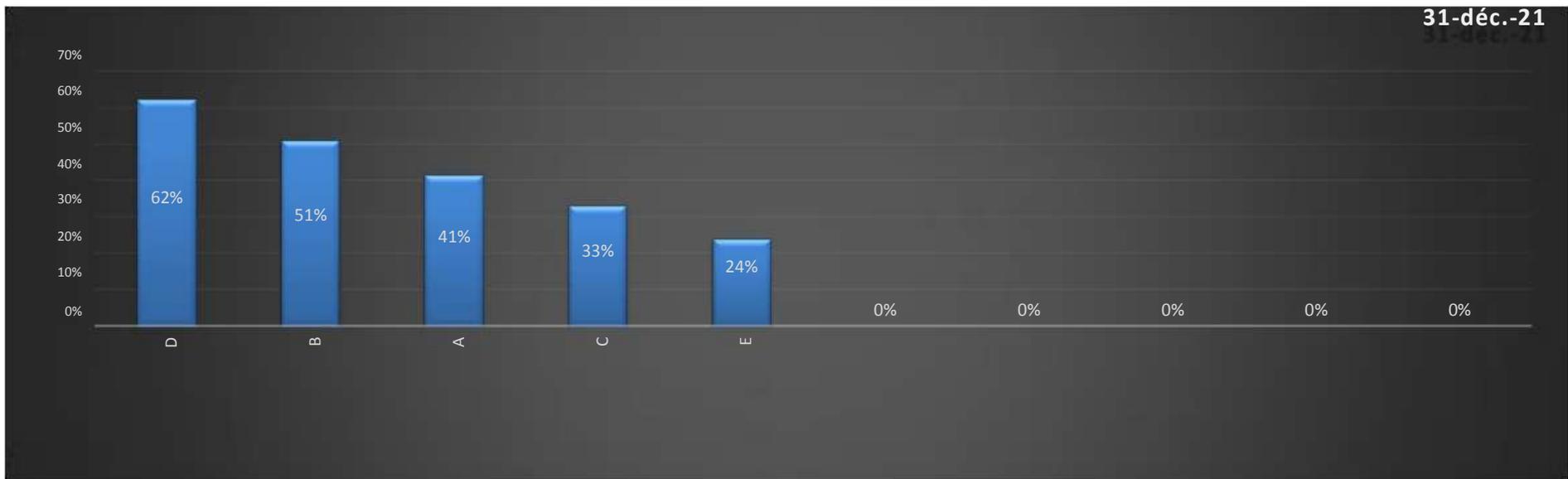
Plus la note sur 100 est importante, meilleure est le fournisseur. Cette note prend en compte l'ensemble des critères sur lesquels j'ai choisi d'évaluer mon fournisseur



### Classement des fournisseurs

date de la dernière évaluation

31-déc.-21



D	62%	1
B	51%	2
A	41%	3
C	33%	4
E	24%	5
	0%	6
	0%	6
	0%	6
	0%	6
	0%	6

**Le fournisseur le plus performant sur l'ensemble des critères est D**

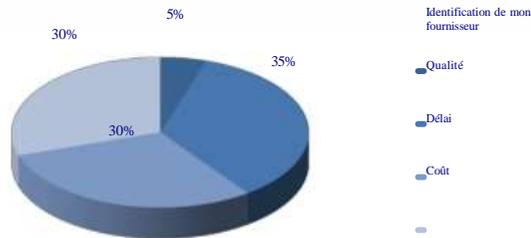
# Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchinalait)

## Synthèse des éléments d'évaluation

Quels sont les critères qui témoignent de la performance de mes fournisseurs ? Comment se positionnent mes fournisseurs ?



Comment vais-je évaluer la performance de mes fournisseurs ?



Qu'est-ce qui fait la performance d'un fournisseur à mes yeux ? Comment puis-je lui attribuer une note globale ?

Intention de mesurer la performance de mes fournisseurs sur 10 jours à ce jour.

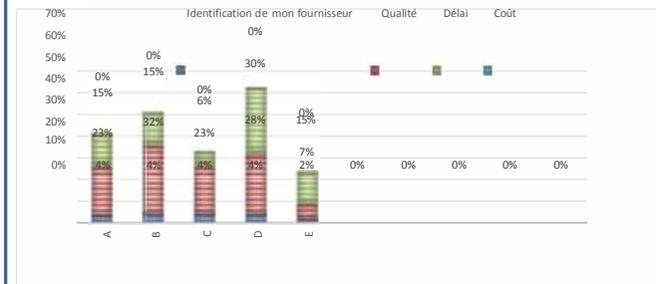
Classement Générale des fournisseurs

Comment se positionnent mes fournisseurs en prenant en compte la dernière évaluation ?

Comment se classent mes fournisseurs selon les critères d'évaluation ?



31-DÉC.-21

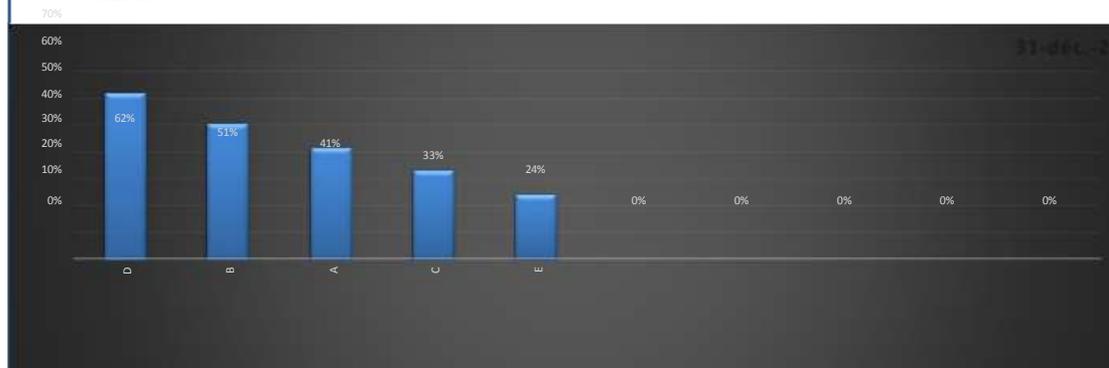


8 Actuellement, 5 fournisseurs font l'objet d'un suivi de la performance

Le fournisseur le plus performant sur l'ensemble des critères est D

date de la dernière évaluation

31-déc.-21



# Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchinalait)



A

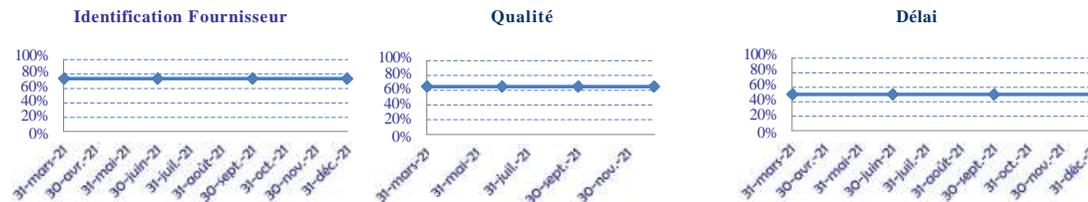
## Notation et de suivi du fournisseur



### Notation de la performance du fournisseur

	Date évaluation 31-mars-21	Date évaluation 30-juin-21	Date évaluation 30-sept.-21	Date évaluation 31-déc.-21
<b>I</b> <b>Nom du fournisseur</b>	Evaluation A			
Chiffre d'affaires du fournisseur	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère			
Expérience (en nombre d'années, références client...)	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère			
Equilibre du portefeuilles client	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère			
Assurance	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère			
Nombre d'employés	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère			
<b>Q</b> <b>Qualité de la production / prestation de service</b>	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère			
Intérêt manifesté par le fournisseur pour le projet	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère			
<b>D</b> <b>Respect des engagements (délais de livraison...)</b>	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère			
Efficacité, rapidité, capacité de réaction du fournisseur	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère			

### Synthèses graphiques de l'évolution de la performance du fournisseur



<b>C</b> Performance globale du fournisseur en termes de coût total	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère			
---	--	--	--	--

# Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchinois-lait)



## B



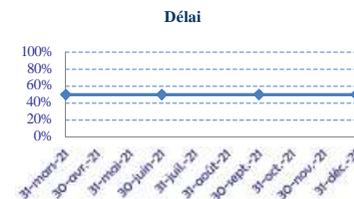
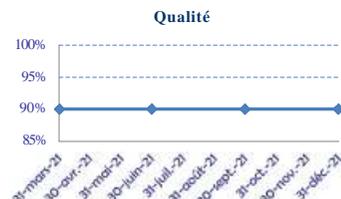
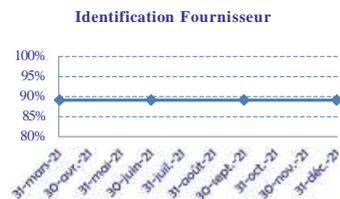
### Notation et de suivi de la performance du fournisseur



#### Notation de la performance du fournisseur

	Date évaluation	Date évaluation	Date évaluation	Date évaluation
<b>Nom du fournisseur</b>	31-mars-21	30-juin-21	30-sept-21	31-déc-21
<b>B</b>	<b>Evaluation B</b>	<b>Evaluation B</b>	<b>Evaluation B</b>	<b>Evaluation B</b>
<b>I</b>	Chiffre d'affaires du fournisseur Expérience (en nombre d'années, références client...) Equilibre du portefeuilles client Assurance Nombre d'employés	Correct Très satisfaisant Correct Correct Très satisfaisant	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
<b>Q</b>	Qualité de la production / prestation de service Intérêt manifesté par le fournisseur pour le projet	Très satisfaisant Correct	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
<b>D</b>	Respect des engagements (délais de livraison...) Efficacité, rapidité, capacité de réaction du fournisseur	Correct Insuffisant	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère

#### Synthèses graphiques de l'évolution de la performance du fournisseur



<b>C</b>	Performance globale du fournisseur en termes de coût total	Correct	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
----------	--	---------	--	--	--

# Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchinn-lait)

SPA Tchinn-Lait

Evaluation Fournisseurs



C

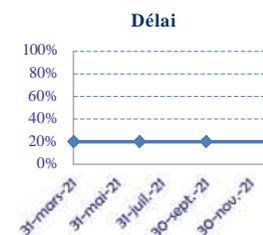
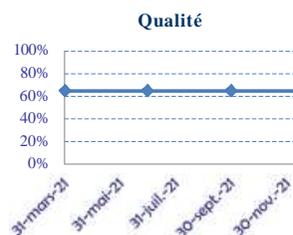
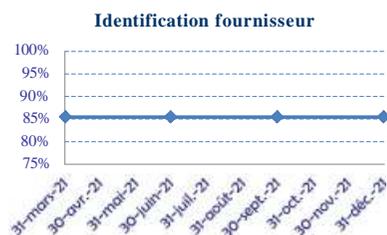
## Notation et de suivi de la performance du fournisseur



### Notation de la performance du fournisseur

	Date évaluation	Date évaluation	Date évaluation	Date évaluation
<b>Nom du fournisseur</b>	31-mars-21	30-juin-21	30-sept.-21	31-déc.-21
C	Evaluation C	Evaluation C	Evaluation C	Evaluation C
<b>I</b>	Correct	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère		Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Chiffre d'affaires du fournisseur	Très satisfaisant	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère		Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Expérience (en nombre d'années, références client...)	Correct	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère		Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Equilibre du portefeuille client	Correct	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère		Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Assurance	Correct	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère		Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Nombre d'employés	Correct	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère		Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
<b>Q</b>	Passable	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère		Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Qualité de la production / prestation de service	Correct	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère		Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Intérêt manifesté par le fournisseur pour le projet				
<b>D</b>	Insuffisant	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère		Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Respect des engagements (délais de livraison...)	Insuffisant	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère		Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Efficacité, rapidité, capacité de réaction du fournisseur				

### Synthèses graphiques de l'évolution de la performance du fournisseur



C

Performance globale du fournisseur en termes de coût total

Correct

Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère

Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère

# Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchinq-lait)

SPA Tchinq-Lait

Evaluation Fournisseurs



## D Notation et de suivi de la performance du fournisseur

### Notation de la performance du fournisseur

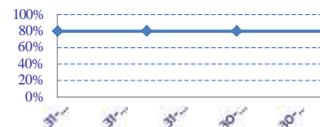
	Date évaluation	Date évaluation	Date évaluation	Date évaluation
Nom du fournisseur	31-mars-21	30-juin-21	30-sept.-21	31-déc.-21
D	Evaluation D	Evaluation D	Evaluation D	Evaluation D
I	Très satisfaisant	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Chiffre d'affaires du fournisseur	Correct	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Expérience (en nombre d'années, références client...)	Correct	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Equilibre du portefeuilles client	Correct	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Assurance	Correct	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Nombre d'employés	Correct	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Q	Correct	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Qualité de la production / prestation de service	Correct	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Intérêt manifesté par le fournisseur pour le projet	Correct	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
D	Très satisfaisant	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Respect des engagements (délais de livraison...)	Très satisfaisant	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
Efficacité, rapidité, capacité de réaction du fournisseur	Très satisfaisant	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère

### Synthèses graphiques de l'évolution de la performance du fournisseur

Identification fournisseur



Qualité



Délai



C

Etape 2:

Performance globale du fournisseur en termes de coût total	Correct	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère	Etape 2: Notez le fournisseur sur ce critère
--	---------	--	--	--

## Chapitre III : cas pratique : méthode de sélection et évaluation les fournisseurs à l'international (Entreprise Tchinq-lait)

---

### Conclusion

Durant ce dernier chapitre consacré à notre étude de cas au sein de l'entreprise Tchinq-Lait, nous avons tenté de présenter celle-ci Tchinq-Lait de façon générale dans un premier temps.

Dans un second temps, nous avons examiné la méthode utilisée dans l'entreprise concernant la sélection et l'évaluation de ses fournisseurs, ce qui nous a permis d'identifier et cerner les différents critères utilisés dans ce sens.

Nous déduisons que Tchinq-Lait a facilité la tâche de sélection et évaluation pour ses responsables Achats, et ce en mettant à leur disposition un fichier logiciel qui, les aide à mieux structurer la démarche et aboutir surtout à des résultats très fiables. Ceci ne peut bien évidemment se faire qu'après plusieurs comparaisons avec des résultats établis manuellement.

## Conclusion générale

La sélection et l'évaluation des fournisseurs internationaux est une tâche fondamentale dans le processus de décision d'Achat de l'entreprise.

En effet, le manque de matières premières dans une zone géographique conduit les entreprises à prospector hors de leur territoire et par conséquent, à prendre des risques dus à l'éloignement des fournisseurs, des cultures différentes, des législations différentes et de nombreux intermédiaires.

Nous avons vu dans ce mémoire comment les Achats sont devenus une fonction stratégique au sein d'une entreprise ces dernières années. Cette caractéristique symbolise que les entreprises qui souhaitent maintenir un certain niveau de rentabilité tout en maintenant leur compétitivité sur le marché continuent de chercher à diminuer les coûts au maximum tout en gardant la même qualité des produits.

Ainsi, nos recherches théoriques nous ont permis de comprendre le fonctionnement du processus d'achat, son organisation, la technologie utilisée pour son bon fonctionnement, les méthodes et critères d'évaluation et de sélection des fournisseurs potentiels.

Ceci dit, la direction des Achats met alors en place un système de veille pour collecter, diffuser et exploiter les informations nécessaires au développement de l'entreprise comme l'apparition de nouveaux producteurs, fournisseurs éventuels, tradeurs ou de nouveaux produits de substitution.

Pendant notre stage pratique au sein de l'entreprise SPA Tchin Lait, nous avons remarqué que l'efficacité de l'entreprise augmente à un certain degré en optimisant les trois points essentiels (coût, délai et qualité des produits) car il existe un

principe de base dans le commerce en général 'plus le coût d'achat de la matière première est maîtrisé et plus cette dernière peut proposer son produit fini à un meilleur prix tout en dégagant une meilleure marge bénéficiaire.

L'entreprise Tchinq-Lait trace une procédure de sélection et d'évaluation des fournisseurs bien définie et ce, que ce soit au niveau local ou à l'international.

Des critères bien choisis sont utilisés pour aboutir à choix judicieux de fournisseurs. Ce qui donne à la fonction Achats un caractère stratégique pour les responsables de l'entreprise Tchinq-Lait, qui mettent, d'ailleurs, un fichier logiciel au profit des acheteurs pour optimiser le choix et l'évaluation des fournisseurs à l'international.

Les critères de sélection et d'évaluation les plus significatifs selon nos recherches et études de documents remis par l'entreprise Tchinq-Lait tournent autour des trois (03) critères cités précédemment à savoir : le coût, la qualité et les délais de livraison.

Par ailleurs, il faut noter que notre travail comporte certaines limites à la fois d'ordre théorique et empirique. Ceci car le sujet, étant original, manque de références au niveau de la bibliothèque car très peu de travaux traitent de la question des Achats, notamment à l'international, ceci d'une part.

D'autre part, la complexité du sujet et le caractère confidentiel des informations recherchés, notamment pour les critères de choix et de sélection des fournisseurs à l'étranger, nous a posée un problème, au début de notre recherche, pour trouver une entreprise acceptant de nous accueillir.

En définitive, nous invitons les étudiants qui vont devoir préparer des mémoires à partir de l'année prochaine, de développer ce sujet et pourquoi pas, faire des comparaisons entre les politiques d'Achats des entreprises que ce soit au niveau

local ou national et selon qu'elles soient issues du secteur public ou privé par exemple.

Nous espérons, entre autre, que ce modeste travail servira de référence pour ces étudiants et qu'il contribuera à améliorer leurs connaissances à la fois théoriques et empiriques sur la logistique et les achats à l'international.

## **Résumé :**

Selon plusieurs sources et enquêtes, les achats en entreprise constituent plus de 60% du chiffre d'affaires. Ceci dit, bien gérer ses achats industriels devient, aujourd'hui, un enjeu majeur aux seins des entreprises tous secteurs confondus.

Dans le cadre d'un Achat à l'international tout se complexifie et le processus achat nécessitera la prise en compte des techniques de commerce et de logistique internationaux.

Ce travail a pour but d'étudier les critères de sélection et les méthodes d'évaluation des fournisseurs à l'international au niveau de l'entreprise Tchinq-Lait. Les résultats de notre stage et recherches effectués au sein de l'organisme en question nous ont révélés des réalités importantes quant à la démarche effectuée en vue de réussir son processus de sélection des fournisseurs à l'étranger et témoigne de l'importance qu'accordent les responsables de Tchinq-Lait à la fonction Achats.

## **Mots clés :**

Logistique internationale, fonction Achats, Achat international, fournisseurs étrangers, Tchinq-Lait.

## **Summary:**

According to several sources and surveys, corporate purchases account for more than 60% of turnover. That said, managing its industrial purchases well is now becoming a major issue for companies in all sectors.

In the context of an international purchase, everything becomes more complex and the purchasing process will require taking into account international trade and logistics techniques.

This work aims to study the selection criteria and evaluation methods of international suppliers at the level of the Tchinq-Lait company. The results of our internship and research carried out within the organization in question revealed to us important realities regarding the approach taken in order to succeed in its process of selecting suppliers abroad and testify to the importance attached to the managers of Tchinq-Lait in the Purchasing function.

## **Key words:**

International logistics, Purchasing function, Foreign suppliers, Tchinq-Lait.